

EIT Food

Manual para empresas emergentes



Better businesses for a better food system

Written by:

Ilana Taub, Michael Minch-Dixon & Joseph Gridley

Sobre EIT FOOD

EIT Food es la iniciativa líder en Europa en materia de innovación alimentaria, concebida para transformar nuestro sistema alimentario. Se trata de una comunidad de conocimiento e innovación (CCI) europea que forma parte del Instituto Europeo de Innovación y Tecnología (EIT), un órgano independiente de la UE creado con el fin de promover la innovación y el emprendimiento en Europa.



En EIT Food creemos que todos nosotros somos responsables de, y estamos interconectados con, los alimentos que comemos, así que es nuestra obligación trabajar juntos para mejorarlos. Al establecer una conexión entre clientes y negocios, empresas emergentes, investigadores y estudiantes provenientes de todo el territorio europeo ayudamos a iniciativas innovadoras y sostenibles que contribuyen a mejorar nuestra salud, nuestro acceso a alimentos de calidad y nuestro entorno.

EIT Food trabaja directamente con consumidores a lo largo del proceso de cambio para mejorar la nutrición y conseguir que el sistema alimentario sea más eficiente en el consumo de recursos, seguro, transparente y fiable. Nuestro objetivo es rediseñar la manera en que producimos, distribuimos, consumimos y reciclamos nuestros alimentos para crear un sistema alimentario "a prueba del futuro" que fomente la bioeconomía sostenible y circular.

También creemos que un sistema alimentario más resiliente e innovador solo es posible si apostamos por la diversidad desde el principio, y esta guía te ayudará a trasladar todo esto a tu negocio para asegurarte el mejor impacto social y medioambiental, además de un gran éxito comercial.

Sobre los autores

Nos apasiona la comida y la sostenibilidad, de manera que en 2013 dejamos nuestros trabajos y nos pusimos a buscar la manera de contribuir a un mejor sistema alimentario. Cofundamos SNACT, una marca que produce aperitivos de fruta hechos a partir de piezas feas para combatir el despilfarro de alimentos. Gracias a ello sabemos de primera mano lo que es crear una empresa alimentaria de éxito reconocida por ser impulsora del cambio social y medioambiental.

Creamos una cadena de suministro innovadora que salva más de 220 toneladas de alimentos de la basura y fuimos los primeros en todo Reino Unido en usar novedosos envases compostables. Tras cinco años de duro trabajo, decidimos distanciarnos un poco de las actividades cotidianas de la empresa y vendimos parte de la marca hacia finales de 2018.

Nuestros esfuerzos han sido reconocidos en medios británicos como The Guardian, BBC, Channel 4 o The Telegraph. Hemos ganado premios, como Best Eco Product de Global Good Award, y sido seleccionados en iniciativas de prestigio, como los programas London Leadership Programme de las Autoridades del Gran Londres o Unreasonable Impact.

En líneas generales, tenemos una vasta experiencia en el ámbito del emprendimiento empresarial, ya que hemos creado otros negocios y proyectos ecológicos en el pasado. Aunque nuestra startup de alimentos solo operaba dentro de Reino Unido, a lo largo de los 20 años de experiencia que sumamos entre todos hemos ayudado a crear una extensa red que nos ha permitido establecer un vínculo muy estrecho con el sector de las empresas emergentes y de la sostenibilidad a nivel internacional. Fue todo un honor que se nos invitara a redactar esta guía y se nos brindara la oportunidad de compartir nuestros conocimientos y experiencia en este sector.



Ilana Taub
Co-Founder
Snact



Michael Minch-Dixon
Co-Founder
Snact

Descargos de responsabilidad y derechos de autor

Esta guía va dirigida a ayudar a emprendedores y empresas emergentes en el sector agroalimentario. Sin embargo, no sustituye el asesoramiento ni consejo profesional. Como tal, aunque EIT Food ha hecho todo lo posible para asegurarse de que la información contenida en este libro sea de la máxima utilidad, no asumirá ninguna responsabilidad por los resultados que coseche tu negocio.

Ilustración de la portada: Shutterstock / ProStockStudio

Diseño de la Guía para empresas emergentes por: **greatergood**[®]

Otras ilustraciones: Shutterstock / ProStockStudio

Redactado por: Ilana Taub, Michael Minch-Dixon y Joseph Gridley

Publicado por: EIT Food

Copyright © 2019 de EIT Food

Todos los derechos reservados. Se prohíbe la reproducción y el uso total o parcial de esta guía en forma alguna sin el consentimiento expreso por escrito de los editores, salvo referencias escuetas en reseñas de la obra.

EIT Food

info@eitfood.eu

www.eitfood.com

Índice

1. Introducción: ¡Así que quieres cambiar el sistema alimentario!	9
Introducción	10
Lo que hay que saber antes de crear un negocio agroalimentario	10
¿Por dónde se empieza?	14
Crear un negocio sostenible	18
2. Demostrar al mundo que tu idea merece la pena y desarrollar tu propuesta	24
Comprobar si problema y solución encajan	25
Investigación de mercado	26
Trasladar tu idea rápidamente al cliente y aprender de la experiencia	30
Enfoques al diseño de los productos/servicios	32
3. Desarrollar un modelo de negocio y diseñar un plan de negocio	39
Del concepto al modelo de negocio	40
Etapas de crecimiento	42
Diseñar un plan de negocio	44
Crear un plan financiero para tu plan de negocio	46
Qué hacer cuando los planes no salen según lo previsto	47
4. El tema legal	51
Proteger tu propiedad intelectual	52
Requisitos legales/comerciales específicos del sector alimentario	53
Registrar tu negocio y elegir la estructura empresarial adecuada	54
Aspectos legales no específicos del sector alimentario	55
5. Financiar tu negocio y financiarte a ti mismo	59
Consejos para tus finanzas personales	60
Tipos de financiación	60
Cuánto recaudar y cuándo hacerlo	68
Glosario de jerga financiera	71
6. Convertir el sueño en realidad	75
Sacar tu oferta al mercado	76
Enfoques sobre la estrategia de venta	83
Gestionar el flujo de caja y la contabilidad	84
Gestión organizativa	85
Aceleradoras e incubadoras	85
7. Compartir tu historia	97
Crear tu marca	98
Diseñar una estrategia de <i>marketing</i>	101
Medir y compartir el impacto	111
8. Crear tu propia comunidad	117
Crear tu propio equipo	118
Tu equipo empresarial ampliado	123
Cultura empresarial	124
9. Cuidar de ti mismo	127
Cómo evitar el desgaste y disfrutar de la experiencia	128
Consideraciones finales para emprendedores	130

Atajos a contenidos:

- 1. ¿Solo tienes una idea, nada más?** Entonces lee el libro completo.
- 2. ¿Tienes mucha ilusión y todo listo para ponerte manos a la obra pero te gustaría saber qué cosas hubiesen deseado saber otros emprendedores agroalimentarios antes de empezar su aventura?** Lo que buscas está en las páginas 10 y 11. (Puede que también te interesen los consejos generales para empresas emergentes que vienen después.)
- 3. Ir por mi cuenta o no ir por mi cuenta, he ahí la cuestión.**
La respuesta que buscas está en la página 16.
- 4. ¿Necesitas investigar un poco para respaldar tu corazonada, pero no sabes por dónde empezar?** Lee el capítulo 2.
- 5. ¿Necesitas aclararte y centrarte con tu nueva (idea de) empresa?**
Las páginas 40 y 41 y el lienzo de modelo de negocio te ayudarán.
- 6. ¿Ya has hecho la investigación de mercado e incluso has hecho una pequeña prueba de mercado, pero careces de plan de negocio?** Ve a las páginas 44-46.
- 7. ¿Lo tienes todo bajo control salvo la comercialización y la expansión?**
Ve directamente a la página 76.
- 8. ¿Te surgen dudas cada vez que oyes las palabras “aceleradora” e “incubadora”?**
Lee las páginas 85-91.
- 9. ¿Sabes mucho sobre tu alimento pero no tanto sobre requisitos legales y estructuras empresariales?** Páginas 53-55.
- 10. ¿Te vendría bien algo de dinero para poner tu negocio en marcha o llevarlo al siguiente nivel?** Páginas 56-62.
- 11. ¿No te interesan las becas ni la financiación colectiva por crowdfunding, pero sí la participación en el capital?** Salta a la página 65.
- 12. ¿Preguntas sobre el flujo de caja o *cashflow*?** Ve a la página 84. Aunque también podrías empezar con la parte sobre ventas en la página 81 y después continuar leyendo.
- 13. ¿Tienes un producto o un servicio genial pero no tienes ni idea sobre desarrollo de marcas ni narrativa para contar tu historia (o *storytelling*)?**
Lo que buscas está en el capítulo 7.
- 14. ¿Quieres usar las redes sociales pero no sabes cómo?**
Las páginas 103-106 te resultarán muy interesantes.
- 15. ¿Estás teniendo un impacto muy positivo pero no sabes cómo contarlo?**
Busca algo de inspiración en las páginas 111 y 113.
- 16. ¿Necesitas más personal para sacar adelante el negocio?**
En el capítulo 8 aprenderás a crear tu “*dream team*”.
- 17. ¿Quieres conocer el secreto para crear una empresa que prospere?**
La página 123 te ayudará a reflexionar sobre la cultura corporativa de tu empresa.
- 18. ¿Te apasiona(ba) lo que haces pero temes fundirte demasiado pronto?**
Ve directamente al capítulo 9, y respira profundamente...

Preámbulo de EIT

Estimados emprendedores y emprendedoras:

Nuestro sistema alimentario necesita innovadores valientes como vosotros más que nunca. Tras años de mala gestión, hemos acabado por perjudicar a la industria alimentaria y los alimentos que comemos. Ya conocemos las estadísticas: más del 50 % de la población mundial sufre malnutrición, ya sea por comer muy poco o demasiado, desecharmos un tercio de la comida que producimos y la producción de comida es una de las principales causas de la degradación del medio ambiente y de la violación de los derechos humanos.

Y eso por no mencionar el hecho de que muchas de las empresas detrás del sistema alimentario tienen que ponerse al día urgentemente con las estructuras de gestión, cultura y diversidad, que son tres factores críticos que están demostrando muy rápidamente ser "el secreto de la receta" de aquellas empresas capaces de superar a sus competidores en términos de impacto y rentabilidad. Sin embargo, no tiene por qué ser así. Como algunos negocios, tanto grandes como pequeños, bien están dejando claro, podemos crear un sistema alimentario bueno para las personas y el planeta, que genere beneficios sociales, medioambientales y económicos al tiempo que regenera y no agota los recursos del futuro.

Pero también sabemos que para evitar algunos de los desastres sanitarios y medioambientales predichos, necesitamos un sistema de empresas emergentes diverso y bien cimentado. Necesitamos urgentemente encontrar una mentalidad emprendedora valiente y hábil y nuevas maneras de hacer las cosas para conseguir corregir nuestro sistema alimentario a tiempo; este es el motivo por el que en EIT Food nos dedicamos en cuerpo y alma a crear y formar a los innovadores del mañana. Al combinar las últimas y mejores tecnologías, las habilidades y programas de formación más avanzados y los modelos de negocio más rompedores, somos capaces de empoderar a la industria alimentaria y a la sociedad para innovar. Juntos mejoraremos los alimentos.

Esta guía está llena de valiosas lecciones sobre cómo crear una empresa agroalimentaria que pueda transformar el sistema alimentario de una manera escalable y sostenible. Y lo mejor de todo es que está escrita por otros emprendedores agroalimentarios ansiosos por compartir sus retos, éxitos y sabiduría para que puedas aprender directamente de ellos.

Esta guía solo es una pequeña contribución de lo que EIT Food pone a disposición de las empresas emergentes. Te animo a que explores el sitio web www.eitfood.eu y descubras todas las oportunidades que tienes a tu alcance: desde becas hasta formación, asociaciones profesionales o inversiones. Tenemos el programa adecuado para ayudarte a que tu empresa emergente crezca y sea un éxito.

¡Te deseo toda la suerte del mundo en tu aventura empresarial!

Un cordial saludo,



Andy Zynga
CEO de EIT FOOD

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Andy Zynga'.

Cómo EIT Food Business Creation puede ayudarte

En EIT Food Business Creation colaboramos con una nutrida variedad de emprendedores, startups y scaleups con el objetivo de impulsar aquellas innovaciones que sabemos que necesitamos para conseguir un sistema alimentario más saludable, fiable y sostenible. Ofrecemos:

- Un total de 3 programas especializados de referencia que ofrecen ayuda en las fases de lanzamiento, aceleración y crecimiento a lo largo del proceso de emprendimiento.
- Actividades complementarias en las que se puede participar tanto para preparar como para complementar los programas de referencia principales*.

PROGRAMAS DE REFERENCIA

LANZAMIENTO: comprende tu mercado

Para emprendedores e intraemprendedores en ciernes

- Seedbed es una preaceleradora de 6 meses de duración que sirve para transformar ideas innovadoras en propuestas de negocio validadas en el mercado.
- Los equipos participantes tienen acceso a formación y tutelaje especializados que les ayudarán a identificar sus principales ideas de negocio y a desarrollar una hoja de ruta para validar dichas ideas con partes interesadas.
- Se concede ayuda financiera para salir de la oficina y ponerse en contacto con un mínimo de 100 partes interesadas, clientes y usuarios con el objetivo de probar el mercado y perfilar las ideas del producto.
- Se ofrece ayuda para crear nuevas empresas emergentes o semilla o financiar pruebas de viabilidad con socios previamente identificados a través del programa *Access to Finance and Support Services Scheme* de EIT Food.

ACELERACIÓN: construye tu empresa

Para empresas emergentes y (pre)semilla registradas con indicadores de tracción

- EIT Food Accelerator es un programa de 4 meses de duración disponible en 6 centros de innovación únicos distribuidos por Europa.
- Se desarrollan habilidades, se cuenta con el apoyo de tutores y se consigue exposición en el mercado objetivo y ante clientes e inversores potenciales y los medios.
- Los participantes pasan a formar parte de una nutrida red de empresas y centros de investigación y tienen oportunidad de entablar relaciones esenciales que les ayudarán a medir sus progresos.
- Se garantiza acceso a laboratorios, centros piloto y terreno agrícola.
- Algunas empresas emergentes podrán captar más financiación en el marco de nuestro programa complementario *Traction Scheme*.

EXPANSIÓN: crece a nivel internacional

Para empresas emergentes en fase temprana de expansión una vez completada la fase de desarrollo de concepto con clientes reales

- Nuestra próspera red agrotecnológica *RisingFoodStars Association* ofrece a las scaleups más destacables acceso a los conocimientos y socios necesarios para llegar más lejos más rápido.
- Se ofrece acceso temprano y personalizado a corporaciones y centros académicos de primer orden mundial.
- Se brinda la oportunidad de participar en proyectos de EIT Food
- Se mejora la visibilidad
- Se potencia la búsqueda a nivel europeo
- Se ofrece apoyo a medida para ampliar el negocio

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- Test Farms^{**}: ponemos en contacto a empresas agroalimentarias emergentes con granjeros para ayudarlas a probar y validar sus productos y servicios y mostrar su negocio a los clientes e inversores.*
- Emparejamiento de empresas con granjeros que cumplen los requisitos necesarios para garantizar el éxito del proyecto piloto (en España, Portugal y Bulgaria).
- Demo Day en 2021 para vender la solución a posibles clientes
- EWA, el empoderamiento de la mujer en el sector agroalimentario: las mujeres emprendedoras en países con unas tasas de innovación bajas y medias^{**} tienen oportunidad de participar durante 6 meses en un programa educativo diseñado específicamente para atajar los desafíos a los que se enfrenta la mujer en el mundo del emprendimiento. Una vez concluido este periodo de formación, las participantes habrán adquirido los conocimientos, la confianza y el apoyo necesarios para cumplir y superar sus expectativas y crear y desarrollar con éxito nuevos negocios sostenibles.
- Existen otras actividades complementarias disponibles para los participantes en nuestro programa *Regional Innovation Scheme*. Para más información, haz clic aquí.

* El acceso a estas actividades complementarias se evaluará individualmente en función de la disponibilidad de fondos y aforo.

^{**} Solo disponible para emprendedoras/ *startups/ scaleups* que soliciten acceso a través del programa *Regional Innovation Scheme* (RIS), que está limitado a solicitantes asociados a un número reducido de países. Para más información, consulta aquí.





Introducción: ¡Así que quieres cambiar el sistema alimentario!

1. Introducción
2. Lo que hay que saber antes de crear un negocio agroalimentario
3. ¿Por dónde se empieza?
4. Crear un negocio sostenible



“El valor de una idea radica en el uso de la misma”.
– Thomas A. Edison

Capítulo 1

Introducción

Si estás leyendo esto es que estás creando o acabas de crear una empresa en el sector alimentario, ¡así que enhorabuena! ¡Te adentras en una etapa muy emocionante!

Poner en marcha un negocio es una aventura llena de desafíos y oportunidades; aunque ahí fuera hay un sinfín de consejos para empresas emergentes, nos pareció que faltaba algo. De manera que decidimos ponernos manos al teclado y redactar un manual para emprendedores en ciernes o principiantes en el sector agroalimentario, en el sentido más amplio del término, abarcando todas las actividades a lo largo y ancho de la cadena de suministro de los alimentos. Puedes tomarla como una especie de enciclopedia para empresas emergentes adaptada al sector alimentario. Se trata de un manual práctico y una recopilación de herramientas que te ayudarán a poner en marcha una estrategia empresarial sólida por medio de preguntas, plantillas y recursos para facilitar el aprendizaje y fomentar el progreso.

El manual se divide en 9 capítulos repletos de teorías, estudios de caso y testimonios y consejos de otros emprendedores en los que se desarrollan los 9 temas clave relativos a las empresas emergentes. Hemos estructurado el manual de tal manera que puedas leerlo de principio a fin, pero también por secciones independientes que puedas abordar y abandonar según necesites. Y es que el proceso de creación de una *startup* no es un camino recto: de hecho, tendrás que trabajar a la vez en muchos de los temas que se recogen en diferentes capítulos. Es posible que desees saltarte algunos de ellos si no te resultan útiles o te parecen demasiado fáciles.

El contenido de este manual no lo incluye todo, así que al final de cada capítulo nos hemos asegurado de incluir recursos adicionales y un resumen de las conclusiones más importantes (puedes leerlas directamente si no andas bien de tiempo o no tienes muchas ganas), así como algunas actividades para que las lleves a la práctica. Esperamos que lo encuentres tan interesante como nos resultó a nosotros redactarlo y que te ayude en tu aventura.

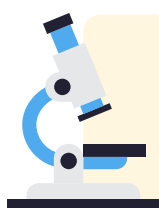
Lo que hay que saber antes de crear un negocio agroalimentario

Creemos que el mejor punto de partida para esta guía es preguntar a los empresarios del sector qué les hubiera gustado saber antes de crear una empresa agroalimentaria. ¡No hay nada como la experiencia directa para contarte cómo son las cosas realmente!

Before starting an agrifood business, I wish I had known...

“¡Cómo llevar un negocio! Yo buscaba la solución para un problema y crear un negocio fue el resultado. Pero no tenía ni idea de cómo llevarlo, ni nociones básicas de planificación financiera, etc. Al final, todo se reduce a tener la actitud correcta: entonces se puede con todo. Sin embargo, no me hubiese venido mal tener ciertos conocimientos empresariales de logística, de gestión financiera, etc”.

– Chantal Engelen, cofundadora de Kromkommer.



“Que las personas somos muy nuestras en lo relativo a nuestra comida y volcamos nuestras emociones sobre ella. Y en relación a la agricultura, que trabajamos con bienes biológicos que funcionan por sí solos, a diferencia de otros procesos”.

– David Rosenberg, cofundador y CEO de Aerofarms

"El tiempo que iba a llevar todo y también lo rápido que hubiese sido si hubiese recudido a expertos desde el principio".

– **Solveiga Pakšaitė, fundadora de Mimica Touch**



"Que la venta al por menor era tan desafiante",

– **Willem Sodderland, fundador y friki del mar en Seamore**

"Cuán diferente es dirigir tu propio negocio a dirigir el de otros. Aunque llevar una empresa ajena es muy estresante, siempre hay una red de seguridad. Pero cuando tienes la tuya propia, el nivel de estrés y dedicación es completamente diferente. Antes pensaba que costaba mucho desconectar cuando trabajaba en otra empresa, pero la incapacidad para hacerlo cuando es tuya no tiene comparación. Te consume completamente, afecta a tu vida privada. A la relación con tus amigos, con tu familia. Dicho eso, no quiero que suene todo tan negativo. Si mi negocio actual fallase, volvería a ponerlo en marcha sin dudarlo".

– **Steve Dring, cofundador y CEO de Growing Underground**



"Ojalá hubiésemos comprendido mejor los reglamentos y aspectos relacionados con la seguridad de los alimentos. No teníamos ningún conocimiento sobre nada de eso. Al principio, recibimos asesoramiento por parte de abogados que decían que nuestro negocio puerta a puerta no se englobaba bajo aquellos modelos que están regulados y no lo revisamos. Después incorporamos un nuevo modelo en el que voluntarios recogen comida de empresas y eso sí que está regulado. Es muy difícil comprender el régimen, las reglas y todo el ecosistema en general".

– **Saasha Celestial-One, cofundadora de Olio**

"Que la industria alimentaria es la más antigua del mundo, siempre hemos tenido la necesidad de comer. Por eso es un sector más polifacético que el resto. Comparado con otros, en él se manejan unos volúmenes altos y, generalmente, unos márgenes bajos. De ahí que sea tan importante saber que los precios y la velocidad importan, para poder diseñar tus productos con esos factores en mente, además del hecho de que ahí fuera hay muchos otros competidores con escala. Como emprendedor, ¿cómo vas a afrontar el desafío del crecimiento?"

– **Marc Zornes, fundador de Winnow Solutions**



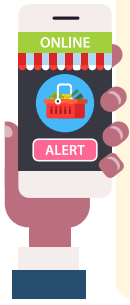
"Hubiera estado bien contar con personal que tuviese conocimientos sobre reglamentos y legislación en materia alimentaria. Es un tema tan ignorado pero al mismo tiempo tan vital para el éxito del negocio...".

– **Kate Hofman, CEO y cofundadora de GrowUp Urban Farms**

"¡Que el mundo de la venta al por menor es muy intrincado, complicado y cambiante! No es tan sencillo como cerrar un acuerdo con un apretón de manos y ponerse a trabajar; es algo muchísimo más grande que eso".

– **Jim Cregan, cofundador de Jimmy's Iced Coffee**





“Creo que hay tantos tipos diferentes de empresas alimentarias... Crear una iniciativa social de catering y desarrollar productos de visión por ordenador de alta tecnología son universos completamente distintos, y yo tengo la suerte de haber trabajado en ambos. Antes de poner en marcha ImpactVision me hubiese gustado saber lo desafiante que es la venta de hardware al sector alimentario y lo pequeños que son los márgenes de beneficio para la mayor parte de los negocios de este ámbito. Sin embargo, no trabajaría en ninguna otra industria que no fuese la alimentaria, más concretamente en la cadena de suministro, ya que creo que nos encontramos en un momento clave en la implantación de la digitalización, y eso es muy emocionante”

– **Abi Ramanan, CEO y cofundadora de ImpactVision**

“Viniendo de un mundo en el que se combinan alimentos y biotecnología, ojalá hubiese sido consciente del hecho de que las cosas siempre llevan más tiempo del esperado”

– **Arturo Elizondo, CEO y cofundador de Clara Foods**



“Empecé en esto cuando todavía estaba en la Universidad, y no sabía nada... Lo único que teníamos claro era que nuestra idea era genial y nos concentramos en sacar el producto al mercado. Por suerte, encontramos usuarios pioneros que perdonaron las incoherencias en el producto. Pero a todos aquellos que quieren iniciar un negocio, y no precisamente como un pasatiempo, les aconsejo que se esfuercen por crear el producto más sabroso, porque eso es precisamente lo que te brinda la oportunidad para todo lo demás. Es, por así decirlo, tu misión”

– **Dan Kurzrock, cofundador y jefe de control de granos de Regrained**

Consejos generales antes de crear una empresa emergente

Sobre el amor: Llevar tu propio negocio no es sencillo. Lo más probable es que sea bastante más duro (y también reconfortante) de lo que jamás hubieses imaginado, así que asegúrate de estar trabajando en algo que te apasiona. En lugar de intentar aprovechar un filón comercial cualquiera, es mejor intentar resolver un problema que te llegue al corazón. Si lo que de verdad persigues son beneficios económicos, acabarás debilitándote y no conseguirás superar los obstáculos que seguro vas a encontrar en tu camino. Sin embargo, en este punto cabe mencionar dos cosas:

1. Cuando pones en marcha tu propia empresa emergente, una buena parte del tiempo lo dedicas a tareas como ventas, *marketing*, servicio al cliente, búsqueda de contactos, desarrollo de estrategias, logística y tareas administrativas, como facturación y pago de nóminas. Así que, aunque tu negocio será la respuesta a un problema que te apasiona, debes prepararte para pasar mucho tiempo haciendo cosas que tal no te gusten tanto. Como propietario de un negocio, es IMPRESCINDIBLE aprender a sentirte cómodo en la incomodidad y a convivir con la incertidumbre.
2. Es importante amar lo que haces, pero mejor si no te enamoras demasiado de tu propia idea. A ti y a tu negocio os irá mejor si aquello que te apasiona es el problema que estás intentando resolver, no la idea empresarial que has puesto en marcha. Consigue *feedback* y trabaja en la idea. Escucha a tus clientes y ten en cuenta sus comentarios: no te lo tomes como algo personal y ten siempre predisposición para aprender.

Dinero, dinero, dinero: ÚEl éxito no se cosecha de la noche a la mañana y conseguir una fuente de ingresos constante con tu empresa emergente te llevará tiempo. Asegurarte una fuente de ingresos te ahorrará muchas noches sin dormir y estrés innecesario.

Una vez que has calculado los gastos de tu idea empresarial, prepárate para duplicar, triplicar o cuadruplicar las cifras. Lo más probable es que surjan gastos inesperados, así que es muy recomendable estar preparado tanto financiera como mentalmente.

Además de elaborar el presupuesto para tu negocio, también deberías dedicar tiempo a elaborar un presupuesto personal. Si puedes, es recomendable mantener tu puesto de trabajo actual, prestar asesoramiento o servicios independientes o conseguir un trabajo a tiempo parcial antes de dedicarte plenamente a tu nuevo negocio (esto puede resultar muy complicado, sobre todo en el caso de las mujeres, que suelen ser quienes asumen la mayor parte del trabajo en el cuidado de los hijos y el hogar. Más adelante abordamos este tema en detalle).

Como propietario de un pequeño negocio, es esencial que aprendas a gestionar el flujo de caja. Haz un seguimiento para saber adónde va tu dinero y asegúrate de poder justificar todos y cada uno de los gastos. En palabras del inversor Mark Cuban, *“nunca compres productos promocionales. Un claro signo de fracaso para una empresa emergente es cuando empieza a enviar camisetas con su logotipo impreso. Son una buena idea para que las lleve tu equipo, si la empresa acude a ferias y trabaja de cara al público, pero si piensas que la gente va a llevarlas a la calle, estás muy equivocado y es que no tienes ni idea de cómo invertir tu dinero”*. Tal vez suene un poco agresivo, pero es un buen recordatorio de lo importante que es tener el control sobre el dinero y ser astuto con los gastos, porque vas a tener unos cuantos.



“Todo se puede resolver”,
– Marie Forleo

Equilibrio entre vida profesional y vida privada: Es posible que tengas varias prioridades que simultanear, como los niños o las tareas del hogar, lo que puede dificultarte disponer de dinero extra o de tiempo suficiente para ocuparte de todo lo necesario cuando creas tu propia empresa. Si tienes pareja, habladlo y buscad la manera de hacer que las cosas funcionen durante los inevitables altibajos antes de que ocurran.

Tan importante es el dinero, como cómo gestionar tu tiempo con la pareja o la familia. Si eres mujer, esto es especialmente importante:

- Las mujeres tienen unas probabilidades cinco veces más altas que los hombres de dedicar 20 horas semanales (¡eso equivale a la mitad de la semana laboral estándar!) <https://www.independent.co.uk/life-style/women-men-household-chores-domestic-house-gender-norms-a9021586.html><https://www.independent.co.uk/life-style/women-men-household-chores-domestic-house-gender-norms-a9021586.html> cuando ambos trabajan a jornada completa.
- [Es ocho veces más probable que sea la mujer quien atienda a los niños cuando están enfermos o gestione su rutinas.](#)
- [De los 6,5 millones de cuidadores no remunerados que hay en el Reino Unido, un 58 % son mujeres.](#)

Estos factores no solo consumen tiempo que podría dedicarse a ganar dinero o a gestionar un negocio propio, sino que además suponen una carga a nivel emocional. A la hora de debatir en el seno de la pareja (especialmente en el caso de aquellas heterosexuales) cómo sacar adelante una nueva empresa de manera que se garantice el mayor éxito tanto en términos profesionales como personales, debería contemplarse el valor que se otorga a estos servicios y cómo distribuirlos de manera equitativa. Aunque existen muchas maneras de abordar este tema, tal vez este artículo te resulte útil como punto de partida.

Si proporcionas cuidados no remunerados a algún miembro de la familia, como alguna persona mayor o discapacitada, intenta compartir esta tarea con otros familiares (aunque puede ser complicado si todos esperan que lo hagas tú) e investiga para ver si hay otros recursos disponibles a tu alcance que puedan serte de ayuda. Por ejemplo, en el Reino Unido hay una organización benéfica que se llama Carers UK que presta asesoramiento sobre recursos; seguro que hay iniciativas similares en marcha en otros países.

Si eres madre soltera, el nivel de desafío será mayor, pero no subestimes las habilidades que ya has desarrollado a base de sacar adelante a tus hijos sola, ¡es la práctica perfecta para desarrollar la capacidad de multitarea! Busca recursos en tu entorno a los que puedas recurrir en momentos críticos para liberarte del cuidado de los niños y determina el nivel de rentabilidad que deberás alcanzar para justificar más tiempo de atención infantil externa.



El siguiente estudio de caso se ha sacado del sitio web entrepreneur.com; no dudes en echar un vistazo a [este artículo](#) para conocer el caso de 10 madres emprendedoras de lo más inspiradoras

Angela Benton es fundadora y CEO de NewME. Desde su lanzamiento en 2011, NewME ha acelerado más de 300 empresas emergentes, a las que ha ayudado a recaudar más de 17 millones de dólares en fondos de capital riesgo. A pesar de haber tenido su primer hijo a los 16 años, Benton nunca tiró la toalla y acabó haciéndose un hueco en el mundo del diseño y la tecnología, llegando a aparecer en la revista Ebony Power 150 en 2010 y a ser una de las integrantes de las listas 100 Most Intriguing Entrepreneurs de Goldman Sachs y 50 Women Who Rule de Marie Claire en el año 2013.

Su consejo: “Ser madre soltera NO es ningún impedimento. Entre las páginas de algún libro de cuentos se esconde la idea de que los emprendedores ‘se desloman’, ‘se dejan la piel’ o cualquier otra expresión que queramos usar para expresar que trabajan muy, muy duro en su negocio el 100 % del tiempo. Pero en el mundo real no es así.

Cierto es que el emprendimiento supone muchísimo trabajo, todo hay que decirlo. Sin embargo, no hay que dejar que la percepción de este estilo de vida nos desmotive antes de intentarlo. Ser madres solteras nos dota de valiosas habilidades que resultan de lo más útiles a la hora de emprender, como la creatividad, la capacidad multitarea y de gestión de presupuestos y la destreza para resolver problemas, por poner solamente algunos ejemplos. No sé vosotras, pero yo contrataría antes a una persona así que a alguien que acaba de terminar la universidad”.

Salir ahí fuera: Si quieres llevar tu negocio a buen puerto, tienes que estar preparado para salir ahí fuera y superar el miedo a hablar en público. Asiste a eventos, aprovecha las redes sociales y ofrece tu ayuda a otros (tal vez parezca contraproducente, pero a menudo merece la pena y deja una impresión duradera y positiva).

Tal vez también te convenza la idea, por ejemplo, de crear un blog o vlog. Independientemente de lo buena que sea tu idea, lo más probable es que no se venda sola, así que lo mejor es darte a ti mismo y a tu idea a conocer.

Trabaja en tus habilidades comunicativas, aprende a hablar en público, cuanta tu idea a la gente y encuéntrale el gusto a vender. Además, deberías esforzarte por construir relaciones en lugar de buscar meras transacciones.

Construir una red de seguidores con una mentalidad afín te ayudará a mantenerte a flote durante las tempestades y te brindará la confianza que necesitas para seguir intentándolo. Puedes buscar grupos de apoyo para emprendedores con los que te puedas identificar, ya sea localmente por tu zona o en línea. Esto es especialmente importante en el caso de las mujeres y las personas de grupos infrarrepresentados, como BAME (personas negras, asiáticas y de minorías étnicas por sus siglas en inglés), LGBTQ, personas discapacitadas o cualquier otro grupo que sufra marginación, ya que deben enfrentarse a retos específicos.

¿Por dónde se empieza?

Antes de empezar, resulta muy útil armarse de todos los conocimientos que sea posible. Deberías comprender lo que tienes por delante y adquirir nociones básicas sobre empresariales (que hemos incluido más abajo). Además, al final de este capítulo hemos recopilado una selección de recursos adicionales. Aparte de leer mucho, una buena manera de iniciarse en esto es compartir tu idea o concepto con toda la gente que puedas. Muchos emprendedores sienten la necesidad de mantener su idea en secreto, pero la mayoría de las personas no aspiran a crear un negocio y hay una diferencia muy grande entre tener una idea y ponerla en práctica. Los beneficios de hablar con otras personas, ya sean amigos, familia, expertos del sector, posibles clientes, personas a las que respetas o investigadores, serán inmensos porque te ayudarán a ampliar tus miras y a desarrollar tu red de contactos. Así que deja la timidez a un lado, ábrete a la gente y ponte manos a la obra.

Lección básica de empresariales

Un negocio abarca muchas disciplinas diferentes y como fundador (o cofundador) de una empresa emergente tendrás que involucrarte en o al menos tener ciertos conocimientos sobre todas ellas:



Estrategia: consiste en definir la manera en que tu empresa conseguirá su visión y objetivos durante los próximos años. Es esencial planificar cómo se van a hacer las cosas.

Contabilidad: es el proceso de llevar las cuentas financieras y registrar las transacciones de tu negocio, como lo que entra (ingresos) y lo que sale (gastos).

Financiación: es la obtención o provisión de capital, es decir, dinero, para sufragar las actividades de tu negocio.

Ventas: son la columna vertebral de todo negocio. Sin ventas, no se obtienen ingresos ni beneficios, por lo que no es posible sobrevivir.

Marketing: es el proceso destinado a promover y vender productos y servicios. Incluye disciplinas como la publicidad, RR.PP. o las estrategias de precios.

Operaciones: son las funciones relativas a la creación de los productos y servicios, como la gestión de la cadena de suministro o la logística.

Recursos humanos: son la gestión del personal para cuidar de tu equipo.

Retorno sobre la inversión (ROI): se refiere al beneficio que se obtiene a partir de una inversión. Suele referirse a un beneficio financiero, aunque también puede hacerlo a otros aspectos, como medioambientales o sociales. Los inversores querrán saber qué tipo de beneficio pueden esperar si invierten en tu empresa.

Oferta y demanda: todo mercado está formado por una parte que ofrece y otra parte que demanda. La parte de la oferta acoge a los vendedores, personas o negocios que venden productos y servicios, mientras que la de la demanda la conforman compradores, personas (consumidores) o negocios que compran productos y servicios. Como emprendedor te posicionarás en el lado de la oferta, ya que el nivel de éxito de tu negocio vendrá determinado por lo que vendas. Pero, obviamente, también estarás presente en el lado de la demanda, porque necesitas adquirir productos y servicios de otros en tu cadena de valor.

Ventaja competitiva: es lo que hace que tu producto o servicio destaque sobre los de la competencia. Puede ser por el precio (por ejemplo, que llames la atención por vender más barato que tus competidores) o por determinado atributo o condición que haga que tu oferta sea mejor.

¿En solitario o con cofundadores?

Si aún no has empezado y no sabes si deberías lanzarte a por ello solo o con uno o varios cofundadores, sopesa los pros y los contras de ambas opciones:



En solitario:

- Potencial para reducir los costes de la empresa (menos sueldos, menos gente a la que mantener).
- Puedes definir tu visión y tomar todas las decisiones a tu aire.
- Menos posibilidades de conflicto (en realidad ninguna, si estás completamente solo), PERO...
- Puede ser un proceso muy solitario y cargar con toda la responsabilidad uno mismo es abrumador.
- Muchas veces los inversores se niegan a apoyar a emprendedores en solitario, prefieren equipos.



Con un socio:

- Es más probable que se amplíe el rango de habilidades y de experiencias (algo que solo puede aportar beneficios).
- Es menos probable que se acabe tomando la dirección equivocada, ya que podéis intercambiar ideas y ejercer cada uno como la caja de resonancia del otro.
- Se comparten el estrés, los costes y la responsabilidad, PERO...
- Pueden surgir conflictos; contar con un cofundador es prácticamente como adentrarse en una relación (o un matrimonio) y supone mucho trabajo.
- Si alguno de vosotros es mujer, probablemente acabaréis contratando a 2,5 veces más mujeres que aquellos equipos formados íntegramente por hombres, así que estáis garantizando una mayor diversidad en la empresa desde el principio. ¿Que por qué es esto importante? Según un estudio llevado a cabo por la Universidad Pepperdine, se estima que las empresas de la lista Fortune 500 que fomentaron la igualdad de género en el trabajo consiguieron unos ingresos y unos márgenes de beneficio un 34 % superiores a la media del sector.

Aunque en el mundo de las empresas emergentes todavía hay un número preocupantemente bajo de mujeres en puestos de cofundadoras (por no mencionar las juntas de grandes empresas), afortunadamente los tiempos están cambiando a medida que la gente se va dando cuenta de que colocar a una mujer al mando es una estrategia que supera ["cualquiera de los trucos para crecer empleados durante todo este tiempo"](#):

- Según la Fundación Kauffman, las empresas tecnológicas lideradas por mujeres gestionan su capital de una manera más eficiente, consiguiendo ROI un 35 % superiores y, en caso de estar respaldadas por capital riesgo, un 12 % más de ingresos que las empresas emergentes en manos de hombres ([fuente](#)).
- Las empresas de la lista First Round Capital dirigidas por mujeres superaron aquellas dirigidas por hombres en un 63 % ([fuente](#)).
- De acuerdo con una encuesta llevada a cabo por McKinsey & Company, las empresas europeas con mayor proporción de mujeres en el poder vieron crecer su valor en bolsa un 64 % durante dos años, comparadas con una media del 47 % ([fuente](#)).

Antes de decidirse por un socio, merece la pena reflexionar sobre algunos puntos:

- **¿Tenéis los dos el mismo nivel de compromiso tanto financiero como de agenda de cara a conseguir que el proyecto funcione?**
Asegúrate de que los dos (o todos, si sois más de dos) tenéis las mismas expectativas del compromiso que estáis ofreciendo.
- **¿Os caéis bien mutuamente?**
Vas a pasar mucho tiempo con tus cofundadores. Gran parte de ese tiempo transcurrirá en situaciones estresantes, así que es mejor buscar personas en cuya compañía estés a gusto.
- **¿Vuestras aptitudes se complementan?**
Dos cabezas piensan mejor que una. Evaluad vuestras aptitudes y habilidades y ved si se complementan (o no). Cuando se empieza, uno acaba siendo maestro de muchas materias (contabilidad, desarrollo y visión empresarial, marketing, normativas, recursos humanos, ventas, etc.). Por eso es buena idea buscar cofundadores que sean mejores y más entusiastas que tú en determinadas tareas.
- **Y, por último pero no por ello menos importante, asegúrate de dejar bien claro desde el principio que ocurrirá en caso de conflicto, cómo se van a tomar las decisiones o qué pasa si alguno desea abandonar el barco.**
Siempre es mejor arreglar esos temas escabrosos cuando aún impera el buen rollo que más adelante, cuando empiece a aflorar el estrés.

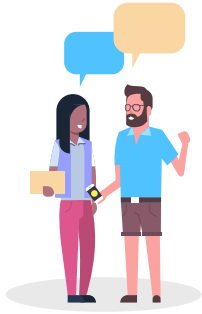
Echa un vistazo a redes de cofundadores como [FoundersNation](#) o [coFoundersLab](#), que no solo ayudan a encontrar socios, sino que además garantizan la compatibilidad y proporcionan consejo y asesoramiento para hacer que tu equipo de fundadores sea todo un éxito.

Testimonios de emprendedores sobre trabajar con cofundadores

"Mis fundadores fueron abandonando por el camino. Es importante tener esto presente cuando empezáis a trabajar juntos. Si al final acabáis separándoos después de cierto tiempo, siempre surgen discusiones sobre dinero, etc. Lo veo constantemente. Es mejor poner las cosas por escrito para evitar mayores conflictos".

– Chantal Engelen, cofundadora de Kromkommer

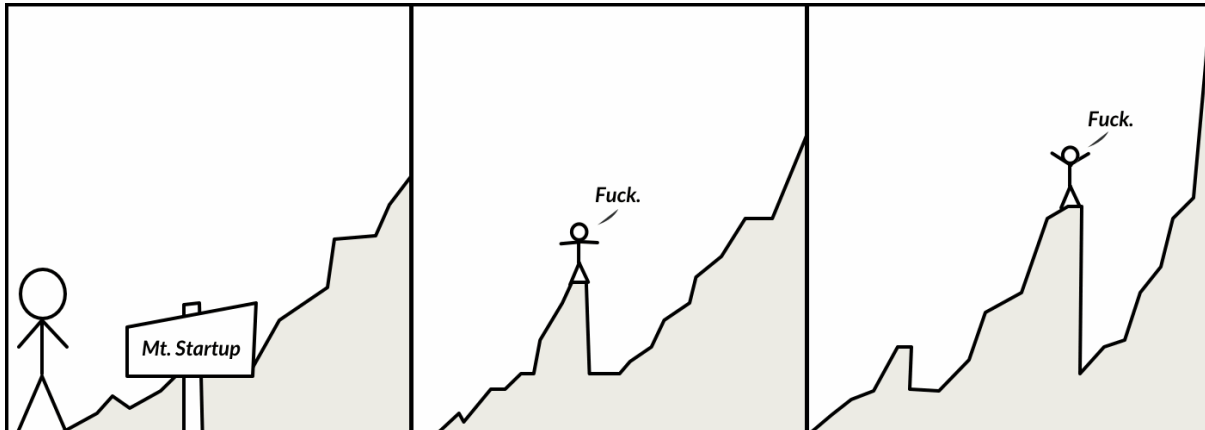




“Contar con un fundador es sumamente importante. Si ya es de locos poner en marcha un negocio con un cofundador, no digamos hacerlo solo. Una de las cosas más importantes que se hacen al principio es determinar lo que no se sabe (que probablemente sea todo), así que busca alguien que pueda complementar lo que tú aportas. Además es más divertido... Tienes alguien con quien compartir el éxito y con quien hacer terapia cuando las cosas no van también”.

– **Dan Kurzrock, cofundador y jefe de control de granos de Regrained**

Monte Startup



(Fuente: <https://john.onolan.org/vision/>)

“Montar una startup es como subir una montaña en la que solo puedes mirar hacia adelante, no hacia arriba. (...) Cada vez que crees haber hecho algún progreso hacia el éxito, vas y te topas con un enorme barranco cuando descubres que la mitad de aquello en lo que has invertido todo tu tiempo y energía resulta que está mal. Te ha llevado hasta el punto en el que te encuentras ahora, pero no te va a ayudar a subir más arriba por la montaña. Cada vez que piensas ‘vale, ya lo tengo’ acabas dando con otro barranco. ¡Mierda! En cierto modo es mejor así. Si hubieses podido mirar hasta arriba y ver lo alta que era la montaña, posiblemente nunca te hubieses animado a subirla en primer lugar. Por otro lado, una gran parte del éxito de las empresas emergentes es su habilidad para proyectar su visión hacia arriba lo más lejos posible. Cuando oigo hablar sobre la ‘visión’ del fundador, a mí me gusta entenderlo como la capacidad para ver montaña arriba. Para evitar todos los barrancos posibles y mantenerse en una senda que no lleve a un único pico aislado. El resto me parece que se reduce al número de veces que puedes repetir ‘¡mierda!’ y continuar andando de todos modos”.

– **(John O’Nolan)**

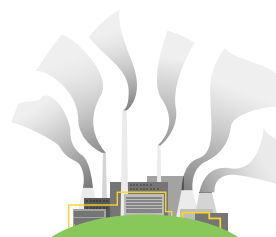


Crear un negocio sostenible

Con esta guía queremos ayudarte a poner tu empresa agroalimentaria emergente en el buen camino para cosechar éxito tanto a nivel comercial como de impacto. Si quieres mejorar el sistema alimentario y crear un negocio realmente sostenible, es importante que tu empresa tenga estos aspectos en cuenta desde el primer día. Así que, ¿por qué es importante crear un negocio sostenible y qué cosas necesitas saber para lograrlo?

Por qué deberías crear un negocio sostenible

Comer es una necesidad ineludible, pero nuestro sistema alimentario actual está sometiendo al planeta a una presión enorme. De hecho, contribuye a la generación de entre un 19 y un 29 % del total de las emisiones de gases invernadero (GEI) antropogénicas (Vermeulen, Campbell e Ingram, 2012). La producción de comida consume una cantidad considerable de recursos, como nutrientes, tierra, energía y agua, por lo que debemos asegurarnos de que dichos recursos se utilizan para producir alimentos que proporcionen un valor real y ayuden a mejorar la vida de las personas sin suponer un esfuerzo innecesario para el planeta.



La agricultura acelera el cambio climático a través de la emisión de GEI y la reducción de las reservas de carbono en la vegetación y el suelo. A nivel local, la agricultura destruye la biodiversidad y perjudica a los hábitats naturales a causa de la conversión del suelo, la eutrofización, el uso de pesticidas, la irrigación y el drenaje. Las prácticas agrícolas insostenibles también pueden producir un impacto ambiental directo, como la erosión del suelo o la pérdida de polinizadores (por el uso abusivo de pesticidas). ([Agencia Europea de Medio Ambiente, 2012](#))

Teniendo en cuenta el impacto negativo que la producción de comida tiene sobre el medio ambiente, no cabe duda de que debemos no solamente mejorar las prácticas, sino también aprender a apreciar de verdad la comida que ya se ha producido. Por desgracia, este no parece ser el caso. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) calcula que cada año se pierde o desperdicia un tercio de toda la comida producida a nivel mundial.



Un sistema alimentario sostenible también debe cuidar a las personas a las que alimenta y a las comunidades en las que funciona. La Revolución Verde de la década de los 50 y los 60 cosechó unos resultados increíbles, consiguiendo reducir el porcentaje de malnutrición de un 33 % de la población mundial en 1969 a un 10-12% hoy en día (Banco Mundial). Aunque sigue siendo una cifra inaceptablemente alta, pone de manifiesto la capacidad de nuestro sistema alimentario global para hacer frente a problemas sociales críticos.

Pero hoy los retos son diferentes. Según la Organización Mundial de la Salud, los niveles globales de obesidad casi se han triplicado desde 1975. En 2016, el 39 % de los adultos de más de 18 años padecían sobrepeso, y un 13 % obesidad. La obesidad está vinculada a problemas cardiovasculares, diabetes y cáncer. Se trata de una epidemia en expansión que, no obstante, se puede prevenir con ayuda de mejoras en la dieta y el estilo de vida. Si bien la disponibilidad de calorías ya no es un problema en gran parte del mundo, la calidad de la nutrición sí lo es. Un creciente corpus de investigaciones apunta a que existe un vínculo entre la comida altamente procesada y problemas de salud. Estamos expuestos de manera continua a elevadísimos niveles de azúcar, sal y grasas en detrimento de la salud colectiva.



Pero el impacto social de nuestro sistema alimentario no se limita solamente a la nutrición. Existen innumerables problemas asociados, como el trabajo infrarremunerado o forzado o la aceptabilidad de la innovación (por ejemplo, los organismos modificados genéticamente u OMG), entre muchos otros que tampoco pueden dejarse de lado.

No necesitamos más empresas alimentarias, lo que necesitamos son empresas alimentarias más sostenibles.

Escoge bien tus batallas

Aunque tener una empresa sostenible implica adoptar un enfoque holístico en el que se tiene en cuenta el impacto medioambiental y social en cada uno de los aspectos que rodean al negocio, nunca está de más elegir con cuidado las batallas en las que luchamos. Como empresa emergente, es simplemente imposible abordarlo todo a la primera y tendrás que prepararte para hacer sacrificios. Cuando analizamos el asunto de la sostenibilidad, a menudo nos damos cuenta de que el problema es el sistema entero, que no funciona, y nos vemos tentados de intentar arreglarlo todo. No obstante, no debes olvidar que eres una pieza pequeña en un puzle mucho más grande que tú, así que es importante escoger con cautela en qué volcamos nuestros esfuerzos.

Tu negocio no será capaz de resolver todos los problemas que existen de buenas a primeras desde el principio. Asegúrate de tener una visión bien clara de adónde quieres llegar desde el punto de vista de la sostenibilidad y trabajar para lograr esos objetivos siempre dentro de las capacidades de tu negocio. Hacer las cosas de manera diferente (por ejemplo, emplear a personas de entornos desfavorecidos, o utilizar un tipo de embalaje o proceso manufacturero innovador) requiere de muchísima paciencia y agallas. Al fin y al cabo estás yendo a la contra de los procesos empresariales tradicionales; no debes perder la perspectiva de que, como empresa emergente con recursos limitados, no vas a poder acometerlo todo a la primera. Determina cuál es tu misión principal, cúmplela y, a medida que vayas desarrollándote, crece en aquellos aspectos en los que puedas hacerlo.

También cabe mencionar que una vez que lances el mensaje de la sostenibilidad ahí fuera, lo más probable es que la gente analice minuciosamente todo lo que haces. Muchos te apoyarán, pero siempre aparecerá alguien dispuesto a cebarse con ese pequeño cabo que se te ha quedado suelto. No pasa nada. Prepárate para esos casos reafirmandote en los motivos por los que tomaste las decisiones que ejecutas y te fijaste los objetivos que persigues.

Sobre la creación de un negocio basado en una misión

“El consejo que daría a aquellos emprendedores guiados por una misión es que no se enamoren de un objetivo específico al principio, sino con la idea en general de crear un negocio que va a cumplir una misión importante. Al igual que ocurre con el resto de negocios, nunca se sabe qué se acabará descubriendo a lo largo del proceso”.

– **Tom Simmons, fundador y CEO de Cambridge Glycoscience**



El valor de la sostenibilidad a la hora de crear tu marca

Además de “ser lo correcto”, integrar la sostenibilidad desde el principio conlleva muchas ventajas empresariales:

- **Los clientes están concienciados:** cada vez más estudios indican que los consumidores desean escoger productos que tienen un impacto positivo sobre el medio ambiente y la sociedad (al menos cuando se les pregunta sobre ello). Un estudio global de consumo llevado a cabo por Unilever en 2017 reveló que “existe un mercado valorado en 1 billón de dólares para aquellas marcas que son capaces de comercializar de manera efectiva y transparente la sostenibilidad de sus productos”. ([Fuente](#))
- **Las empresas están concienciadas:** la mayoría de las empresas se han fijado objetivos de sostenibilidad (de hecho, la UE exige a las grandes empresas que informen del impacto social y medioambiental de sus actividades), por lo que cada vez buscan más la colaboración con proveedores y socios que les ayuden a cumplirlos. Y esta es una gran oportunidad para las empresas emergentes.
- **Diferenciación positiva en el mercado:** un impacto positivo proporciona un trampolín comercial con el que destacar por encima de los competidores, sobre todo cuando se trata de empresas más arraigadas. A medida que se va obteniendo un impacto positivo, los medios van a querer hablar sobre lo que haces y la comunidad alrededor de tu negocio se va a interesar por él. Además, la sostenibilidad también alimenta la lealtad, ya que ayudas a otros a contribuir con aquellas cosas que les preocupan o consideran importantes.

- **Atracción de un equipo motivado y comprometido:** a la gente le gusta trabajar en empresas guiadas por una misión. Encuestas llevadas a cabo recientemente indican que la generación de los millenials prefieren las empresas que trabajan para algo más que para ganar dinero y esa es una motivación decisiva a la hora de buscar empleo. ([Fuente](#))
- **Es una realidad en el mercado:** para terminar, dada la creciente falta de recursos, si consigues producir de maneras más eficientes acabarás siendo menos vulnerable a las fuerzas del mercado que puedan afectar a tus operaciones a medida que el mundo va cambiando.

Si quieres leer más sobre el valor de la sostenibilidad para tu negocio, salta directamente al capítulo 7, en el que abordamos el tema de cómo medir y comunicar el impacto de tu empresa.



“Lo que más me emociona sobre el emprendimiento es el hecho de que una sola persona es capaz de tomar un problema en sus manos y hacer algo para solucionarlo. Se me ocurrió una idea que podría ser muy beneficiosa para la sociedad y sentí que mi obligación era ponerla en práctica.”
– Solveiga Pakšaitė, cofundadora de Mimica Touch

Conclusiones del capítulo 1

Principales conclusiones

A continuación resumimos aquellas lecciones que esperamos hayas aprendido de este capítulo:

- El emprendimiento es más duro de lo que puedes pensar y tienes que estar preparado para ser no solo el visionario, sino también el agente comercial, el director de finanzas, el experto en *marketing*, el jefe de operaciones, el departamento de RR.HH., etc. Sin embargo, ten por seguro que llevar tu propio negocio va a ser muy gratificante.
- Piensa con mucho detenimiento si quieres embarcarte en tu propia empresa emergente solo o con algún cofundador. Si optas por hacerlo con un socio (algo que aporta muchísimas ventajas), asegúrate de escoger a alguien con aptitudes complementarias a las tuyas, que te guste y que muestre un compromiso tan férreo como el tuyo. Además, deja los temas más escabrosos (por ejemplo, qué pasa si decide abandonar el proyecto) bien claros ya desde el primer momento. Y no olvides intentar buscar el equilibrio de género desde el principio también.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿estáis tú y tus cofundadores igualmente comprometidos con el proyecto? ¿Os caéis bien mutuamente? ¿Vuestras aptitudes se complementan? ¿Cómo vais a abordar el tema de la diversidad?



- Crear una empresa sostenible y contribuir a transformar el sistema alimentario es difícil, pero no solamente es importante dar cobertura a las necesidades de las generaciones futuras, sino que además es una oportunidad empresarial que aporta muchas ventajas, por ejemplo, la diferenciación positiva en un mercado saturado y la atracción de empleados motivados y comprometidos.
- Es hora de pararse a reflexionar:** ¿cuál es tu gran misión? ¿Tenéis tu equipo y tú bien claro cuál es vuestro objetivo en términos de sostenibilidad y el motivo detrás de determinadas decisiones y determinados sacrificios? (Aclarar estas cuestiones te ayudará a afrontar el escepticismo y las preguntas que vas a tener que responder cada vez que pronuncies las palabras “sostenibilidad” o “negocio sostenible”).
- Es importante recoger *feedback* y prestar atención a las críticas constructivas, siempre y cuando sean específicas y hagan referencia a aspectos concretos que deberías corregir de tu idea. El desánimo general a la hora de arrancar con tu propio negocio no es algo que se pueda considerar grave.

Ahora, ¡pongámonos manos a la obra!

- 1. Habla con 10 personas a lo largo del próximo mes para ampliar tu perspectiva y desarrollar tu red de contactos.** Pueden ser amigos, familiares, expertos del sector, gente a la que respetas, investigadores, colegas de tu trabajo actual, posibles clientes, etc. Los amigos y la familia son una audiencia genial, pero no siempre objetiva, así que asegúrate de dar con aquellos dispuestos a proporcionarte una opinión honesta.
- 2. Escoge bien tus batallas.** No vas a poder arreglar todo el sistema alimentario de un plumazo, así que define una misión principal, decide adónde quieres llegar desde el punto de vista de la sostenibilidad y deja bien claro para ti y para tu equipo por qué has tomado las decisiones que has tomado. Nunca viene mal oficializar todo esto por escrito.



Recursos adicionales

“How to start a startup”, una interesante lectura extraída de una charla en Harvard:
<http://www.paulgraham.com/start.html>

Un caso sobre invertir en, y ser, una startup dirigida por mujeres:

<https://www.forbes.com/sites/allysonkapin/2019/01/28/10-stats-that-build-the-case-for-investing-in-women-led-startups/#fc5ee3559d5f>

Un listado de cursos de empresariales para emprendedores por si quieres o necesitas ir un paso más allá:

<https://www.ryrob.com/online-business-courses/>

La Red Europea de Emprendedores Migrantes (EMEN) ofrece eventos y recursos en línea:

<http://emen-project.eu/>

Una lista de valiosos recursos para mujeres emprendedoras:

<https://www.graphicsprings.com/blog/view/30-top-online-resources-for-female-entrepreneurs>

Por qué necesitas una cofundadora e integrar la diversidad de género en tu empresa:

<https://yourstory.com/2016/05/need-for-woman-co-founder-startup>

Aunque no es una lista completa, a partir de la página 46 de este informe encontrarás una útil selección de recursos de apoyo disponibles en países europeos para migrantes y minorías étnicas.

Unos cuantos libros de iniciación:

The 4-hour workweek

por Timothy Ferriss

Let my people go surfing

por Yvon Chouinard (fundador de Patagonia)

The power of unreasonable people and how social entrepreneurs create markets that change the world

por John Elkington y Pamela Hartigan

The Innovator's Dilemma

por Clayton M. Christensen

Thrive

por Arianna Huffington

Body and Soul: Profits With Principles

por Anita Roddick

The Confidence Code: The Science and Art of Self Assurance – What Women Should Know

por Katty Kay

Start something that matters

por Joan Salge Blake

Hooked

por Nir Eyal

Cradle to Cradle: Remaking the way we make things

por Michael Braungart



Demostrar al mundo que tu idea merece la pena y desarrollar tu propuesta

1. Comprobar si problema y solución encajan
2. Investigación de mercado
3. Trasladar tu idea rápidamente al cliente y aprender de la experiencia
4. Enfoques al diseño de los productos/servicios



“La mejor forma de pensar es hacer”

– Tom Chi*

* Tom Chi es un inventor, líder, instructor y orador que trabajó como jefe de experiencia de productos en Google X, donde saltó a la fama por desarrollar tecnologías como Google Glass o los vehículos autónomos de Google.

Capítulo 2

Tienes una idea brillante para cambiar el sistema alimentario. Sabes más o menos cómo llevarla a la práctica. Pero, ¿cómo te demuestras a ti mismo y a los demás que tu idea merece todo el sudor y todas las lágrimas que va a suponer durante los próximos meses o incluso años? En este capítulo te enseñamos a comprobar si el problema y tu solución encajan, si tu producto y el mercado encajan (ese es tu objetivo) y cómo llevar a cabo investigaciones preliminares de manera eficiente; además, también incluye diferentes enfoques relativos al diseño de productos y servicios.



Comprobar si problema y solución encajan

En esta fase, necesitas saber si tu idea sirve para solucionar el problema que has identificado. Una vez confirmado, necesitas comprobar si la gente está dispuesta a pagar por ello. Tener la solución perfecta para un problema es genial, pero no podrás convertirla en un negocio si nadie quiere comprarla. Tómate tu tiempo para estudiar la viabilidad de tu idea y si merece la pena hacer el esfuerzo. Nunca vas a poder garantizar al 100 % el éxito de tu empresa, pero al menos puedes incrementar las probabilidades de que salga bien con ayuda de diversos tipos de investigaciones y estudios.

Estudio de viabilidad

Como su nombre bien indica, su objetivo es evaluar si una idea es viable y puede ayudarte realmente a elaborar un plan de negocio sólido. Lo más posible es que tu estudio de viabilidad continúe a lo largo de las primeras fases de tu empresa emergente a medida que vayas desarrollando tu producto o servicio. La información que recopiles en esta fase del proceso se puede dividir en diferentes secciones: viabilidad de mercado, técnica, comercial/financiera y organizativa. En los siguientes apartados te explicamos cómo recabar toda esta información y cuál es especialmente importante:

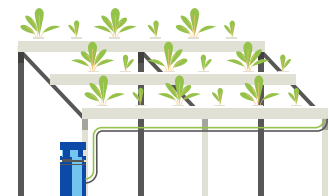
- Investigación de mercado
- Entorno competitivo
- Análisis DAFO

Al final de esta fase deberías tener una buena base para decidir si te embarcas en la creación de una *startup* (si no la has creado ya; ¡los estudios de viabilidad también pueden ser muy útiles en fases más tardías de tu crecimiento!).

Testimonios de emprendedores sobre “dar el paso”, por Jimmy’s Iced Coffee y Aerofarms

“Primero me informé sobre el panorama general de seguridad alimentaria y crecimiento poblacional y me di cuenta de que las granjas verticales serían una solución al problema. La respuesta a cuándo reuní el valor para dar el gran paso... pues cuando resolví los aspectos económicos de cada unidad, cuando conseguí que las cifras encajasen”.

– David Rosenberg, CEO y cofundador de Aerofarms



“Yo tomé la iniciativa cuando ya no soportaba más vivir de trabajos basura. Aquello ocurrió en noviembre de 2010, ¡y aquí seguimos todavía, más de 7 años después!”.

– Jim Cregan, cofundador de Jimmy’s Iced Coffee

Investigación de mercado

Ya estés en la fase de desarrollo de tu idea, introduciendo modificaciones en un producto o servicio ya existente o desarrollando un producto nuevo, vas a necesitar hacer una investigación de mercado en algún momento. Un componente muy importante del éxito de un negocio es la capacidad para tomar decisiones bien informadas, y estarás mucho mejor capacitado para ello una vez que comprendas el sector o los sectores en los que operas. Tener una visión clara y sólida de tu mercado también te ayudará a atinar mejor con tu producto/servicio y tu estrategia de *marketing* y a convencer a los demás (los demás son inversores y clientes potenciales) a que se unan a tu proyecto.

Primaria contra secundaria

La investigación de mercado primaria la información que recopilas por tu cuenta, por ejemplo, entrevistando a clientes en potencia. Hay quien (como el [programa ICURE](#)) sugiere que deberías hablar con hasta 100 clientes potenciales antes de lanzar a rodar tu negocio. Puedes pagar a alguien para que lleve a cabo esta investigación por ti, aunque esto es bastante poco probable en las fases más tempranas de una empresa emergente, que tiene pocos fondos. La investigación de mercado secundaria es la información que recopilas a partir de fuentes ajenas, como estudios, publicaciones o informes comerciales; puedes obtenerla de un sinfín de fuentes, documentos gubernamentales, investigaciones dirigidas por organismos comerciales, de grandes empresas (aunque a veces el liderazgo en las empresas más poderosas...). Los informes de mercado publicados por empresas como Mintel o Frost & Sullivan son muy completos, así que es muy recomendable que visites alguna biblioteca pública grande en tu zona, ya que generalmente suelen guardar copias y estas fuentes pueden ser un buen punto de inicio.

¿Es una mejor que otra? Lo mejor es que consultes ambos tipos. No hay nada como la información directa que consigas de tu sector concreto. Sin embargo, también vas a necesitar información global para poder hacerte una idea realista de la viabilidad de tu idea de negocio, y seguramente no la recabas tú solo (además, tampoco sería un uso muy inteligente de tu tiempo ni de tus recursos).



Cualitativa contra cuantitativa

La investigación cualitativa estudia la manera en que la gente piensa y siente sobre algo y por qué, mientras que la investigación cuantitativa se centra en hechos y cifras. Ambas tienen sus ventajas. Dado que la industria alimentaria evoca fuertes emociones en las personas, no es descabellado realizar una investigación cualitativa para comprender qué motiva a la gente a tomar determinadas decisiones sobre la comida que come (por ejemplo, por qué se decantan por determinado tipo de bebida y no por otro) o qué opinan sobre determinadas innovaciones alimentarias (por ejemplo, ¿estarían dispuestos a comer carne desarrollada en un laboratorio?). La desventaja de la investigación cualitativa es que muchas veces el comportamiento de la gente difiere de sus intenciones. Aunque digan que elegirían una marca frente a otra por consideraciones éticas, puede que al final, inconscientemente, sea el precio el factor que acabe determinando su decisión. La investigación cuantitativa, por otro lado, se centra en los datos. Se realiza mediante cuestionarios, encuestas, sondeos y estudios. Aunque su objetivo es recabar datos, puede servir para comprender determinados comportamientos y, más concretamente, el apetito para consumir un producto o servicio.

Estudio de caso: Nice y la investigación de mercado

Nice es una marca francesa de vino vegano de alta calidad que se vende en latas. Lucy, cofundadora de la empresa, ya había lanzado antes otra marca de alimentos; aquella experiencia le brindó conocimientos muy valiosos sobre la importancia de llevar a cabo una investigación preliminar antes de lanzar Nice.

“Tengo mucha suerte: ya había sacado antes Cuckoo al mercado y aquello me fue muy útil para saber cómo proceder con Nice. Lo he hecho todo diferente: con Cuckoo era muy joven, acababa de terminar la universidad y no conocía el significado de FMCG, ni de categoría*, ni de tamaño de categoría pero, aun así, comercialicé una marca de muesli bircher de la categoría de 1 millón de libras. En el caso del vino enlatado, cuando se nos ocurrió la idea, lo primero que hicimos fue invertir un poquito de dinero, bueno, en realidad un montón para una startup en ciernes, y comparamos los datos de categoría para conocer bien el tamaño de nuestro sector. Gracias a aquello, supimos automáticamente que el mercado que perseguíamos era grande y accesible. La mayor curva de aprendizaje”.

– Lucy Wright, cofundadora de Nice

*Una “categoría” es una rama/grupo de productos FMCG, o bienes de consumo de alta rotación, que comparten similitudes. Por ejemplo, existen categorías para bebidas, productos frescos, aperitivos, productos de belleza, etc. Este término se utiliza en el sector minorista. Los mayoristas tienen compradores de categorías, es decir, que se centran exclusivamente en una concreta.

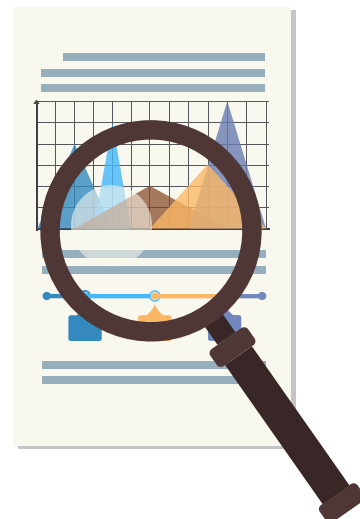


Entorno competitivo

Una tarea en el marco de tu investigación de mercado consistirá en invertir buena parte de tus esfuerzos en explorar lo que hace tu competencia. Esto es muy importante para comprender bien qué tipo de amenaza suponen para ti, qué puedes aprender de ellos y qué puedes hacer diferente a ellos. Lo más probable es que analices todo esto como parte de tu investigación secundaria (es decir, recurriendo a información disponible al público) pero, dependiendo de tu sector, puede que tengas oportunidad de hablar con ellos directamente. En el contexto de la sostenibilidad, es posible que las empresas de la competencia estén encantadas de compartir información. Tiene sentido, ya que la motivación de estas empresas es generar un cambio positivo en el mundo y el intercambio de conocimientos sirve a una causa mayor.

Puedes comenzar tu análisis de la competencia identificando a diferentes empresas; te recomendamos que vayas directamente a por el Top 10, pero puedes elegir más o menos según te parezca. Clasifícalas como competencia directa o indirecta. Por ejemplo, una marca de palomitas podría clasificar a otras marcas de palomitas como competencia directa y a otras marcas de aperitivos, como patatas fritas, como indirecta. Una vez que has identificado a tu competencia, recaba diversos datos sobre ella. Estos variarán dependiendo del negocio o del producto/servicio en cuestión.

- **Producto/servicio:** ¿cuáles son las características de sus productos o servicios y en qué se diferencian de los tuyos? ¿Cuál es su estrategia para fijar los precios? ¿Cuánta atención ha atraído su producto o servicio?
- **Modelo de negocio:** ¿en qué se diferencia su modelo de negocio del tuyo? ¿Hay alguna laguna o área que mejorar en su modelo de negocio?
- **Marketing:** ¿cómo dan a conocer lo que hacen? ¿Qué dicen en su sitio web? ¿Tienen alguna reseña o testimonio donde puedas ver qué es lo que la gente opina sobre ellos? ¿Han recibido mucha cobertura en los medios?
- **Organización:** ¿quién es quién en su equipo? ¿En su junta? ¿Sabes quiénes son sus asesores? ¿Dónde están? ¿Es esa ubicación mejor o peor que la tuya para crear una empresa?



Entender bien a tu competencia te ayudará a desarrollar una ventaja competitiva para tu empresa y diferenciarte, algo especialmente importante en un mercado abarrotado. Algunos sectores son más competitivos que otros. Si vas a desarrollar una marca de alimentos destinada a mayoristas, vete preparándote para repetir hasta la saciedad por qué tu producto es diferente o mejor que los que ya están ahí fuera. Si vas a desarrollar una tecnología innovadora, como una etiqueta que caduca a la misma velocidad que el alimento (echa un vistazo a [Mimica Touch](#)), tendrás menos competencia directa, ¡pero habrá otros obstáculos para llegar al mercado!

Estudio de caso: Olio, investigación de mercado y prueba de concepto



Olio es una aplicación móvil para compartir alimentos dirigida a reducir el desperdicio de comida. Funciona conectando a aquellos con un exceso de comida con aquellos que necesitan o desean consumirla. Los fundadores llevaron a cabo 3 investigaciones de mercado claves antes de lanzar Olio al mercado.



“Primero hicimos una investigación documental para comprobar cuán grande era el problema del desperdicio de alimentos y lo que descubrimos nos dejó absolutamente horrorizadas: a nivel mundial un tercio de todos los alimentos producidos acaban en la basura, y en los países desarrollados los hogares son responsables de más de la mitad del despilfarro de comida. La siguiente investigación fue una encuesta que distribuimos por correo electrónico y redes sociales con el objetivo de descubrir si a la gente realmente le preocupa el problema del desperdicio de alimentos. La respuesta que obtuvimos fue que a 1 de cada 3 personas les ‘duele físicamente’ tirar comida en buen estado, lo que nos ayudó a confiar en que el despilfarro de comida es un problema general que sí preocupa a la gente. Y, por último, realizamos una prueba de concepto vía WhatsApp en la que pedimos a 12 desconocidos residentes en la misma zona que se uniesen a un grupo de WhatsApp y compartiesen la comida que les sobraba durante un periodo de 2 semanas. ¡El feedback que obtuvimos nos convenció para continuar e invertir los ahorros de nuestra vida en construir la primera versión de la aplicación OLIO! Recibimos comentarios de nuestros usuarios a diario, generalmente por correo electrónico, y realizamos encuestas y solicitamos feedback en encuentros”.

– Tessa Stuart, cofundadora y CEO de Olio

Cómo hacer buenas preguntas

A la hora de formular preguntas, es importante hacerlo de tal manera que tus posibles clientes te proporcionen feedback sincero y no sesgado. Un gran libro sobre este tema es [“The Mom Test”](#). En lugar de hacer preguntas directas como “¿te gusta esto?” o “¿comprarías esto?”, plántéalas en un tono más profundo como “¿cómo solucionas este problema?”. Asegúrate de hacer preguntas a favor y en contra de lo que haces.

“Todo el mundo te miente. Te dicen que no le preguntes a tu madre si tu negocio es una buena idea, porque te quiere y te va a mentir. Aunque técnicamente es cierto, no es esa la cuestión. Realmente no deberías preguntarle a nadie si tu negocio es una buena idea. Es una mala pregunta y todo el mundo te va a mentir, al menos un poquito. No es su responsabilidad decirte la verdad. Es tu responsabilidad encontrarla”.

– Rob Fitzpatrick, autor de [“The Mom Test”](#)



Análisis DAFO

El análisis DAFO es un análisis estratégico que se centra en las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. No se limita para nada al mundo de las empresas emergentes; se puede utilizar en diferentes estadios a lo largo de la vida de cualquier negocio. Es una herramienta muy útil que te ayudará a definir tu estrategia de negocio y ventaja competitiva, o incluso si te merece la pena hacer el esfuerzo. Las fortalezas y las debilidades son cosas sobre las que tienes control, ya que son internas de tu empresa, mientras que las oportunidades y las amenazas son externas, parte del entorno en el que trabajas, y están fuera de tu alcance. Generalmente se representan en forma de cuadrícula, pero puedes echarle creatividad si prefieres visualizarlas de otra manera.

Strengths

- Strong team with relevant experience
- Unique product proposition
- First mover advantage

Weaknesses

- Established market with large existing businesses
- No reputation
- Lack of funding

Opportunities

- Growing market
- Veganism trend

Threat

- Lack of existing legislation of new technology

Ejemplo: de análisis DAFO

He aquí más preguntas y ejemplos para que te familiarices con el análisis DAFO:

Fortalezas

- ¿Gozas de alguna ventaja competitiva sobre la competencia en tu sector? Por ejemplo, [Mimica Touch](#) ha creado una etiqueta alimentaria única e innovadora que caduca a la misma velocidad que el alimento al que va asociada.
- ¿Eres el primero o de los primeros en sacar este tipo de producto o servicio al mercado? Por ejemplo, el pescado producido en un laboratorio es un producto completamente nuevo. Ser el primero en comercializar este tipo de innovación será una clara fortaleza para aprovechar una oportunidad comercial, forjarse una reputación y posibles RR.PP. Consulta el caso de [Finless Foods](#).
- ¿Aporta tu producto un claro beneficio social o medioambiental? A la hora de considerar esta cuestión, intenta adoptar un [enfoque sistémico del ámbito alimentario \(Food Systems Approach\)](#): se trata de un marco conceptual multidisciplinar que tiene en cuenta los vínculos entre las diferentes partes del sistema alimentario y cómo el cambio de una cosa puede tener consecuencias intencionadas sobre otra (además, al tomar una perspectiva más global, ¡puede que también descubras algunas debilidades que puedas reforzar!).
- ¿Puedes utilizar tu producto o servicio a modo de plataforma para concienciar sobre un acuciante problema global y generar un cambio positivo en el mundo? Las marcas conscientes de su responsabilidad con la sociedad y capaces de hacer frente a los problemas importantes son aquellas que lograrán llegar a lo más alto (no hay más que ver el reciente movimiento *Black Lives Matter*).



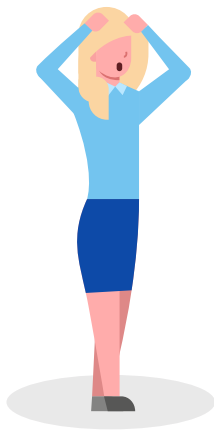
Debilidades

- ¿Hay claras lagunas en el seno de tu equipo? Por ejemplo, si vas a crear una empresa de tecnologías de los alimentos, ¿necesitas a alguien con los conocimientos técnicos relevantes?
- ¿Careces de financiación para llevar tu producto o servicio a escala? Por ejemplo, las empresas más fuertes en investigación y desarrollo pueden necesitar millones para validar sus tecnologías antes de tener un producto viable para el mercado. Esto es lo que le ocurrió a [Entocycle](#), una granja de insectos automatizada que produce proteína de insectos respetuosa con el medio ambiente para alimentar a animales en criaderos.



Oportunidades

- ¿Hay alguna tendencia en crecimiento en el mercado de la que puedas beneficiarte? Por ejemplo, podría ser la popularización del veganismo si elaboras productos veganos, o el aumento del número de personas que reducen su ingesta de carne si desarrollas sustitutos cárnicos.
- ¿Hay alguna modificación en las leyes que beneficie a tu producto o servicio? Por ejemplo, podría ser un país que prohíbe a mayoristas y grandes establecimientos enviar cualquier resto de comida a los vertederos, ofreciendo una oportunidad a los negocios de gestión de los residuos alimentarios.



Amenazas

- ¿Pueden tus competidores replicar tu idea de negocio? Por ejemplo, una marca de agua gaseosa de sabores tiene un modelo de negocio y un producto muy fáciles de imitar.
- ¿Hay alguna amenaza medioambiental que pueda afectar a tu negocio de manera significativa? Por ejemplo, el coste de tus proveedores puede fluctuar considerablemente en función de determinados eventos. En 2017 el precio de la vainilla creció astronómicamente, hasta el punto de llegar a descubrirse que un número ingente de marcas de helados de vainilla no llevaba vainilla en realidad ([fuente](#)).

Trasladar tu idea rápidamente al cliente y aprender de la experiencia

Si quieres saber si tu idea va a funcionar o no, no hay mejor manera de descubrirlo que probándola y viendo "de verdad" cómo funciona. Tal vez parezca un objetivo poco realista, ya que se necesita financiación para desarrollar los productos y los servicios y solo se accede a grandes cantidades de fondos una vez que se ha probado el concepto. Sin embargo, existen alternativas para lograr la prueba de concepto de maneras más asequibles. En los siguientes apartados te enseñamos cómo.

Lean startup

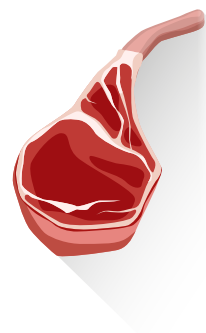
Si te interesa el mundo de las empresas emergentes o de los negocios, seguramente ya hayas oído hablar de las *lean startups* o *startups* ajustadas, un término acuñado y título de un libro por Eric Ries. La idea de trasfondo es que la mayor parte de las empresas emergentes fracasan debido a que gastan un montón de recursos en desarrollar productos y servicios para terminar descubriendo al final que sus clientes no los quieren o que no aprueban algunas de sus características. El proceso de la *startup* ajustada ofrece un método que permite desarrollar los productos y servicios de una manera muchísimo más interactiva y centrada en el cliente.

La clave de este método ajustado es el producto mínimo viable (MVP). Es *"la versión de un nuevo producto que permite al equipo recopilar la máxima cantidad posible de conocimientos contrastados sobre los clientes con el mínimo esfuerzo posible"*. Esta versión del producto o servicio generalmente incluye las prestaciones más básicas, lo justo para satisfacer a posibles usuarios pioneros, ya que tienden a ser más permisivos que otros consumidores potenciales. Puedes entenderlo como un prototipo que pones al alcance de algunos clientes para conseguir todo el *feedback* que puedas y utilizarlo para desarrollar las versiones futuras.

Estudio de caso de MVP de ImpactVision: mejorar nuestro sistema alimentario global con imágenes hiperespectrales

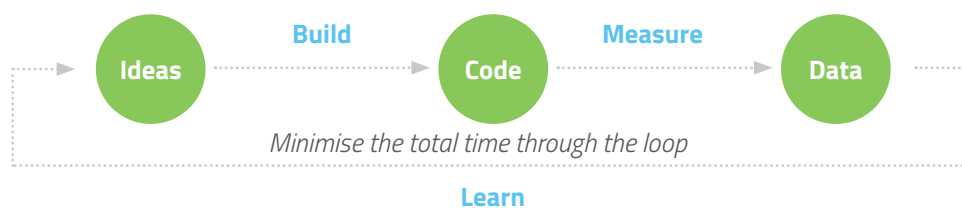


ImpactVision emplea la tecnología de las imágenes hiperespectrales para reducir el desperdicio en la cadena de suministro de los alimentos. Su software proporciona información sobre la calidad de los alimentos, como la frescura del pescado, la madurez de los aguacates o la presencia de partículas extrañas, de manera no invasiva y rápida a velocidades de producción. Cuando crearon ImpactVision, el objetivo inicial de sus fundadores era reducir el desperdicio en la cadena de suministro de la carne. Colaboraron con un instituto de investigación en Alemania para llevar a cabo la primera campaña de generación de imágenes y medición para determinar el pH y el color (que son indicadores de caducidad) de diferentes bistecs a partir de imágenes. De este estudio inicial obtuvieron el prototipo para su primer MVP. Replicaron el proceso con un mayorista en los Estados Unidos y diseñaron la primera versión de la tecnología de ImpactVision, compuesta por un algoritmo para el cálculo del pH y el color de la carne de ternera y una interfaz de usuario primitiva. Abi Ramanan declaró que era *“muy emocionante, porque a menudo esta información solo se obtiene con un medidor de color, una prueba de terniza (con un cuchillo) y, más comúnmente, una inspección visual con un medidor de pH”*. El siguiente paso de la empresa, que les llevó 2 años, consistió en captar capital y modificar el producto.



Principios de la *startup* ajustada:

- 1. Los emprendedores están en todas partes:** una empresa emergente es una institución humana diseñada para proporcionar un nuevo producto o servicio en condiciones de extrema incertidumbre, independientemente de su tamaño o sector. La clave es pensar a lo grande, empezar desde cero y crecer rápido.
- 2. El emprendimiento es gestión:** como institución, una empresa emergente necesita gestión, una gestión flexible orientada al aprendizaje que fomente la experimentación y esté espoleada por la incertidumbre extrema.
- 3. Aprendizaje validado:** las empresas emergentes no existen para “hacer cosas”, sino para aprender cómo se construye un negocio viable. Este aprendizaje se puede validar desde una perspectiva científica, llevando a cabo experimentos que demuestren y prueben cada uno de los elementos de tu visión. La validación te permite identificar los principales riesgos que entraña tu producto o servicio y realizar los ajustes necesarios al mismo.
- 4. Contabilidad de la innovación:** ayuda a los emprendedores a rendir cuentas de sus acciones y a mejorar los rendimientos empresariales. Los emprendedores necesitan tener una visión clara de cómo medir sus progresos, fijarse hitos y priorizar el trabajo. Y esto requiere de una nueva forma de contabilidad, específica para las empresas emergentes.
- 5. Construir-medir-aprender:** la actividad principal de las *startups* consiste en convertir ideas en productos o servicios, medir la reacción de la clientela ante ellos y después determinar la necesidad de pivotar (cambiar algo) o perseverar (continuar). Todos los procesos deberían ir enfocados a acelerar ese bucle de retroalimentación.



Prototipado rápido

Tom Chi inventó el concepto del prototipado rápido. Lo describe como *“el proceso de encontrar la ruta más rápida a una experiencia directa de aquello que estás intentando crear”*. Al igual que con las *lean startups*, el prototipado rápido se fundamenta en la idea de poner un prototipo en manos de posibles usuarios lo antes posible y aprender del proceso. Chi apuesta por el aprendizaje, en lugar de la suposición. Y, para maximizar la velocidad de aprendizaje, aboga por reducir al mínimo el tiempo destinado a probar las cosas, de ahí el nombre. En lugar de tomar decisiones en base a si algo es bueno o malo, correcto o erróneo, concéntrate en si estás suponiendo o basando tu opinión en conjeturas (es decir, una conclusión formada a partir de información incompleta). Chi defiende la necesidad de la experiencia directa frente a la conjetura. Como punto de partida, te recomendamos que eches un vistazo a la lección breve de Tom Chi sobre prototipado rápido (un vídeo de 8 minutos): <https://ed.ted.com/lessons/rapid-prototyping-google-glass-tom-chi>.

Sin embargo, no te obceques demasiado con la teoría de las *lean startups* o del prototipado rápido; son muy útiles, pero no hace falta que las sigas al pie de la letra. La moraleja es que no deberías pasar horas, semanas o meses desarrollando un producto o servicio en la clandestinidad sin mostrárselo a los clientes potenciales. Desarrolla un MVP o prototipo, sácalo ahí fuera, habla con los usuarios y escucha lo que tengan que decir sobre cómo mejorarlo.

Enfoques al diseño de los productos/servicios



“El diseño empieza con la percepción de un problema y termina con algún tipo de solución relacionada”,
K. M. Kim

Ahora que dispones de información sobre las necesidades del mercado, ya estás en posición de desarrollar tu producto o servicio. Hay muchas maneras de enfocar la fase de diseño/desarrollo, pero solo hablaremos del diseño centrado en el usuario y el diseño de productos sostenibles, ya que se basan en conceptos que ya hemos abordado. Al acometer la fase de diseño de manera eficiente y tomar realmente en consideración las necesidades del usuario final, incrementas las probabilidades de que tu producto o servicio sea adoptado con éxito.

Diseño centrado en el usuario

El diseño centrado en el ser humano (un término acuñado originalmente por [IDEO](#)) es aquel que adopta la perspectiva del ser humano a lo largo de todo el proceso de diseño. Por su parte, el diseño centrado en la experiencia de usuario consiste en desarrollar experiencias multisensoriales, generalmente a nivel de la interfaz entre el ser humano y la tecnología. Se trata de una de las muchas disciplinas de diseño que toma al ser humano como punto focal. El diseño centrado en el ser humano puede definirse como *“un enfoque creativo para resolver un problema (...). Es un proceso que comienza en las personas para las que estás diseñando y termina con soluciones nuevas a la medida de sus necesidades. El diseño centrado en el ser humano gira alrededor de empatizar profundamente con las personas a las que estás sirviendo, generar montones de ideas, construir un montón de prototipos, intercambiar lo que diseñas con las personas para las que lo diseñas y, al final, sacar tu nueva e innovadora solución al mundo”*.

El proceso de diseño centrado en el ser humano consta de 3 fases:

Fase de inspiración/descubrimiento: aprende directamente de las personas para las que diseñas e intenta entender cuáles son sus necesidades y los retos a los que se enfrentan, dejando de lado cualquier asunción previa. Para ello puedes celebrar entrevistas, observar, entablar conversaciones informales, llevar a cabo investigaciones secundarias o incluso ponerte en la piel del usuario.

Fase de ideación/creación del concepto: ¡lluvia de ideas! Toma lo aprendido de la fase uno para desarrollar un montón de ideas y soluciones. Aquí no hay lugar para juicios ni para la búsqueda de la perfección; las ideas imperfectas son perfectamente bienvenidas ya que de ellas también se pueden aprender muchas cosas. Además, también es recomendable presentar algunos de estos conceptos a tus usuarios y tomar nota de sus reacciones; esto ayuda a preparar la siguiente fase.



Fase de implementación/prototipado: aquí das vida a tu idea o solución. Esta fase incluye la creación de prototipos y, después, desarrollos más avanzados hasta crear un producto que se pueda comercializar (recuerda los conceptos de MVP y prototipado rápido de las *lean startups* de los que hablábamos anteriormente en este capítulo).

Otro diseño enfocado en el consumidor es el diseño de experiencias de usuario (UX). Se puede definir como "el proceso de crear productos que proporcionan al usuario una experiencia significativa y relevante. Abarca el proceso completo, desde la adquisición e integración del producto, hasta el desarrollo de marca, diseño, usabilidad y funcionalidad. Por lo tanto, los productos que proporcionan una buena experiencia de usuario (por ejemplo, el iPhone) se diseñan teniendo en mente no solo el consumo o uso del producto, sino también todo el proceso de compra, disfrute e incluso reparación. Del mismo modo, los diseñadores de UX no solo aspiramos a crear productos que sean utilizables, sino que también nos concentramos en otros aspectos de la experiencia del usuario, como el placer, la eficiencia y la diversión". (Fuente: [Interaction Design Foundation](#)).

Mientras que el diseño centrado en los humanos y de UX parecen obvios, a menudo los emprendedores cometen el error de desarrollar sus productos y servicios sin terminar de entender completamente a su usuario final. Identificamos un problema que necesita una solución y, después, asumimos qué soluciones debemos desarrollar. Al implantar estos principios de diseño a la hora de abordar un problema, tienes la certeza de que vas a desarrollar una solución exitosa ya que colocas al usuario final en el centro de todo el proceso.

También es muy importante tener en cuenta el riesgo del sesgo involuntario a la hora de diseñar productos y servicios (mira este vídeo para saber por qué y consulta la última investigación de la Universidad de Stanford sobre innovaciones y políticas de género).

¿Qué es lo más importante a tener en cuenta cuando desarrollamos un producto o servicio?

"Tal vez sea un cliché, pero es el cliente. Lo único que debemos tener en mente es a nuestra clientela. Podemos desarrollar un gran modelo o un gran servicio, pero si nadie lo compra, entonces no tenemos negocio. Si alguna vez pierdes la perspectiva del cliente, si alguna vez dejas de saber hacia dónde se mueven las tendencias, la gente dejará de comprar tu producto".

– **Steve Dring, cofundador de Growing Underground**



"Céntrate de manera absoluta e implacable en a) descubrir cuáles son los problemas o necesidades de tus clientes, b) desarrollar productos o servicios que den cobertura a esas necesidades, incluso si tu solución genera otros beneficios adicionales fortuitos. (...) Todo, y por todo me refiero a todo, desde la búsqueda de socios para la distribución, hasta la asistencia a conferencias o la participación en ponencias, es secundario al desarrollo de un producto que satisfaga una necesidad profunda y resuelva un problema crítico".

– **Abi Ramanan, CEO y cofundadora de ImpactVision**

Diseño de productos sostenibles

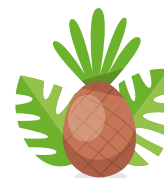
Este tipo de diseño se centra en los beneficios medioambientales o sociales del producto/servicio. En este caso, también existen diferentes enfoques para poner en marcha este tipo de negocios; en este caso haremos hincapié en la economía circular y el pensamiento del ciclo de vida (LCT por sus siglas en inglés).

El diseño pensado para una economía circular nos traslada de “*nuestro modelo industrial extractivo tradicional, basado en el ciclo de obtención-fabricación-desechado, a uno con un circuito cerrado en el que los materiales, nutrientes y datos se reutilizan constantemente*” (Fuente: <https://www.ideo.com/post/designing-a-circular-economy>). Se inspira en la naturaleza: los sistemas naturales no desperdician nada. De hecho, los desperdicios normalmente son comida para otra parte del sistema. La mayor parte de la investigación alrededor de la economía y la empresa circulares es obra de la Fundación Ellen MacArthur, que se asoció con IDEO para redactar una [guía de diseño de productos para la economía circular](#), cuya consulta recomendamos encarecidamente para profundizar en estos conceptos. Los modelos circulares contribuyen a generar capital económico, natural y social y se basan en 3 principios:

- Erradicación del desperdicio y la contaminación
- Mantener los productos y materiales en uso
- Regenerar los sistemas naturales

Para implementar el diseño basado en la economía circular al sistema alimentario debemos mirar más allá de nuestra economía industrial tradicional y buscar la manera de obtener valor de todos y cada uno de los aspectos de la cadena de valor, desde la extracción y la producción, hasta el uso y la eliminación. Es una filosofía que implica crear conexiones entre diferentes partes de la industria que antes estaban desconectadas y ampliar nuestra perspectiva del usuario. En lugar de inspirarse solamente en el usuario final, el diseño centrado en la economía circular necesita “*investigar y comprender las necesidades de todos los usuarios o de todos los usos de los materiales*” (fuente). Ante el aumento de la población mundial y la escasez de recursos, el diseño centrado en la economía circular ofrece un enfoque especialmente emocionante para resolver muchos de los problemas del sector alimentario. Creemos que la mejor manera de ilustrarlo es con una serie de ejemplos aplicables a diferentes áreas del sistema alimentario.

- **Reducir los residuos orgánicos y proporcionar alimento para animales en criaderos y a agricultores que cultivan la tierra:** [Entocycle](#) emplea larvas para convertir los residuos orgánicos (por ejemplo, posos de café o granos empleados para destilar cervezas) en proteína de insectos sostenible que se puede utilizar para alimentar a animales en criaderos, como el salmón.
- **Obtener cueros veganos sostenibles a partir de la fibra de las hojas de la piña:** aunque su proyecto final no se englobe dentro de la industria alimentaria, [Pinatex](#) es un material creado por Ananam, una firma que trabaja con granjeros, para aprovechar un derivado agrícola y crear un material de alta calidad empleado por muchas empresas en el sector de la moda.
- **Convertir posos de café en biocombustible avanzado, pellet de biomasa y en el biodiésel del futuro cercano:** [Biobean](#) tiende un puente entre el sector alimentario y el energético al haber creado la primera fábrica de reciclaje de restos de café del mundo.
- **Cultivar lechugas y criar peces en un sistema acuapónico cerrado:** [GrowUp Urban Farms](#) ha desarrollado una granja urbana en la que el cultivo (por ejemplo, lechugas) se riega con el agua residual de los peces.
- **Utilizar nutrientes de aguas residuales y transformarlos en un fertilizante puro y respetuoso con el medio ambiente que mejora la eficiencia de los nutrientes y reduce el riesgo de filtración y escorrentía:** [Ostara](#) ha encontrado la manera de proteger las corrientes de agua contribuyendo tanto a reducir su desperdicio, como a crear un nuevo producto que previene su contaminación.
- **Envases que se comportan como los alimentos y retornan al ciclo natural:** [Tipa](#) ha desarrollado una lámina compostable que se biodegrada en condiciones de compostaje ambientales y puede retornar a la naturaleza exactamente igual que la peladura de naranja.



El concepto del pensamiento del ciclo de vida (LCT por sus siglas en inglés), que es en cierto modo similar al del diseño centrado en la economía circular, implica ir más allá del enfoque tradicional de las plantas de producción y los procesos de manufactura e incluir el impacto medioambiental, social y económico del producto a lo largo de todo su ciclo de vida (fuente: [Life Cycle Initiative](#)). Los diseños [de la cuna a la cuna](#) y [regenerativo](#) representan otras metodologías que aplican filosofías similares. Todas ellas se basan en la idea de que deberíamos imitar a los sistemas naturales, en los que no se desperdicia nada y parte de lo que se produce se destina a producir más.



Existen innumerables desafíos en la industria alimentaria que requieren una nueva forma de pensar y unos diseños sostenibles para nuestros productos y servicios. La adopción de esta perspectiva en tu nueva aventura empresarial no solo te abrirá la puerta a mercados nuevos e inexplorados, sino que aportará un gran beneficio en forma de potencial para desarrollar las RR.PP. y contar tu historia o *storytelling*.

Conclusiones del capítulo 2

Principales conclusiones

- Haz investigaciones exhaustivas (cualitativas y cuantitativas, primarias y secundarias) para asegurarte de que en el mercado existe realmente la necesidad de tu producto o servicio.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿existe un mercado para el producto o servicio que ofreces? ¿Cuál es el tamaño del sector ahora y cuál será en el futuro? ¿Cómo vas a distribuir tus bienes y servicios? ¿Qué tipo de tecnología y/o conocimientos especializados necesitas? ¿Cuánta financiación vas a necesitar para conseguir que todo esto funcione? ¿Los datos económicos del producto/servicio son sensatos? ¿Eres tú la persona adecuada para convertir esta idea de negocio en un éxito? Si la respuesta es no, ¿puedes encontrar a la persona adecuada para que se una a tu equipo? ¿Hay algún reto legal que pueda obstaculizar el desarrollo de tu idea?



- Imagina tu producto o servicio en el contexto del sistema alimentario actual y piensa en qué efecto dominó puede generar.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿de qué recursos naturales dependes para hacer tu producto y cómo serán las cadenas de suministro en el futuro bajo los efectos del cambio climático? Si fomentas el consumo de una materia prima a través del consumo de tu producto, ¿podría tener más adelante consecuencias inintencionadas sobre el medio ambiente o los trabajadores? (Por ejemplo, piensa en el humilde [aguacate](#): antes se veía como un producto aburrido, pero desde que se empezó a promover en Instagram el movimiento de la alimentación limpia ha acabado convirtiéndose en uno de los ingredientes más modernos que hay. Esto ha tenido graves consecuencias sobre la biodiversidad local en lugares como México, ha fomentado la deforestación y ha afectado negativamente a los agricultores locales al llamar la atención de cárteles del crimen organizado y las drogas).

- Evita cualquier sesgo involuntario en la forma en que diseñas tu producto o servicio.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿es posible que estés excluyendo a determinados grupos de personas al no tenerlas en cuenta, o tal vez podrías ofrecer una versión adaptada a determinados grupos?

- No malgastes el tiempo perfeccionando el producto al margen de tus clientes. En lugar de eso, crea un producto mínimo viable (MVP), ponlo a disposición de consumidores pioneros lo antes posible para conseguir su valioso *feedback* y repite el proceso para crear versiones cada vez mejores. Mídete con tus competidores, tanto directos como indirectos. Estudia sus productos o servicios, modelos de negocio, estrategias de *marketing* y organización, ya que esto te ayudará a desarrollar tu ventaja competitiva.

Es hora de pararse a reflexionar:

¿qué características presentan los productos o servicios de tus competidores y en qué se diferencian de los tuyos? ¿Cuál es su estrategia para fijar los precios? ¿Cuánta atención ha atraído su producto o servicio? ¿En qué se diferencia su modelo de negocio del tuyo? ¿Hay alguna laguna o área que mejorar en su modelo de negocio? ¿Cómo dan a conocer lo que hacen? ¿Qué dicen en su sitio web? ¿Tienen alguna reseña o testimonio donde puedas ver qué es lo que la gente opina sobre ellos? ¿Han recibido mucha cobertura en los medios? ¿Quién es quién en su equipo? ¿En su junta? ¿Sabes quiénes son sus asesores? ¿Dónde están? ¿Es esa ubicación mejor o peor que la tuya para crear una empresa?



- Lleva a cabo un análisis DAFO para identificar tus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que te esperan en el mercado.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿gozas de alguna ventaja competitiva sobre la competencia en tu sector? ¿Eres el primero o de los primeros en sacar este tipo de producto o servicio al mercado? ¿Hay claras lagunas en el seno de tu equipo? ¿Careces de financiación para llevar tu producto o servicio a escala? ¿Hay alguna tendencia en crecimiento en el mercado de la que puedas beneficiarte? ¿Hay alguna modificación en las leyes que beneficie a tu producto o servicio? ¿Pueden tus competidores replicar fácilmente tu idea de negocio? ¿Hay alguna amenaza medioambiental que pueda afectar a tu negocio de manera significativa?



- El diseño no es solo una etiqueta, sino que engloba toda la propuesta y cadena de valor alrededor del mismo. Un buen diseño se acerca a tus consumidores e incrementa las posibilidades de que adopten tu producto/servicio. Existen muchas formas diferentes de diseñar, incluidos los enfoques que tienen en cuenta las necesidades del usuario final y cómo va a experimentar el producto o servicio, o aquellos que contemplan el impacto medioambiental y social para crear productos sostenibles.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿puedes o has decidido aplicar un diseño centrado en el ser humano a la hora de desarrollar tu producto o servicio? ¿Son tus productos o servicios compatibles con un diseño centrado en LCT o la economía circular; podrías aplicar alguno de estos principios? ¿Qué impacto tendría sobre tu modelo de negocio?



Ahora, ¡pongámonos manos a la obra!

- 1. Lleva a cabo un análisis DAFO para identificar tus fortalezas y debilidades** (aquellas cosas sobre las que tienes control), así como las amenazas y oportunidades (parte del entorno en el que operas que está fuera de tu alcance).
- 2. Analiza a tu competencia.** Redacta una lista de 10 competidores (mezcla de directos e indirectos) e invéstigales para saber qué se les da realmente bien, qué realmente mal, qué puedes aprender de ellos y qué puedes hacer diferente/mejor que ellos para destacar.



Recursos adicionales



El sitio *web* de *lean startups* es un recurso ideal para empezar:

<http://theleanstartup.com/>

El sitio *web* de Tom Chi, donde podrás encontrar algunos de sus cursos:

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

Más información detallada sobre cómo hacer un análisis DAFO:

<https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/>

Para más información sobre el diseño centrado en el ser humano consulta el cursillo de Acumen

Para un sinfín de datos sobre la economía circular, visita la Fundación Ellen MacArthur

Y he aquí algunos recursos y noticias para perfeccionar tus conocimientos sobre el sistema alimentario:

El enfoque sistémico del ámbito alimentario (*Food Systems Approach*) como marco conceptual:

<https://knowledge4food.net/food-systems-approach-report/>

Food Navigator:

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

Food Tank:

<https://foodtank.com/>

Food Bev Media:

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

Modern Farmer:

<https://modernfarmer.com/>

EIT Food:

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

Food Unfolded:

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



Desarrollar un modelo de negocio y diseñar tu plan de negocio

1. Del concepto al modelo de negocio
2. Etapas de crecimiento
3. Diseñar un plan de negocio
4. Crear un plan financiero para tu plan de negocio
5. Qué hacer cuando los planes no salen según lo previsto



“Los beneficios son a una empresa lo que el oxígeno a una persona. Sin ellos, te quedas fuera de juego. Pero si reducimos la vida a respirar solamente, nos estamos dejando algo”.

– Peter Drucker

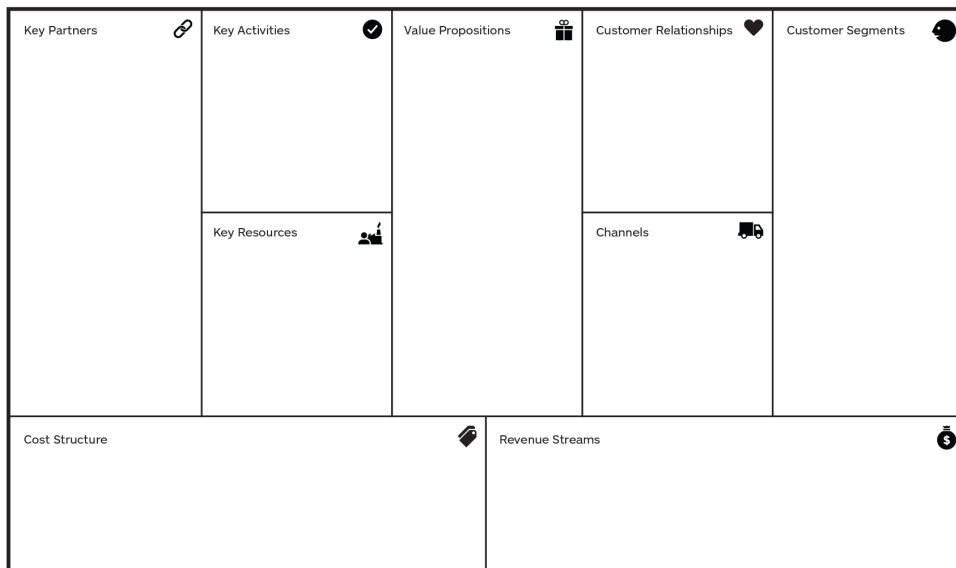
Capítulo 3

Una vez que decides tirarte a la piscina, tienes que buscar la manera de conseguir acabar nadando en dinero. En otras palabras, necesitas descubrir cuál es tu modelo de negocio. Esto genera un montón de interrogantes: ¿quién es tu cliente objetivo? ¿Cuál es el problema que tratas de resolver? ¿Cuál es tu análisis de costes? ¿Cuál es tu margen de beneficio? Y una vez que tienes el modelo de negocio claro, ¿tienes que elaborar el plan de negocio! En este capítulo te guiamos a lo largo de ambos procesos.

Del concepto al modelo de negocio

Una herramienta muy útil para las empresas emergentes es el lienzo de modelo de negocio desarrollado por Alexander Osterwalder. Se trata de una sencilla plantilla visual dividida en 9 secciones que incluyen todos los elementos de un modelo de negocios. Resulta genial como punto de partida para detallar los pormenores de tu negocio. Te ayuda a mantener el enfoque y a esclarecer aquellas partes clave de tu empresa, y además se puede adaptar fácilmente a medida que el modelo de negocio va evolucionando, algo que resulta inevitable.

La mejor manera de empezar con el lienzo del modelo de negocio es imprimir una copia física de la plantilla, sentarte a la mesa con tus cofundadores (o con un asesor o con alguien que pueda ayudarte si vas en solitario) y hacer una lluvia de ideas para cada sección. Las secciones se pueden agrupar en cuatro las grandes áreas de un negocio.



Los mejores consejos para emprendedores sobre modelos de negocio para empresas movidas por una misión: Vincula tu misión a tu modelo de negocio



“La simplicidad es importante a la hora de crear una empresa, y tener algo que es sencillo pero funciona es increíblemente valioso. Y eso es algo de lo que me siento particularmente orgulloso. Una de las premisas sobre las que basamos el diseño de nuestra empresa era ser una organización movida por una misión, y no queríamos que esa misión fuese un mero eslogan, sino que se entretijese en nuestro modelo de negocio. Lo que más me gusta de cómo hemos construido Winnow es que solo nos preocupa una cifra: la cantidad de alimentos que evitamos que se desperdicien. Esa cifra es el dinero que estamos ahorrando a nuestros clientes y se acerca bastante a nuestros ingresos como empresa”.

– Marc Zornes, cofundador de Winnow Solutions

Ejemplo de modelo de negocio:

Socios clave: ¿quiénes son tus socios clave? En otras palabras, ¿quién te ayuda? Piensa en proveedores, fabricantes y demás partes interesadas. ¿Qué es lo que obtienes de estos socios y qué actividades desempeñan? Los socios ayudan a optimizar las operaciones y a reducir los riesgos o la incertidumbre.

Ejemplo: una empresa cafetera con un servicio de suscripción que ha decidido externalizar su producción puede incluir a sus proveedores de granos de café, a sus proveedores de envases, a sus cofabricantes y a sus empresas de transporte en la lista de socios clave. Si cumple con determinados estándares, como Fairtrade o Rainforest Alliance, también puede meter a estas ONG en esta sección.

Actividades clave: ¿qué actividades clave abarca tu propuesta de valor? En otras palabras, ¿a qué se dedica tu empresa? ¿Qué actividades son importantes de cara a la distribución, la relación con los clientes y la generación de ingresos?

Ejemplo: las actividades clave de la misma empresa del ejemplo anterior serían el suministro, la venta y el marketing del café.

Relación con los clientes: ¿cómo interactúas con tus clientes? ¿Qué tipo de relación tienes con ellos?

Ejemplo: siguiendo con la misma empresa, la relación con sus clientes es mayormente digital, en forma de contacto directo a través del correo electrónico o de la interacción en las redes sociales. Sin embargo, una empresa que vende su café a través de minoristas tradicionales también interactuará con su clientela físicamente, en eventos de degustación celebrados en las tiendas o en eventos cara a cara con clientes (por ejemplo, festivales, ferias de café, etc.)

Canales: ¿cuáles son tus principales canales de distribución? ¿Cómo te han conocido tus clientes y cómo les ofreces tus productos o les prestas tus servicios? ¿Qué canales funcionan mejor?

Ejemplo: en el caso de la empresa cafetera con servicio de suscripción, el principal canal de distribución serán sus ventas directas a través del sitio web de la empresa. Los clientes la han conocido a través de diferentes actividades, como marketing digital, redes sociales, RR.PP., *marketing* directo por correo electrónico, SEO y posibles actividades fuera de línea, como el reparto de folletos o presencia en eventos para consumidores.

Flujo de ingresos: ¿qué obtienes de cada uno de tus segmentos de clientes? ¿Qué precio están tus clientes dispuestos a pagar?

Ejemplo: el servicio de suscripción genera sus ingresos a partir de la venta de su café. Una de las ventajas de este modelo de negocio es el flujo regular de ingresos una vez que los clientes se registran para hacer pedidos semanales/mensuales. Por su parte, una empresa cafetera minorista obtendrá sus ingresos a partir de la venta de café a sus diferentes segmentos de clientes: distribuidores, tiendas y posiblemente cliente directo, habiendo para cada uno una estructura de precios diferente.

Recursos clave: ¿qué recursos clave abarca tu propuesta de valor? En otras palabras, ¿quién eres? ¿Y qué necesitas para conseguir que tu negocio prospere? ¿Qué recursos son importantes de cara a la distribución, la relación con los clientes y la generación de ingresos? En este caso, serían financieros, físicos, intelectuales y humanos.

Ejemplo: dado que la empresa cafetera con servicio de suscripción en línea ha decidido externalizar su producción y su logística, sus principales recursos son los humanos, ya que sus actividades principales son el suministro, la venta y el *marketing*. Una gran parte del valor creado dependería de su marca (otro recurso clave). Es posible que también requiera de recursos financieros, ya sean inversiones o deudas, dependiendo de cómo pretenda crecer la empresa. En el caso de una empresa cafetera que vaya a llevar su propia producción y poseer plantaciones de café, dichas plantaciones y la fábrica también deberían incluirse entre los recursos clave.

Propuesta de valor: ¿qué valor aportas a tus clientes? ¿Qué problemas les solucionas? ¿A qué necesidades de los clientes estás dando cobertura? En otras palabras, ¿cómo ayudas a tus clientes?

Ejemplo: el servicio de suscripción en línea para la compra de café aspira a dar cobertura a diferentes necesidades de los clientes, siendo estas la del deseo de un gran café, la de la conveniencia (no tener que salir de casa para comprar café ni preocuparse por olvidarlo y tener que salir corriendo...).

Segmentos de clientes: ¿quiénes son tus clientes? En otras palabras, ¿a quién aspiras a ayudar? ¿Para quién estás creando valor? ¿Y quiénes son tus clientes más importantes?

Ejemplo: como servicio de suscripción directo al consumidor, esta empresa cafetera solo tiene un segmento de clientes directos, que son individuos que compran café en la página web y lo reciben en su casa. Una empresa que trabaja a través de las vías minoristas tradicionales tendría varios segmentos de clientes: distribuidores, minoristas y los propios clientes.

Estructura de costes: ¿cuáles son tus costes? ¿Cuál es la fuerza motriz de tu negocio, los costes o el valor (en otras palabras, compites por precios como lo hacen los supermercados de descuentos o le das más importancia al valor, como las marcas de alta calidad)? ¿Cuáles de tus actividades y recursos son más caros?

Ejemplo: los costes de una empresa se pueden dividir en fijos y variables. Los fijos se mantienen inalterados independientemente de la cantidad de bienes o servicios que vendas (por ejemplo, los alquileres y los sueldos). Los variables aumentan o se reducen en función del nivel de actividad. Si vendes más productos o servicios, los costes necesarios para producirlos o prestarlos subirán.

Llave:  **Infraestructura**  **Clientes**
 **Oferta**  **Finanzas**

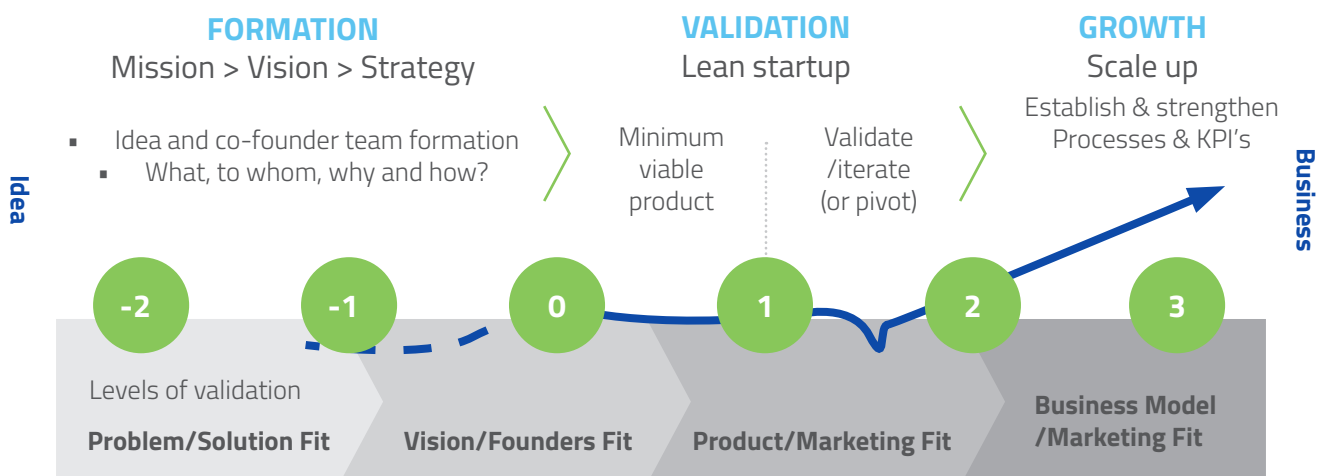
Fases de crecimiento: comprender el viaje de una empresa emergente

Cuando creas un negocio atraviesas diferentes fases, como en un viaje. En este apartado te presentamos diferentes teorías sobre el viaje de las empresas emergentes para que te hagas una idea de qué puedes esperar a lo largo de tu ciclo de crecimiento. Saber en qué fase te encuentras es muy útil, ya que te ayuda a centrarte mejor en las tareas que tienes que realizar y a definir tus prioridades.



Las tres fases de Startup Commons

Este esquema define el camino desde la idea inicial hasta disponer de un producto y, después, hacerlo crecer.



Ideating

Entrepreneurial ambition and/or potential scalable product or service idea for a big enough target market. Initial idea on how it would create value. One person or a vague team; no confirmed commitment or no right balance of skills in the team structure yet.

Concepting

Defining mission and vision with initial strategy and key milestones for next few years on how to get there. Two or three entrepreneurial core co-founders with complementary skills and ownership plan. Maybe additional team members for specific roles also with ownership.

Committing

Committed, skills balanced co-founding teams with shared vision, values and attitude. Able to develop the initial product or service version, with committed resources, or already have initial product or service in place. Co-founders shareholder agreement (SHA) signed, including milestones, with shareholder time & money commitments, for next three years with proper vesting terms.

Validating

Iterating and testing assumptions for validated solution to demonstrate initial user growth and/or revenue. Initial Key Performance Indicators (KPI's) identified. Can start to attract additional resources (money or work equity) via investments or loans for equity, interest or revenue share from future revenues.

Scaling

Focus on KPI based measurable growth in users, customers and revenues and/or market traction & market share in a big or fast growing target market. Can and want to grow fast. Consider or have attracted significant funding or would be able to do so if wanted. Hiring, improving quality and implementing processes.

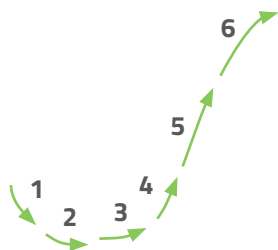
Establishing

Achieved great growth, that can be expected to continue. Easily attract financial and people resources. Depending on vision, mission and commitments, will continue to grow and often tries to culturally continue "like a startup", Founders and/or investors make exit(s) or continue with the company.

La startup J curve (de Howard Love, autor de *The Startup J-Curve: The Six Steps to Entrepreneurial Success*)

La premisa de la empresa emergente J curve es que conociendo el estadio en el que te encuentras estás mejor preparado para tomar buenas decisiones y continuar en la dirección correcta.

The Six Phases of The J Curve



- 1. Crear:** este es el comienzo de tu viaje, en el que reúnes todo lo que vas a llevar en la maleta, que son tu idea, tu tiempo y tu dinero. Según Love es más fácil ganar dinero en esta fase, porque todavía estás vendiendo un sueño.
- 2. Lanzamiento:** es cuando recuperamos el sentido de la realidad. Sacas tu producto ahí fuera y descubres que has cometido un montón de errores con él. No es tu producto ni servicio final, simplemente tu producto mínimo viable (MVP por sus siglas en inglés) o prototipo. El *feedback* que obtengas de tu clientela en esta fase dará el pistoletazo de salida para la tercera fase.
- 3. Metamorfosis:** introduces cambios en tu idea de producto inicial en base a decisiones informadas a partir del *feedback* de los clientes. Antes de conseguir un producto apto para su lanzamiento al mercado, repetirás esta fase varias veces.
- 4. Modelado:** esta fase se centra en desarrollar un modelo de negocio robusto y determinar cómo vas a ganar dinero. Asegúrate de resolver los aspectos económicos de tu producto o servicio para garantizar unos cimientos sólidos a partir de los que crecer. No cedas a la tentación de saltar a la siguiente fase hasta que no hayas completado esta (para más información sobre los costes de la definición del modelo de negocio y de los aspectos económicos del producto, consulta el [capítulo 6](#)).
- 5. Escala:** una vez que tienes en orden tu producto o servicio y tu modelo de negocio, es hora de crecer y reunir la financiación necesaria.
- 6. Cosecha:** esta fase es menos relevante; es cuando las empresas emergentes crecen hasta el punto de dejar de ser emergentes y pasan a ser negocios establecidos.

¿Y en la vida real?

El viaje de tu empresa emergente no seguirá ninguno de los marcos establecidos al pie de la letra. En realidad, será más bien algo así:



Testimonios de emprendedores sobre el desarrollo de modelos y planes de negocio

Realmente es un documento vivo, que respira, que lleva sometido a constantes revisiones desde el segundo día. La transformación más grande que ha sufrido nuestro modelo de negocio ha consistido en crear una línea de productos que crece junto con la empresa: desarrollar una cartera de productos con diferentes precios y para diferentes mercados, en lugar de tener un único as bajo la manga”.

– **Arturo Elizondo, cofundador de Clara Foods**



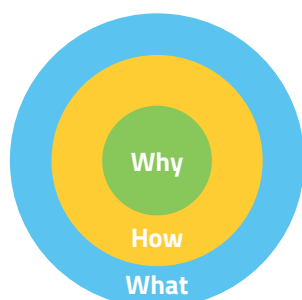
Diseñar un plan de negocio

Redactar tu primer plan de negocio puede parecer abrumador pero es muy importante para estructurar tus pensamientos y aspiraciones. ¡Cuando lo hayas terminado, te invadirá el orgullo y la emoción en vista del futuro que tienes por delante! ¿Por qué elaborar un plan de negocio? Te ayudará a captar el interés de posibles inversores y socios. Aunque no compartas el plan de negocio entero con cada uno de ellos, podrás utilizarlo como trampolín para presentaciones ante inversores, captación de inversiones y demás comunicaciones relativas a tu negocio. De hecho, tal vez te interese adaptar el plan en función de la persona a la que se lo vayas a presentar, haciendo hincapié en determinados aspectos que te convenga resaltar frente a otros. En lugar de verlo como una obligación, entiéndelo más bien como una oportunidad para organizar tus pensamientos, definir tus objetivos y tu visión a largo plazo y la forma en que pretendes conseguirlos.

No existe un formato definitivo para los planes de negocios, pero sí que deben incluir algunos componentes estándares. Además de utilizar las plantillas que existen disponibles (echa un vistazo al apartado de recursos al final de este capítulo), otro ejercicio útil sería echar un vistazo a los planes de negocio de otras empresas, ya sean de tu mismo sector o de otro diferente. Pregunta a tus contactos si puedes consultar los suyos, investiga en Internet y utiliza las plataformas de *crowdfunding* para acceder a otros (las plataformas de *equity crowdfunding* son una gran fuente de información para esto). Recuerda que un plan de negocio es tanto una exposición de la visión de cara al futuro, como una demostración de cualquier conocimiento y experiencia previos que pueda incrementar las posibilidades de éxito de tu empresa.

Perfil de la empresa: Quiénes somos y qué hacemos

A veces esto se conoce como resumen ejecutivo. No es más que un resumen de cuáles son tus objetivos y qué es lo que ofreces. Como es lo primero que la gente lee acerca de tu empresa, es importante que sea lo más impactante y conciso posible y que presente una panorámica general. Si tu objetivo es tener un impacto positivo en el sistema alimentario, asegúrate de mencionarlo en esta parte del plan de negocios. [El Círculo Dorado de Simon Sinek](#) es una herramienta muy útil para articularlo. Sin embargo, tal vez prefieras elaborarlo de forma más extensa para explicar claramente tu visión y tus valores (para más información al respecto, consulta el capítulo 7). Aunque todavía no cabe hacer ninguna mención directa sobre la competencia, en esta sección sí que tienes que destacar lo que te hace diferente.



El Círculo
Dorado

La parte del “por qué” es tu razón de ser, tu propósito. Como estás leyendo esta guía, seguramente se trate de transformar el sistema alimentario para que sea más sostenible; no obstante es recomendable que especifiques un poco más, indicando los desafíos o problemas concretos que intentas resolver. El “cómo” hace referencia a tu enfoque, mientras que el “qué” describe exactamente tu oferta.

Ejemplo del Círculo Dorado: SNACT

SNACT es una marca británica que produce aperitivos saludables a partir de los restos para combatir el desperdicio de comida. Trabajan con granjeros y plantas envasadoras para aprovechar la fruta que, de otro modo, se desearía por ser demasiado grande, demasiado pequeña, demasiado fea o simplemente demasiado abundante.

- **Por qué:** el despilfarro de comida supone un gran desperdicio de recursos y no debería existir.
- **Cómo:** creamos valor a partir de alimentos que no deberían tirarse.
- **Qué:** transformamos alimentos infravalorados en productos de los que todos nos podemos beneficiar.

Tu oferta

En el documento deberás explicar con claridad qué es lo que tu producto o servicio aporta al mercado. Dedicar el tiempo que sea necesario para demostrar por qué destaca y cuál es tu propuesta única de ventas (USP por sus siglas en inglés). Esta es una parte fundamental para explicar a inversores y partes interesadas en qué se están metiendo.

Mercado objetivo, clientes objetivo y tu competencia

Esta sección se nutre del estudio de mercado que has llevado a cabo. Cuanto mejor entiendas cómo funciona tu sector, mayores serán tus opciones de éxito. Aquí debes hacer gala de tus conocimientos sobre estos 3 aspectos de tu negocio:

- **Mercado:** aporta datos sobre el tamaño del mercado que persigues, sus previsiones de crecimiento y sobre cualquier tendencia que sea relevante para tu empresa. Además, también deberás aclarar cómo te posicionas tú en ese mercado.
- **Clientes:** una parte crucial del éxito de tu empresa será entender quiénes son tus clientes, cuáles son sus motivaciones para querer comprar tu producto o servicio y a qué necesidad o problema suyo estás dando solución. En esta parte de tu plan de negocios deberás demostrar todo esto.
- **Competencia:** para poder elaborar una propuesta única y generar una ventaja competitiva, necesitas un conocimiento muy profundo sobre tu competencia. En este apartado aprenderás a identificar a tus competidores y a diferenciarte de ellos en términos de precios, calidad, marca, ventas, *marketing*, etc.



Tu estrategia de ventas y marketing

Esta sección de tu plan de negocio define la manera en que vas a llegar a tus clientes y atraerlos. Deberá incluir las siguientes informaciones:

- **Resumen de tu marca:** ya lo habrás incluido en el resumen anterior. También se plasmará en el tono general de tu plan de negocio y en cómo lo presentes, sin embargo no está de más proporcionar algún que otro detalle más sobre tu misión, tus valores, tu tono o cómo esperas que los clientes perciban tu marca.

- **Estrategia de ventas:** aquí explicas cómo vas a llegar a tus clientes (tu proceso y tus canales de ventas), así como tu estrategia de precios, tus líneas de ventas y cualquier fuerza de tracción que hayas generado previamente.
- **Estrategia de marketing:** está estrechamente vinculada a tu estrategia de ventas y describe cómo pretendes darte a conocer a los clientes y qué elementos de marketing vas a emplear para conseguirlo (RR.PP., redes sociales, marketing digital, puerta a puerta, eventos, etc.).

Tus operaciones

Esta sección variará en función del tipo de negocio que estés creando pero, sea como sea, deberá incluir un resumen de tu plan operativo, es decir, las funciones que necesitas llevar a cabo para sacar tu producto o servicio al mercado. Aquí puedes incluir información sobre el desarrollo del producto, por ejemplo dónde se realiza y quién aporta los conocimientos técnicos, o datos sobre tus proveedores, procesos de producción o envases, en caso de utilizarlos. Además, esta sección es ideal para abordar cualquier aspecto legal relativo a la comercialización de tus productos (para más detalles, consulta el [capítulo 4](#)).

Tu equipo

Una parte crucial del éxito de tu empresa emergente es el equipo que la saca adelante. En esta sección describirás las habilidades y las procedencias de los principales miembros de tu equipo y de cualquier asesor que te preste su ayuda. Cada vez son más los inversores que reconocen el poder que la diversidad aporta a los equipos de trabajo en términos de rendimiento económico y resiliencia a largo plazo, así que asegúrate de tenerlo en cuenta.

Tu plan financiero

Esta sección resume el coste de tus actividades empresariales y los ingresos que esperas generar. Deberá dividirse en 2 partes (más al respecto en un apartado independiente más adelante):

- **Pérdidas y ganancias (PyG):** se trata de una cuenta financiera que resume los ingresos, costes y gastos en los que has incurrido durante un periodo específico. Por norma general, los planes de negocio incluyen una previsión de PyG para los próximos 5 años.
- **Balance financiero:** es una cuenta de los activos, pasivos y capital de una empresa u otra organización en un momento dado, en la que se detalla el equilibrio entre los ingresos y los gastos del período anterior.
- **Cuenta de caja:** es una cuenta que muestra el efectivo que entra y que sale de la empresa durante determinado periodo de tiempo desglosado en operaciones, finanzas e inversiones.



Si pretendes captar inversión, también tendrás que incluir la suma de dinero que necesitas, a qué se va a destinar y durante cuánto tiempo.

¿Vas a hacer caso de tu plan de negocio? La respuesta directamente es NO, pero no pasa nada. Lo que los posibles inversores y demás socios quieren ver en tu plan de negocio es que has pensado realmente bien en qué es lo que vas a hacer, que conoces bien tu sector y tu propuesta principal y que tienes la capacidad de adaptarte a cada situación a medida que tu negocio va creciendo.

Crea un plan financiero

Se trata de un componente crítico de tu plan de negocio, ya que demuestra que existe un modelo de negocio económicamente viable detrás de tu idea. Se divide en 3 partes: una cuenta de pérdidas y ganancias, un balance financiero y una cuenta de caja. Además, deberá incluir una perspectiva tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo (1-2 años), el plan se presenta mes a mes. A largo plazo (3-5 años) puede contemplar las cosas de manera un poco menos detallada.

He aquí la información que necesitas tener a mano para elaborar tu plan financiero:

- Tus costes directos: costes de bienes y servicios ([capítulo 6](#))
- Tus costes de funcionamiento/fijos: empleados, marketing, oficina, etc. (más información al respecto [aquí](#))
- Tus costes de capital: inversión en maquinaria, desarrollo, etc. (haz clic [aquí](#))
- El precio de tu producto o servicio, promociones y términos de pago ([capítulo 6](#))
- Objetivos de la empresa: objetivos de ventas, márgenes esperados, etc. ([capítulo 6](#))
- Previsión de ventas (para datos sobre los diferentes enfoques de previsión, consulta [aquí](#))

Crear la cuenta de pérdidas y ganancias (PyG): en esta cuenta reflejas los ingresos y los gastos de tu negocio. Una de las claves para dar forma a tus ingresos es disponer de una previsión de ventas, que además te ayudará a predecir los gastos en que vas a incurrir. Tus costes directos estarán directamente relacionados con tus ventas y tus costes fijos deberán ser proporcionales a tu volumen/expectativas de ventas. [Aquí](#) encontrarás más detalles y plantillas para tu cuenta de PyG.

Crear el balance financiero: este balance recoge todos los activos (las posesiones de valor de tu empresa), tus pasivos (lo que debes) y el valor accionarial en un momento dado. El balance financiero debe mostrar un "equilibrio" entre los activos, los pasivos y la participación de los accionistas. Te presenta una foto de la realidad financiera de tu empresa en determinado momento. Si quieres profundizar más en este tema, entra [aquí](#).

Crear la cuenta de caja: aquí se refleja el dinero que esperas que entre y salga de tu negocio durante un periodo determinado. Se diferencia de la cuenta de pérdidas y ganancias en los términos de pago (en el caso de esta última el dinero se recibe en un momento diferente al de su facturación). En el [capítulo 6](#) dedicamos un apartado a la gestión del flujo de caja. Para ampliar conocimientos al respecto, también puedes leer [esto](#).

Todos estos elementos del plan financiero pueden redactarse en Excel y existen diversas plantillas para ello. Pero una solución más eficiente es utilizar software de contabilidad.



Qué hacer cuando los planes no salen según lo que habías previsto

Las cosas no siempre salen como tú quieres. De hecho, en el mundo de las empresas emergentes las cosas raramente marchan de acuerdo al plan. Deberás dedicar tiempo a prepararte para hacer frente a aquello que pueda salir mal, desarrollando estrategias de contingencia y concienciándote del hecho de que los imprevistos pueden hacer que pierdas el rumbo completamente. No pasa nada, solo hay que aceptarlo como parte del proceso y aprender a recomponerse.

Testimonios de emprendedores sobre situaciones en las que las cosas no salen según lo previsto:

"Tienes que dar el paso y asimilar que planifiques lo que planifiques, lo más probable es que acabe yéndose por la borda en un abrir y cerrar de ojos. Algunas empresas planifican en exceso, se preocupan en exceso o se justifican en exceso. Pero como Mike Tyson dijo una vez: 'Todos tenemos un plan hasta que nos plantan un puñetazo en la boca.' Nosotros recibimos puñetazos en la boca todos los días y, al final, hemos acabado por aprender a convivir con ello".
– Hugh Thomas, CEO y cofundador de Ugly drinks



Un plan B, C, D...

Si te preparas bien, lo más seguro es que tengas un plan B por si el plan A no sale como esperabas. ¿Se ha quemado la fábrica de alguno de tus productores? ¿Ha quebrado alguno de tus proveedores? A la hora de planificar tus operaciones, seguro que has fichado más de una fábrica y a más de un proveedor, así que solo tienes que retomar el contacto con ellos.

Autopsias

Toda historia tiene su moraleja. Cuando te tropieces con algún obstáculo en tu camino, asegúrate de tomarte el tiempo que necesites para aprender de ello y sacar algo en claro. Aunque lo que queremos es ponernos en pie rápidamente y seguir andando, pararse un momento para aprender de los errores es esencial para crecer con éxito. Responde a estas preguntas: ¿Cómo podemos mejorar? ¿Qué podríamos haber hecho de otra manera? ¿Qué podemos aprender de esto para la próxima vez? ¿Qué planes o procesos deberíamos implementar para evitar que esto vuelva a ocurrir?

Cómo tratar con los inversores y demás partes interesadas cuando las cosas van “mal”

Simplemente hay que ser transparente y honesto. Explica cómo estás intentando resolverlo y cuáles son los siguientes pasos que vas a dar. Los inversores y socios ya saben que las cosas no siempre van a salir como se ha planificado, es algo perfectamente normal y forma parte del día a día de toda empresa. Lo que realmente les preocupa es cómo eres capaz de responder ante ello. Si te has preparado bien y sabes llevar tu negocio, deberías confiar en tu siguiente paso.

Consejos de emprendedores sobre cómo tratar con los inversores

“Al principio elaborábamos un informe para nuestros inversores cada semana, y nos dijeron que éramos la única empresa de su red que lo hacía. Nos ayudó a ganar credibilidad muy rápido y a tener preparada la respuesta a sus preguntas antes de que pudiesen formularlas”. He aquí un buen ejemplo de cómo ser transparente y reactivo a cualquier problema que pueda surgir en la empresa.

– Saasha Celestial-One, cofundadora de Olio



Conclusiones del capítulo 3

Principales conclusiones

- Convierte tu idea en un modelo de negocio. Es importante plasmar las ideas sobre el papel y empezar a reflexionar sobre qué es lo que hace que tu empresa sea especial y cómo pretendes transformar tu visión en una realidad. Existen herramientas muy útiles, como el lienzo para *startups*.
- **Es hora de pararse a reflexionar:** ¿quién es tu cliente objetivo? ¿Cuál es el problema que tratas de resolver? ¿Cuál es tu análisis de costes? ¿Cuál es tu margen de beneficio?
- Fases de crecimiento: a medida que vayas progresando en tu viaje, irás descubriendo nuevas oportunidades y desafíos. Planifica bien cada etapa de crecimiento y consigue los recursos adecuados para lograr el éxito.
- El proceso de modelado de negocios te ayudará a detallar cada parte y aspecto de tu empresa.
- **Es hora de pararse a reflexionar:** ¿cuál es la motivación detrás de lo que haces, por qué existe tu empresa? ¿Quiénes son tus principales socios? ¿En qué te ayudan y qué actividades realizan? ¿Cuál es tu actividad principal, es decir, a qué se dedica tu empresa? ¿Qué actividades son importantes de cara a la distribución, la relación con los clientes y la generación de ingresos? En relación a tus principales recursos, ¿cuáles son importantes para la distribución, la relación con los clientes y la generación de ingresos? ¿Qué valor

aportas a tus clientes y en qué les ayudas? ¿Cómo interactúas con tus clientes y cuáles son tus principales canales de distribución? ¿Cuáles son tus costes y qué precio están dispuestos a pagar tus clientes? ¿Cuál es la propuesta única de ventas de tu oferta?

- Las cosas no siempre salen según lo previsto. Es importante tener planes de contingencia preparados para cuando te topas con algún obstáculo en el camino. También es importante aprender de los errores y de aquellas circunstancias que te obligaron a desviarte de tu plan.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿cómo podemos mejorar? ¿Qué podríamos haber hecho de otra manera? ¿Qué podemos aprender de esto para la próxima vez? ¿Qué planes o procesos deberíamos implementar para evitar que esto vuelva a ocurrir?

- Sé transparente y honesto ante tus inversores y socios cuando algo salga mal. Comunícales cómo vas a proceder y ten confianza en tu siguiente movimiento.



Ahora, ¡pongámonos manos a la obra!

- 1. Cumplimenta el lienzo del modelo de negocio.** Imprime una copia y haz una lluvia de ideas para cada una de las 9 secciones con tus cofundadores o, si vas por tu cuenta, con tus asesores.
- 2. Elabora un plan de negocio que incluya un resumen ejecutivo del perfil de tu empresa y describa tu oferta,** mercado y clientela objetivos, competencia, estrategia de ventas y de *marketing*, operaciones, equipo y por último, tu plan financiero. Recuerda que el plan financiero debe dividirse en cuenta de pérdidas y ganancias, balance financiero y cuenta de caja.



Recursos adicionales

Canvanizer: es una herramienta en línea para crear el lienzo de tu modelo de negocio:
<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

Algunas preguntas frecuentes sobre planes de negocio de la Biblioteca Británica
(se trata, por cierto, de un recurso fantástico para empresas emergentes):
<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/business-plan-faq>

Errores a evitar en tu plan de negocio:
<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/how-to-avoid-business-planning-mistakes>

Una plantilla de plan de negocio de startuploans:
<https://www.startuploans.co.uk/business-plan-template/>

Más plantillas de plan de negocio:
<https://www.businessnewsdaily.com/5067-free-business-templates-word-pdf.html>



El tema legal

1. Proteger tu propiedad intelectual
2. Requisitos legales/comerciales específicos del sector alimentario
3. Registrar tu negocio y elegir la estructura empresarial adecuada
4. Aspectos legales no específicos del sector alimentario



„Quien ejerce de su propio abogado tiene un necio por cliente“

– Proverbio de principios del siglo XIX

Capítulo 4

Establecer tus bases legales y comerciales es esencial. Y hacerlo al principio de tu aventura te ahorrará unos cuantos dolores de cabeza más adelante. Sin embargo, esta área es complicada y muy técnica. A menudo, los documentos legales son incomprensibles para el lego en la materia y los errores pueden salir muy caros. Dicho esto, seguro que tampoco quieres fundirte todo el presupuesto para tu *startup* en abogados y asesores legales. En este capítulo te ayudamos a reflexionar sobre temas clave que deberías tener en cuenta, sobre tu nivel de riesgo y, por lo tanto, el nivel o recursos que deberías destinar a esta área. Pero que conste que esto no es asesoramiento legal... ¡nuestro seguro no lo cubre! No es una lista completa de leyes y requisitos.

Proteger tu propiedad intelectual

La propiedad intelectual (PI) "se relaciona con las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio. La legislación protege la PI, por ejemplo, mediante las patentes, el derecho de autor y las marcas, que permiten obtener reconocimiento o ganancias por las invenciones o creaciones". (Fuente: [Organización Mundial de la Propiedad Intelectual](#))



En Europa, cada país tiene sus propias leyes y herramientas para proteger la PI. La EUIPO es la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea, responsable del registro de las marcas comerciales de la UE y de los diseños registrados comunitarios, dos derechos de propiedad intelectual unitarios válidos a lo largo y ancho de los 28 Estados miembro de la UE. En la UE existen [3 tipos de derechos de propiedad intelectual](#):

- **Patentes** – te permiten evitar que terceros fabriquen, usen o vendan tus invenciones durante determinado periodo de tiempo que dependerá del tipo de invención.
- **Marcas comerciales** – protegen el nombre de tus productos impidiendo a otros negocios que vendan otros bienes con el mismo nombre.
- **Derechos de autor** – informan a otros de que tú (como autor) pretendes ejercer el control sobre la producción, distribución, reproducción o rendimiento de tu trabajo. Los derechos de autor se conceden automáticamente, sin necesidad de registros formales, por lo que puedes empezar a usar el símbolo del *copyright* de inmediato.

Sin embargo, asegurar la propiedad intelectual puede convertirse en un proceso largo y complejo. Mientras que sí es posible deducir cómo se registra una marca comercial sin ayuda, solicitar la patente es otra historia. Pide ayuda a abogados o asesores especializados en marcas comerciales y patentes. La realidad es que, como una empresa emergente en ciernes, te resultará difícil defender tu PI de su uso indebido por parte de terceros. Pero aun así merece la pena buscar la protección adecuada para las partes más críticas de tu negocio, ya que es una muestra de buenas prácticas y algo por lo que los inversores te preguntarán.

Otra forma de proteger tu PI es mantenerla en secreto frente a los demás, lo que se conoce como secreto comercial. "Un secreto comercial es una información valiosa para una empresa que se trata de manera confidencial y que otorga a dicha empresa una ventaja competitiva". (Fuente: [Comisión de la UE](#)) La responsabilidad de proteger los secretos comerciales recae en el propietario, aunque hay leyes contra la adquisición ilícita de secretos comerciales (por ejemplo, la intrusión en los sistemas informáticos de un competidor para conocer mejor alguno de sus procesos). En la industria alimentaria el uso de secretos comerciales es habitual, ya que pueden ser más adecuados para proteger la información que está en juego que las patentes, que conllevan la divulgación pública de detalles una vez que la patente queda presentada.

¿No sabes si patentar o decantarte por un secreto comercial? Echa un vistazo a [esta lista](#) de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual en la que se comparan ambas opciones.

- **PI y empresas semilla**

El tema de la PI será ligeramente diferente si tu startup es una empresa semilla. La propiedad de la PI dependerá de los arreglos entre tu empresa y la institución de investigación con la que colabores. Es habitual que los empleadores se apoderen automáticamente de la PI creada por sus empleados durante el periodo contractual. Echa un vistazo a esta [útil guía sobre empresas semillas](#), concretamente al capítulo 2.

- **Acuerdo de confidencialidad (ADC)**

El ADC es un documento legal dirigido a proteger la información y los conocimientos que una, ambas o varias partes involucradas no desean divulgar a otras partes. Recoge dicha información confidencial y restringe su intercambio con aquellas partes que no hayan firmado el ADC. Si bien los ADC son una buena herramienta, también tienen sus inconvenientes. Resultan difíciles de implantar para los emprendedores, lleva su tiempo redactarlos y pueden quebrantar la voluntad de las personas a comprometerse contigo si les haces firmar uno. Merece la pena sopesar la sensibilidad de tus ideas con los beneficios de atraer a mucha gente hacia tu concepto. [Aquí](#) encontrarás una plantilla que te puede servir.

Requisitos legales/comerciales específicos del sector alimentario

Dado que los alimentos y las bebidas entran dentro de nuestro cuerpo y necesitan insumos del medio natural, no es de sorprender que haya estrictos reglamentos legales que regulan la cadena de valor para garantizar la seguridad de los consumidores, los animales y el entorno. En Europa, “la legislación alimentaria general asegura un alto nivel de protección para la vida humana y los intereses de los consumidores en relación a los alimentos, así como el funcionamiento efectivo del mercado interno; engloba todas las fases de la producción y distribución de los alimentos para humanos y animales”. (Fuente: [Comisión Europea](#)).

Las directivas europeas se trasladan a la legislación nacional de cada país. Después es tu responsabilidad asegurarte de que tus acciones cumplen con toda la legislación aplicable. Y esto también incluye a tu cadena de suministro. A continuación encontrarás algunos ejemplos, sin embargo no hemos cubierto todos los aspectos legislativos, de manera que deberás informarte por tu cuenta sobre cuáles son tus obligaciones legales.

- **Ingredientes:** hay una serie de directivas que regulan la manera en que se producen los ingredientes y los tipos de ingredientes empleados. Estas abordan áreas como el uso de pesticidas, aditivos, (reglamento CE 1333/2008) o el uso de nuevos alimentos (reglamento UE 2015/2283).
- **Procesado:** si tú o tus proveedores procesáis alimentos, deberás asegurarte de que tanto tú como ellos lo hacéis de una manera debidamente higiénica, garantizando que la presencia de microorganismos o toxinas no supone un riesgo para la salud humana (reglamento CE 2073/2005), de que tenéis implantado y registrado ante las autoridades relevantes un sistema de gestión de la seguridad alimentaria (reglamento CE 852/2004).
- **Envasado y etiquetado:** los materiales que se usan en los envases y la información que aparece en los mismos también están regulados. Dichos materiales deberán ser aptos para consumo humano. Las etiquetas deberán especificar claramente si el producto contiene alérgenos, incluir información nutricional y no presentar ninguna declaración infundada sobre la salud (reglamento UE 1169/2011).



Además de estas regulaciones, los consumidores más establecidos en el sistema alimentario también tendrán otras exigencias adicionales, entre las que se incluye lo siguiente:

- Normas sobre seguridad de los alimentos (IFS/BRC) que demuestren que no solamente cumples los requisitos legislativos, sino que también aplicas buenas prácticas relativas a la seguridad de los alimentos.
- Seguro de responsabilidad de producto que demuestre que estás debidamente asegurado por si algo sale mal. No siempre es obligatorio por ley, pero muchos clientes lo exigen.
- APPCC: significa “análisis de peligros y puntos de control crítico” y es un enfoque estándar a la seguridad de los alimentos en el sector alimentario que promueve el análisis y el control de peligros biológicos, químicos y físicos en cada paso de la producción, incluida la adquisición de materia prima, la manufactura y la distribución. [Aquí encontrarás](#) una plantilla y una guía para completar tu propio APPCC.

Registrar tu negocio y elegir la estructura empresarial adecuada

Para implantar un negocio necesitas registrarlo ante las autoridades relevantes. Pero primero necesitas elegir el tipo de estructura empresarial que vas a aplicar. Esta es una decisión importante ya que tiene consecuencias sobre tu responsabilidad personal, opciones de financiación, fiscalidad, obligaciones declarativas y otras muchas consideraciones. En este [resumen](#) de Ventanillas Únicas podrás informarte sobre los diferentes tipos de empresa de cada país europeo.

Muchos fundadores eligen una estructura con responsabilidad limitada para su empresa, ya que así constituyen una entidad legal independiente y protegen sus bienes personales. Si crees que no es la opción más adecuada para ti, habla con un asesor para determinar qué estructura te conviene más.



A continuación, encontrarás más ejemplos sobre estructuras empresariales a lo largo y ancho de Europa:

- **Emprendedor individual:** es una estructura sencilla si vas a montar la empresa por tu cuenta. Normalmente serás responsable a título personal de las deudas de la empresa.
- **Sociedad privada de responsabilidad limitada:** es el formato más popular entre las startups. Estas empresas son entidades legales independientes y sus directores/inversores solo son responsables de aquello que hayan invertido en la compañía. Esto significa que si el negocio se va a pique y acabas debiendo dinero, la responsabilidad está restringida a los límites del negocio, y no te afectará personalmente. En otras palabras, nadie podrá echar mano de tus finanzas personales.
- **Asociación:** se trata de entidades legales en las que socios comparten los beneficios y riesgos de su asociación. Generalmente, los socios son responsables a título personal de las deudas empresariales, aunque no siempre es el caso.
- **Cooperativa:** existen muchos tipos de cooperativas, pero todas ellas se caracterizan porque las organizaciones son propiedad de los miembros de la cooperativa, de manera que los beneficios se distribuyen entre todos los miembros.

- **Sin ánimo de lucro:** son entidades legales que deben reinvertir todos los beneficios de su operación de vuelta a la organización en pro de los objetivos declarados.
- **Empresa social:** su configuración dependerá de la legislación de cada lugar. En muchos países ni siquiera existe dicha estructura legal. Y allí donde sí existe, puede ser una opción beneficiosa a la hora de atraer determinados tipos de financiación o préstamos para empresas emergentes. La definición de empresa social es controvertida, aunque generalmente hace referencia a una empresa que persigue objetivos medioambientales y/o sociales (no solamente financieros).

Aspectos legales no específicos del sector alimentario

Además de los requisitos legales generales aplicables a toda empresa y de aquellos específicos del sector alimentario, hay otras muchas leyes que variarán enormemente de país a país.

Cumplimiento general

Asegúrate de entender bien cómo se rigen todos y cada uno de los aspectos de tu negocio. Tal vez necesites documentarte sobre reglamentos referentes al uso de la tierra, emisiones o eliminación de residuos. En el caso de los modelos de negocio y de los productos innovadores, cabe la posibilidad de que los reglamentos aún estén en fase de desarrollo o de que no haya reglamentos relevantes para tu innovación, lo que convertirá tu labor en materia de cumplimiento en un auténtico reto. Por ejemplo, cuando [GrowUp Urban Farms](#) desarrolló su primera granja acuapónica se topó con obstáculos alrededor de la piscicultura en un entorno urbano. Era algo con lo que las autoridades locales nunca habían lidiado en el pasado. De la misma manera, aquellas empresas que desarrollan alternativas a la carne en un laboratorio pueden encontrarse con problemas a la hora de lanzar su producto de manera legal al mercado, ya que no se engloba dentro de los reglamentos sobre agricultura tradicionales.



Acuerdos comerciales

Otro ámbito con el que tienes que familiarizarte es el de los acuerdos comerciales. Son contratos entre tu empresa y tus proveedores, clientes y demás socios. Léelos con detenimiento y no tengas miedo de pedir asesoramiento jurídico si te ves abrumado por aquello que te pueda presentar otra parte con más experiencia. Estos acuerdos determinan qué se va a hacer, a qué precios y qué pasa si no se cumple lo que se ha acordado en el contrato. Es importante especificar detalladamente las expectativas sobre la calidad pero, al mismo tiempo, ser mínimamente flexible; además, evita atarte a los contratos durante periodos demasiado largos de tiempo, ya que tu empresa evolucionará y tu situación cambiará. Algunos negocios se llevan a cabo sin estos acuerdos. Por ejemplo, es bastante habitual (y desafortunado) que grandes mayoristas no firmen ningún contrato con sus proveedores.

Políticas antidiscriminatorias y Código Ético

Aunque son muchas las cosas que se deben tener en cuenta a la hora de crear una cultura de trabajo sana y feliz, las más básicas son que nadie sufra discriminación ni acoso en el lugar de trabajo y que haya implantado un Código Ético. [Aquí](#) y [aquí](#) encontrarás plantillas que te pueden servir.

Protección de datos

El último reglamento que se aprobó en materia de protección de datos es el RGPD; en 2018 seguramente tendrías tu bandeja de correo bombardeada con mensajes de empresas informándote de que habían actualizado sus políticas de privacidad y pidiéndote que confirmases si querías mantener la suscripción a sus boletines informativos. Los recursos para profundizar en el tema del RGPD son infinitos y, de hecho, servicios como Mailchimp se encargan de todo lo relativo al cumplimiento por ti. En resumen, si vas a recabar información de otras personas, asegúrate de tener su consentimiento para hacerlo y de utilizar dicha información para los fines que han consentido. Además, también tienes la obligación de proteger sus datos.

Seguros

El tipo de cobertura que vas a necesitar dependerá de tu país y ubicación, así como de tu negocio. Infórmate sobre lo que es obligatorio (y recomendable) para el tipo de operaciones que realizas. Seguramente necesites un seguro de responsabilidad pública, otro de responsabilidad de producto y seguros para tus empleados. Por norma general no son demasiado caros y suelen ser fáciles de contratar.

Empleados

Si vas a contratar empleados, tendrás que cumplir con requisitos estatutarios relativos a los mismos, entre los que se incluye la provisión de un puesto de trabajo seguro, cotizaciones sociales y otras muchas consideraciones. Por supuesto, esto también variará de país a país, por lo que no lo hemos incluido en este manual.

Recurrir a asesores legales: recursos disponibles para empresas emergentes

Los abogados suelen ser bastante caros, pero existen otras opciones más asequibles para ayudarte a cumplir con los requisitos legales. Si bien no te recomendamos que te ocupes de estos asuntos por tu cuenta (a veces necesitarás contratar asesores legales obligatoriamente, por ejemplo, si recibes inversión en capital), hay ocasiones en las que es mejor ahorrarse el dinero y hacerlo tú mismo.

- **Recursos en línea:** puedes encontrar servicios legales a precios comedidos en sitios web como [RocketLawyer](#) o [LinkiLaw](#). Esta plataforma ofrece plantillas con preguntas que respondes en línea y, en caso de duda, tienen equipos de abogados de carne y hueso para ayudarte a resolver cualquier cuestión adicional o problema. Consejo bueno, bonito y barato.
- **Abogados baratos y gratuitos:** también puedes encontrar servicios legales sin ánimo de lucro o abogados con tarifas bajas a través de aceleradoras, incubadoras o en cualquier otra iniciativa para empresas emergentes en la que participes. Por ejemplo, EIT Food ofrece a empresas emergentes sitas en el sur y el este de Europa acceso a servicios legales gratuitos para ayudarles con dudas sobre la propiedad intelectual, el registro y demás asuntos legales en sus fases iniciales (si te puede interesar, ponte en contacto con ellos en startups@eitfood.eu).
- **Oficinas nacionales de la propiedad intelectual:** sus sitios web son un buen punto de partida para informarte sobre lo que necesitas hacer concretamente en tu país en todo lo relativo a la PI; además, algunas también ofrecen ayuda para empresas emergentes.
- **Catálogo de nuevos alimentos:** te ayudará a saber [qué está clasificado como alimento nuevo](#) dentro de la Unión Europea, por si puede ser de interés para tu *startup*.

Conclusiones del capítulo 4

Principales conclusiones

- La protección de la propiedad intelectual, los requisitos legales específicos del sector alimentario, la estructura de tu empresa y los acuerdos comerciales no son lo más fascinante de la vida del emprendedor. Sin embargo, es muy importante crear una base legal y comercial sólida lo antes posible.
- La estructura empresarial tiene consecuencias sobre la responsabilidad personal, las opciones de financiación, la fiscalidad y los requisitos declarativos, así que tienes que elegirla con sensatez. Muchas empresas emergentes eligen una estructura con responsabilidad limitada porque así constituyen una entidad legal independiente y protegen sus bienes personales.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿estás familiarizado con las diferentes estructuras empresariales y sus repercusiones?

- No ignores el tema de los seguros. Lo más probable es que necesites al menos un seguro de responsabilidad pública, otro de responsabilidad de producto y seguros para tus empleados.



Ahora, ¡pongámonos manos a la obra!

- 1. Elige una estructura para la empresa.** Infórmate sobre las diferentes opciones existentes y sus responsabilidades antes de tomar tu decisión. En este [resumen](#) de Ventanillas Únicas podrás informarte sobre los diferentes tipos de empresa de cada país europeo.
- 2. Investiga a ver qué seguros son obligatorios para tu empresa.**



Recursos adicionales

40 herramientas y servicios legales para empresas emergentes:

<https://medium.com/@imagnetta/40-legal-tools-and-services-for-startups-10dbbda22ed2>

Todo lo relativo a la propiedad intelectual (PI) puede resultar sumamente confuso, pero estos sitios te serán de gran ayuda:

Proteger tus ideas:

<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/protecting-your-ideas>

Tipos de propiedad intelectual:

<https://www.wipo.int/about-ip/es/>

Información sobre PI de la Biblioteca Británica:

<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre>

Centro de ayuda europeo sobre DPI (gratuito, ayuda de primer orden sobre asuntos de PI para beneficiarios de proyectos de investigación financiados por la UE y pymes dentro de la UE involucrados en acuerdos de asociación transnacionales)

<https://iprhelppdesk.eu>

Preguntas frecuentes sobre patentes para pymes de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual:

https://www.wipo.int/sme/en/faq/patent_faqs.html

10 cosas que puedes hacer para prepararte antes de reunirte con tu abogado de patentes:

<https://boldip.com/blog/questions-to-ask-a-patent-attorney/>

¡Seguridad ante todo! Indaga en estos recursos para saber más sobre la seguridad de los alimentos y los reglamentos relativos al etiquetado de la comida:

Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria:

<http://www.efsa.europa.eu>

The Importance of Laboratory Testing for Food Production

<https://www.manufacturing.net/operations/article/13184739/the-importance-of-laboratory-testing-for-food-production>

Seguridad alimentaria de la UE: garantizar la seguridad de los alimentos de la granja a la mesa:

https://europa.eu/european-union/topics/food-safety_es

Ficha informativa sobre la política de seguridad alimentaria de la UE:

<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/51/food-safety>

Legislación de la UE sobre información alimentaria para consumidores:

https://ec.europa.eu/food/safety/labelling_nutrition/labelling_legislation_en

Ingredientes alimentarios: reglamentos y guía

<https://www.efsa.europa.eu/es/applications/foodingredients/regulationsandguidance>

Catálogo de nuevos alimentos de la UE:

http://ec.europa.eu/food/safety/novel_food/catalogue/search/public/index.cfm

Listado de estructuras de empresa por país para ayudarte a escoger la tuya:

[https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_legal_entity_types_by_country#European_Economic_Area_\(including_the_European_Union\)](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_legal_entity_types_by_country#European_Economic_Area_(including_the_European_Union))



Financiación e inversión

1. Consejos para tus finanzas personales
2. Tipos de financiación
3. Cuánto recaudar y cuándo hacerlo
4. Otras golosinas financieras



“Calcula cuánto dinero crees que necesitas, después multiplícalo por 2 y entonces sal ahí fuera a buscarlo”.
– Marc Zornes, cofundador de Winnow Solutions

Capítulo 5

La recaudación de dinero es una parte fundamental del emprendimiento. En el sector agroalimentario existen desafíos únicos alrededor de las finanzas a causa de la mayor lentitud en las tasas de crecimiento, la estacionalidad del flujo de caja y el tiempo necesario para recuperar las inversiones. Si bien algunos negocios crecen de manera orgánica y no necesitan financiación externa, la inmensa mayoría sí que depende de la inyección de dinero, ya sea en forma de deuda, participación o subsidios.

El acceso a fondos en el caso de las mujeres y las minorías étnicas es aún más difícil, a pesar del creciente número de evidencias que demuestran que son unas inversiones muy inteligentes ([fuente](#)). Esta [lista](#) reúne recursos de financiación útiles para empresas emergentes dirigidas por mujeres y esta otra [lista](#) recopila recursos y redes de apoyo para empresas emergentes dirigidas tanto por mujeres como BAME. Aunque no lo incluye todo, a partir de la [página 53](#) este informe presenta datos valiosos para inmigrantes y minorías étnicas referentes a una serie de países europeos.

En este capítulo descubrirás los diferentes tipos de financiación disponible, consejos sobre *pitching* o presentación ante los inversores y todo lo relativo a la financiación de tu empresa. Pero antes de empezar, hablemos de las finanzas personales.

Consejos para tus finanzas personales

- **Calcula tu colchón personal y decide qué harás para mantenerte cuando las cosas te lleven el doble de tiempo de lo que deberían** (porque siempre lo hacen). Algunos emprendedores empiezan a trabajar en su idea mientras todavía están empleados en otro sitio y solo dan el salto cuando han ahorrado suficiente dinero o recibido algún fondo con el que empezar. Tal vez puedas trabajar a tiempo parcial en las primeras fases de la empresa emergente o hacer algún trabajo por cuenta propia para rellenar un poco tu colchón financiero.
- **¿Por qué importa tanto tu colchón personal?** Porque lo último que quieres es montar una empresa emergente genial para al final tener que abandonar porque te has quedado sin dinero en tu cuenta personal justo cuando las cosas empezaban a ir bien. Además, el estrés financiero también puede tener un impacto enorme sobre tu bienestar, tu productividad y tu capacidad para liderar a tu equipo.
- **He aquí algunas preguntas importantes que plantearte:** ¿Puedes apañártelas sin cobrar durante uno o 2 meses (o más) para aliviar tu flujo de caja porque necesitas pagar a tu equipo? ¿Estás dispuesto a sacrificar algunos gastos o aspectos de tu tren de vida para poner en marcha tu empresa emergente?

Tipos de financiación

El tipo de estrategia de financiación que decidas adoptar dependerá de la empresa que quieras crear. Algunas ideas de negocio necesitan muy poca financiación para echar a rodar, mientras que otras requieren de mucho capital. Una empresa agrícola, como una granja acuapónica, tendrá unos gastos de capital iniciales brutales (maquinaria, ubicación física, conocimientos científicos, etc.), mientras que otra empresa de productos alimentarios puede empezar a pequeña escala con una inversión inicial reducida, crecer de forma orgánica y no necesitar capital hasta que decida crecer. El tipo de financiación que tomes también dependerá del control que quieras tener sobre tu propio negocio y tus ganas de riesgo. Si aceptas inversión en capital, estarás cediendo una parte de tu empresa a los inversores, mientras que si aceptas deuda, tendrás control total, pero también la responsabilidad de liquidarla. Echemos un vistazo a diferentes opciones en mayor profundidad.



Subvenciones

Si puedes conseguir subvenciones, ¡ve a por ellas! ¿Cuáles son las ventajas? Es dinero gratis, dinero que no tienes que devolver, y dinero a cambio del que no tienes que ceder participación. A menudo es otorgado por gobiernos, fundaciones, ONG o grandes empresas. ¿Y las desventajas? El proceso de solicitud suele ser largo, complejo, con fases de procesamiento lentas y requisitos relativamente estrictos que hay que cumplir, a menudo a cambio de que ofrezcas objetivos caritativos, no para que perfecciones tu empresa. Si quieres encontrar fuentes de subvenciones, busca en fundaciones caritativas de tu país, asiste a eventos filantrópicos y específicos para empresas emergentes, investiga si otras empresas sociales y sostenibles han recibido financiación que tú también puedas solicitar, fíjate alertas de Google con palabras clave y busca si existen grupos emisores de subvenciones en tu país. Estos son algunos paneuropeos o globales por los que puedes empezar (no hemos incluido ninguno específico para países concretos):

- **Subvenciones a la innovación EIT RIS:** podrás recibir hasta 10 000 EUR de fondos libres de participación para tu innovación agroalimentaria; estas becas premian a los mejores emprendedores y empresas emergentes del sur y el este de Europa con una idea empresarial en fase temprana que pueda ayudar a EIT Food en su misión. <https://www.eitfood.eu/programmes/ris-innovation-grants>
- **Postcode Lotteries Green Challenge:** es una competición anual abierta a soluciones empresariales que contribuyan a mejorar la sostenibilidad en el planeta, ¡y el ganador se lleva 500 000 EUR! <https://www.greenchallenge.info/info/green-challenge-fund>
- **Thought for Food** empodera a la próxima generación de innovadores para que desarrollen nuevas soluciones que contribuyan a transformar nuestro sistema alimentario. <https://thoughtforfood.org/challenge/>
- **Barilla Centre for Food and Nutrition:** The 2018 BCFN YES! Research Grant Competition invita a investigadores jóvenes cursando su doctorado o posdoctorado de cualquier ámbito y nacionalidad a presentar un proyecto de investigación que mejore la sostenibilidad del sistema alimentario a cambio de un premio de 20 000 EUR. <https://www.barillacfn.com/en/>
- **Eurostars:** esta iniciativa se ha desarrollado concretamente para dar cobertura a las necesidades específicas de empresas pequeñas que necesitan financiación pública para sacar adelante una idea innovadora: <https://www.eurostars-eureka.eu/2019-cut-offs>
- **Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural:** son subvenciones para el desarrollo sostenible del sector agrícola y forestal, así como para territorios rurales. https://www.welcomeurope.com/european-funds/eafrd-european-agricultural-fund-rural-development-713+613.html#tab=onglet_details
- **Fondo Europeo Marítimo y de Pesca:** ayuda a los pescadores en su transición hacia unas prácticas sostenibles y fomenta los avances para una acuicultura sostenible. https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff_es
- **Oportunidades de financiación y licitación de la Comisión Europea y otros organismos de la UE:** <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>
- **Fundación Nestlé:** fomenta y ayuda a la investigación en materia de nutrición humana con relevancia para la salud pública en países de renta baja y de renta baja-media según la clasificación del Banco Mundial. <http://www.nestlefoundation.org/>

Crowdfunding

El *crowdfunding* o financiación colectiva ha ganado mucha popularidad entre las empresas emergentes durante los últimos 10 años como una alternativa para la captación de fondos. Existen 2 grandes tipos: a base de premios y a base de participación.

El *crowdfunding* a base de premios ofrece a las personas (a menudo denominadas "garantes" o "patrocinadores") un premio, generalmente una versión del producto o del servicio de la empresa que está intentando recaudar fondos a cambio de su dinero. Estos tipos de campañas de *crowdfunding* suelen ser para recaudaciones pequeñas (el tamaño medio en Kickstarter es de 18 000 EUR), aunque las hay que han llegado a reunir cientos de miles o incluso millones de euros. Sin embargo, estas campañas no son gratuitas. Las plataformas de *crowdfunding* cobran entre un 3 y un 7 %, la mayoría cobran más por campañas flexibles (aquellas en las que obtienes el dinero independientemente de si cumples tus objetivos o no) que por las fijas (aquellas en las que solo consigues el dinero si cumples tus objetivos). El *crowdfunding* a base de premios es una estrategia genial para conseguir fondos iniciales para tu *startup* con otros beneficios asociados. Te permite medir el interés por tu idea, construir una comunidad de apoyo leal que seguramente te siga a lo largo de todo tu viaje empresarial, así como generar ruido alrededor de tu marca y producto/servicio.

El *crowdfunding* a base de participación es lo mismo que captar capital de inversores (te remitimos a la sección de inversión en capital, más abajo) salvo que se hace a través de una plataforma específica como Crowdcube, WiSeed o FundedByMe. Particulares invierten diferentes cantidades a cambio de una participación en la compañía; la mayoría de las plataformas ofrecen inversiones desde cantidades tan pequeñas como 10 EUR. Invierten a la expectativa de obtener un beneficio en un plazo de 5 a 10 años, ya sea a través de una venta comercial (la empresa se vende a otra empresa), de un esquema de readquisición (la empresa decide recuperar las acciones de los inversores) o de una OPI (oferta pública inicial, en la que la empresa sale a bolsa). Estas campañas exigen un trabajo más laborioso que las basadas en premios, ya que necesitan planes de negocio, previsiones financieras y valoraciones, mientras que las otras no. El *crowdfunding* a cambio de participación está regulado financieramente por las autoridades del país, tanto en cuanto las plataformas deben estar debidamente autorizadas por los organismos financieros relevantes.



El *crowdfunding* no es una vía más fácil que otras para recaudar fondos, y tampoco hay que subestimar el trabajo que supone. Exige labores de *marketing* de un alto nivel de sofisticación.

Cómo lograr el éxito con el *crowdfunding*:



- **La clave está en la preparación:** planifica lo que necesitas hacer antes de arrancar tu campaña de *crowdfunding*, cada paso que darás una vez que esté en marcha y cómo vas a gestionar las cosas después. Tu plan deberá incluir la cantidad que necesitas recaudar, tu estrategia de *marketing* y de RR.PP. y tu lista de contactos. Redacta correos electrónicos y comunicaciones de antemano para enviarlos en los momentos clave. Es esencial estar bien preparado para el lanzamiento de la campaña de *crowdfunding*, pero también es importante estar preparado para cuando esta termine. Los patrocinadores van a volcar su dinero y su fe en ti, así que asegúrate de poder darles aquello que ofreces.
- **Creatividad y autenticidad:** diseña una campaña original e interesante para las personas que estás intentando atraer. Tal vez parezca obvio, pero muchas campañas fracasan porque los fundadores creen que encontrarán respaldo simplemente porque su negocio es "guay". Cuéntales tu historia y apela a sus emociones. Remueve su imaginación y hazles sentir que al patrocinar tu campaña forman parte de algo más grande.
- **Ten en cuenta todo el trabajo que lleva: el *crowdfunding*:** es algo más que simplemente lanzar una campaña en línea y ver cómo el dinero entra en tu cuenta. Te tienes que preparar para trabajar, y trabajar, y trabajar... Una vez que pones tu campaña en marcha, se convierte en un empleo a tiempo completo para gestionar las redes sociales y el contacto directo con las personas. Tendrás que dar un toque a todo el mundo que conoces, tanto a nivel profesional como personal.
- **Busca la manera de empezar con buen pie:** la mayoría de campañas de *crowdfunding* que no logran recaudar el 30 % de sus objetivos durante el primer par de días suelen fracasar, así que asegúrate de tener un plan para conseguirlo. Deberías tener a los patrocinadores/inversores haciendo cola para participar el mismo momento en que lanzas la campaña. Genera una sensación de urgencia, tal vez algún incentivo para que la gente invierta rápido (por ejemplo, un número limitado de premios, un sorteo, la posibilidad de ganar algo especial, etc.). Merece la pena hacer cuentas para saber más o menos cuánta gente necesitas que se involucre para alcanzar tu objetivo.
- **Construye relaciones:** intenta alimentar la relación personal con el máximo número posible de patrocinadores, que tienen tanta fe en ti como para invertir en algo que aún no existe. Muéstrales el agradecimiento que se merecen. Si gestionas bien estas relaciones, lo más probable es que inviertan más dinero en ti en el futuro.
- **Aprende de los demás:** déjate inspirar por otras campañas de éxito. A continuación te presentamos un par de ellas.

Testimonios de emprendedores sobre crowdfunding

“Nos animamos porque vimos que era una oportunidad para compartir nuestra misión y nuestro éxito con los clientes. Por poco más del precio de nuestro producto, la gente podía invertir en la visión de llevar las cosas al siguiente nivel, así que la campaña estuvo muy animada y fue todo un éxito. Ahora tenemos un ejército de personas que no solo creen en lo que hacemos, sino que también han invertido emocionalmente en ello. La conexión es increíble y también algo exclusivo del crowdfunding. Sin embargo, también es como un dolor de tripas... Exige mucho esfuerzo. Sobre todo si es a cambio de participación, con todo el rollo legal, etc., que es caro de poner en marcha”.

– **Dan Kurzrock, cofundador y jefe de control de granos de Regrained**



“Recomiendo encarecidamente el crowdfunding. Pero no para recaudar fondos, sino para construir una comunidad. Es una manera genial de difundir la noticia, llegar a los medios y atraer a la gente hacia tu marca. Sin embargo, exige mucho tiempo y esfuerzo. Solo funcionará si tienes suficiente poder de marketing en tu equipo”.

– **Chantal Engelen, cofundadora de Kromkommer**

Estudio de caso de crowdfunding a cambio de premios: Toast Ale

- **Plataforma:** Crowdfunder (<https://www.crowdfunder.co.uk/raiseatoast#start>)
- **Objetivo:** 20 000 GBP
- **Resultado:** 29 452 GBP con 449 participantes en 28 días

¿Por qué funcionó? Toast Ale tomó un problema grave (el despilfarro de comida) y lo convirtió en algo apetecible y popular (cerveza).

- Difundió un mensaje serio de manera positiva y con humor y ofreció a los patrocinadores la sensación de proporcionar valor real (combatir el desperdicio de alimentos) explicándoles cuál era su impacto tangible (cuántas rebanadas de pan se salvaban con cada contribución).
- Una explicación muy clara de a qué se iba a destinar el dinero.
- Premios inteligentes y creativos para muchos presupuestos diferentes.



“¡El crowdfunding es la MEJOR herramienta de marketing! ¿Dónde más puedes promocionarte, contar tu historia, llevar tu producto a la gente, obtener su feedback, conseguir embajadores de marca y recaudar dinero al mismo tiempo?”

– **Cheryl Clements, fundadora y CEO de la plataforma de crowdfunding para alimentos y bebidas PieShell**



Caso de estudio de crowdfunding a cambio de participación: Oppo Ice-cream

- **Plataforma:** Seedrs (<https://www.seedrs.com/oppo-ice-cream>)
- **Objetivo:** 100 000 GBP
- **Resultado:** 353 811 GBP

En 2015, Oppo se convirtió en la oferta “más sobrefinanciada” de la historia a través de su iniciativa en Seedrs. Se propusieron recaudar 100 000 GBP pero acabaron consiguiendo más de 300 000. Cuando volvieron a Seedrs para una ronda de seguimiento en 2016, Oppo alcanzó su objetivo de 150 000 GBP en unas 6 horas.

¿Por qué funcionó? No solo vendieron un producto, sino que también contaron la historia de cómo nació la empresa. Los humanos solemos sentir primero y pensar después, así que no es mala idea captar la imaginación de la gente y apelar a sus emociones.

Deuda

Pedir prestado dinero en diferentes fases de tu empresa emergente puede ser una forma efectiva de conseguir capital al tiempo que mantienes todo el control posible sobre tu negocio. La deuda se puede adquirir de bancos, aunque no es lo más habitual para las startups; una opción mucho más popular son los prestamistas de deuda dirigida a empresas emergentes. También existen iniciativas gubernamentales. El inconveniente de la deuda es que tienes que devolverla con intereses (a diferencia del crowdfunding, la participación o las subvenciones). Algunos préstamos para empresas emergentes pueden incluso requerir un aval personal, lo que significa que serás responsable personalmente de devolver el dinero si el negocio fracasa.

Los bonos convertibles están ganando cada vez más popularidad entre las *startups*. También existen préstamos que en lugar de devolverse en dinero, se devuelven en participación. Estos bonos permiten retrasar el momento de la valoración de tu negocio (en el caso de las empresas emergentes, una operación a menudo complicada) y no tienes que devolver nada. A través de este mecanismo, los inversores no obtienen participación inmediata, pero sí que reciben una parte de tu negocio en tu próxima ronda de inversión en capital (consulta más adelante). ¿Parece un buen trato? Lo es realmente, pero recuerda que el duro trabajo de valorizar tu negocio y preparar todo el marco legal correctamente de cara a las inversiones vas a tener que llevarlo a cabo igualmente, solo que más tarde. Te recomendamos este [curso acelerado](#) sobre bonos convertibles para más información sobre cómo aprovecharlos en tu caso.

Capital con participación en la empresa

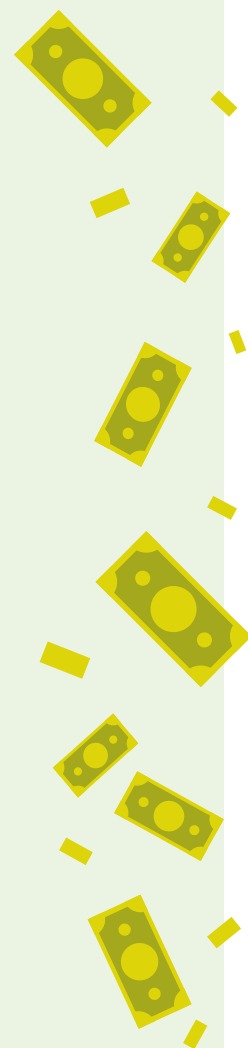
Consiste en la práctica de captar capital de inversores a cambio de una parte* de tu negocio. La inversión en capital adopta muchas formas: puedes recibir dinero de particulares (también denominados “inversores providenciales”), de grupos de inversores, de firmas de capital riesgo, fondos, etc. Existen categorías de inversores, como inversores específicos para un sector dado (en este caso tendrás que buscar aquellos centrados en alimentos y agrotecnología) o inversores de impacto (aquellos que se concentran en el impacto medioambiental y social además de en los beneficios financieros). La inversión en capital es una buena opción para captar grandes cantidades de capital y encontrar a personas que puedan ser claves para el crecimiento de tu empresa. Sopesa si quieres atraer a inversores que inviertan y no se involucren demasiado (generalistas), o aquellos que desempeñan un papel más relevante en tu empresa a título de asesores y te ayudan a abrir puertas (estratégicos). Es primordial que captes capital de los inversores correctos. Encontrar a las personas adecuadas que compartan lo que quieres hacer y cómo quieres hacerlo se traducirá en una relación más colaborativa. Los colaboradores con experiencia relevante te ayudarán a acelerar tu crecimiento facilitando los contactos clave y evitando que cometas los mismos errores que ellos cometieron en el pasado.

Los inversores de impacto aportan ciertas ventajas a la hora de crear y dirigir un negocio sostenible. Si encuentras a gente que crea en tu misión, sabrán valorar el bien mayor al que estás sirviendo tanto, si no más, como las ganancias financieras. Y esto significa que presionarán menos a cambio de rendimientos y valor del negocio ya desde el principio.

*Puede emitir diferentes tipos de acciones. Investopedia las [resume](#) convenientemente, pero recomendamos enérgicamente que solicites asesoramiento legal y financiero para decidir cuál es la mejor opción para tu empresa.

Pasos a seguir para captar inversión en capital

- **Identifica tus necesidades de financiación:** necesitas saber cuánto dinero necesitas captar ahora y de cara al futuro (de hecho, más adelante los inversores te preguntarán cuánto planeas recaudar).
- **Lleva a cabo la valoración de tu negocio:** esto significa calcular cuánto vale tu empresa y determinará el porcentaje de la misma que tendrás que delegar a cambio de inversión. Para más información ve directamente al final de este capítulo.
- **Encuentra el argumento de ventas definitivo:** deberás ser capaz de explicar en una sola frase de qué va tu negocio.
- **Elabora un libro de presentación y una campaña de inversión:** sigue leyendo más abajo para más información sobre ambos.
- **Busca oportunidades para presentarte ante inversores:** busca redes de inversores (puedes empezar por la comunidad de inversores de EIT Food) y sesiones de presentación, recurre a tu red de contactos personales y pregunta a amigos y otras empresas emergentes si tienen algún consejo o pueden recomendarte a alguien.
- **Aprende a hacer una buena presentación:** la práctica hace la perfección. Si tienes la oportunidad de presentarte ante algún inversor, tómatelo muy en serio y prepárate bien. Ensayá tus argumentos y apréndetelos de memoria. Prepárate además para posibles preguntas que te puedan lanzar. Igual te parece intimidante, pero recuerda que nadie conoce tu negocio como tú, así que defiende tu propuesta con confianza. Los inversores no están ahí para cazarte en un descuido. Si sienten algún interés en tu proyecto, simplemente querrán asegurarse de que has hecho tus deberes, cuentas con un gran equipo y tienes un plan para ejecutar tu idea.



Aquí tienes otros consejos de gran utilidad:

- Que sea breve. Cuanto más conciso y directo seas, mejor. Asegúrate de cumplir con los tiempos que se te conceden si son decisión de otra persona.
- Muéstrate entusiasta y comparte tu pasión. Los inversores quieren invertir en personas que lo dan todo por hacer su negocio crecer. Si no transmites buen rollo, ellos tampoco lo harán.
- Conoce a tu público: si tienes la oportunidad de investigar a tus inversores antes de presentarte ante ellos (no siempre es el caso si asistes a eventos de presentación), hazlo y prepara una presentación a la medida de sus intereses.

- Cuenta una historia: comparte tu gran visión y vende tu sueño. Encuentra la manera de que se identifiquen contigo y apela a las emociones de tu público. Ya se centrarán en los detalles una vez que les haya convencido la idea. .
- Después de encontrar inversores: redacta un pliego de condiciones. Puedes encontrar [plantillas](#) en Internet, aunque lo mejor es trabajar directamente con abogados para elaborar el pliego (y otros documentos relativos a inversiones), ya que las consecuencias financieras directas de hacerlo mal pueden ser muy graves para ti.
- Prepara la documentación legal con abogados
- ¡Que empiece a entrar el dinero! Y entonces empezará lo bueno...

Crear un libro de presentación y una campaña de inversión

Un libro de presentación (también se conoce como *pitch deck*) es una presentación breve que recoge aspectos clave de tu plan de negocio y sirve para darte a conocer a los inversores (u otras partes de las que quieras obtener algo, como aceleradoras o determinados clientes, por ejemplo). En general, no debería ocupar más de 15 diapositivas y tiene que ser sencillo y claro. ¡Menos es más! Lo cierto es que no vas a tener demasiado tiempo para forjar una impresión en aquellas personas ante las que te presentes, así que pon sumo cuidado en la elaboración de tu libro de presentación y en cómo lo presentas. Asegúrate de que es visualmente atractivo, no una mera lista de puntos y de texto que lees directamente en la pantalla. Hazlo vibrante y cuenta una historia para entablar un vínculo emocional con tu público.



A continuación, te presentamos un buen guion para tu libro:

- ¿Cuál es el **problema** que tratas de resolver?
- ¿Cuál es tu **solución**?
- ¿A qué **mercado** te diriges y cuál es su tamaño?
- ¿Cómo funciona o qué proporciona tu **producto o servicio**?
- ¿Quién es tu **competencia** y qué solución ofrecen ellos al problema?
- ¿Cuál es tu **propuesta única de ventas (USP)**?
- ¿En qué te diferencias de la competencia?
- ¿Qué **tracción** has conseguido hasta ahora? ¿Cuáles son tus ventas y clientes existentes o potenciales?
- ¿Quién conforma tu **equipo** y por qué son las personas adecuadas para este proyecto?
- ¿Cuáles son tus **perspectivas financieras** para los próximos 3 a 5 años?
- ¿Cuánta **inversión** necesitas? (o lo que sea, si no se trata de captar inversión).



Una campaña de inversión, al igual que el libro de presentación, suele ser lo primero que ven los inversores potenciales. Normalmente ocupa 1 o 2 páginas e incluye las mismas secciones que el libro de presentación solo que en mayor detalle, ya que en este caso no realizarás ninguna presentación.

Además, recuerda que deberás tener cuidado con la manera en que abordas a los inversores potenciales, ya que existe legislación para proteger a la gente frente a estafas alrededor de oportunidades de inversión fraudulentas. Lo mejor será que revises los reglamentos vigentes en tu país y/o que pidas asesoramiento legal.

Tabla resumen de tipos de financiación

Tipo de financiación	Pros	Contras
Subvenciones	<ul style="list-style-type: none"> No tienes que devolverlas ni ceder parte de tu empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de solicitud puede ser complejo y largo. El proceso de resolución puede ser largo. Normalmente imponen estrictos criterios de participación.
Crowdfunding (basado en premios)	<ul style="list-style-type: none"> Permite medir el apetito para consumir tu idea y obtener <i>feedback</i>. Brinda la oportunidad de construir una comunidad de seguidores leales y encontrar embajadores para tu marca. Ayuda a divulgar tu historia y genera ruido alrededor de tu marca y producto/servicio. No tienes que devolver nada ni ceder parte de tu empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere mucho trabajo antes, durante y después de la campaña. Necesitas contar con defensores de tu proyecto antes de iniciar el proceso de <i>crowdfunding</i>, de lo contrario las posibilidades de éxito se reducen mucho. Los sitios web de <i>crowdfunding</i> cobran una tarifa de entre el 3 y el 7 %. Se captan cantidades limitadas de fondos (media de Kickstarter de 18 000 EUR). Son menos idóneos para empresas B2B.
Crowdfunding (a cambio de participación)	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece la posibilidad de captar grandes cantidades de fondos en comparación con el <i>crowdfunding</i> a base de premios. Ayuda a divulgar tu historia y genera ruido alrededor de tu marca o producto/servicio. Brinda la oportunidad de construir una comunidad de seguidores leales y encontrar embajadores para tu marca. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere de más trabajo incluso que el <i>crowdfunding</i> a base de premios (necesitas tener un plan de negocio, una previsión financiera y la valoración de tu empresa). Deberás ceder parte de tu negocio. Debe contar con la aprobación de las instituciones financieras relevantes.
Deuda	<ul style="list-style-type: none"> Recaudas capital sin perder el control de tu negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Debes devolverla con intereses. Es difícil de conseguir para empresas emergentes sin tracción previa. Puede que necesites un aval personal.
Capital con participación en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Brinda la oportunidad de conseguir mayores cantidades de capital. Puede acelerar tu crecimiento gracias a la relación colaborativa con los inversores. 	<ul style="list-style-type: none"> Deberás ceder parte de tu negocio. Después tendrás a inversores con los que tratar y ante los que rendir cuentas (esto puede ser tanto bueno como malo).

Relación con los inversores

Una vez que los inversores se han unido a tu equipo, tendrás que decidir cómo tratar con ellos. Algunos serán más exigentes que otros. Puedes organizar reuniones o llamadas frecuentes con los inversores más entusiastas si tienes la sensación de que te pueden ayudar de alguna manera. En general, tendrás que desarrollar un método de información regular, ya sea semanal, mensual o trimestralmente (periodos más largos resultan excesivos).

Consejo de emprendedores sobre cómo tratar con los inversores

"Mejor informar en exceso que en defecto hasta que hayas encontrado el equilibrio para generar confianza".

– David Rosenberg, CEO y cofundador de Aerofarms





“Los inversores no son tus jefes y si los tratas como tales, ni vas a sacar el máximo provecho de ellos, ni vas a ser un buen líder para los tuyos. Antes de elegir a nuestros inversores, les medimos para conocer su compatibilidad con nuestra misión. Llevamos a cabo la prueba del tornasol: si un inversor no compartía una historia o anécdota sobre cómo se sentía al tirar comida, lo más seguro es que nunca llegase a entender nuestra misión. Busca la manera de probar a tus inversores. Además, tampoco olvides que cuando un inversor pasa de tu negocio, no es nada personal, simplemente no le convence”.

– Saasha Celestial-One, cofundadora de Olio

Cuánto recaudar y cuándo hacerlo

No existe una única respuesta a esta pregunta y dependerá enormemente del tipo de negocio que estés creando y del estadio en el que te encuentres en cada momento. Llegados a este punto, lo mejor es que te mostremos las trayectorias de un par de empresas en su proceso de recaudación de dinero.

Empresa 1: marca que produce aperitivos a partir de grillos



- 1. Fondos personales:** 3 cofundadores invierten cada uno 5000 EUR de sus propios ahorros para crear un concepto básico que consiste en un prototipo de aperitivo hecho en casa e ideas de marca iniciales desarrolladas con diseñadores autónomos. Este MVP y la marca inicial se utilizan en la siguiente fase de la captación de fondos.
- 2. Financiación a base de subvenciones:** 3 meses más tarde, la empresa obtiene una subvención de una incubadora de empresas sociales y recibe 10 000 EUR. Lo invierten en desarrollar el producto y la marca.
- 3. Campaña de *crowdfunding*:** 6 meses después de su inversión personal inicial, los fundadores deciden buscar su próximo lote de capital a través de *crowdfunding* a base de premios para empezar a crear una comunidad. Consiguen 25 000 EUR a cambio de la preventa de sus barritas. Destinan el dinero a llevar a cabo su primera prueba de producción real en colaboración con una empresa envasadora. Utilizan los aperitivos producidos en esta prueba para conseguir sus primeros clientes y para la siguiente fase de captación de fondos.
- 4. 1.ª ronda con inversores providenciales:** un año más tarde, habiendo conseguido ya sus primeros clientes y sacado adelante sus ventas a pequeña escala, los fundadores deciden captar una 1.ª ronda de inversión providencial para llevar su negocio al siguiente nivel. Consiguen recaudar 160 000 EUR y los fondos necesarios para desarrollar su equipo y la estrategia de *marketing* para mejorar el reconocimiento de la marca.
- 5. 2.ª ronda con inversores providenciales:** 19 meses después de la 1.ª ronda, cuando ya tienen tracción suficiente con 2 mayoristas y unos volúmenes de ingresos y ventas considerablemente más altos, los fundadores deciden recaudar una 2.ª ronda de inversión providencial (en parte de los inversores ya existentes, y en parte de otros nuevos). Esta vez obtienen 400 000 EUR e invierten el dinero en el desarrollo de un nuevo producto, en seguir desarrollando su equipo y en refinar sus estrategias de marca y de *marketing*. Esto les ayuda a llegar a miles de tiendas y alcanzar el punto de equilibrio (aquel en el que los ingresos totales son iguales a los gastos totales).

Empresa 2: empresa de tecnología de los alimentos que crea soluciones para minimizar el consumo de agua y pesticidas en las granjas tradicionales

- 1. Fondos personales:** 2 cofundadores utilizan fondos personales para autofinanciarse mientras desarrollan un plan de negocio y un libro de presentación para inversores. Posteriormente aseguran su 1.ª ronda de financiación.
- 2. 1.ª ronda con inversores providenciales:** 8 meses después de su idea inicial, la empresa consigue recaudar con éxito 200 000 EUR para desarrollar su producto, realizar estudios de viabilidad y probar su tecnología en 2 granjas independientes. A cambio, conceden el 20 % de su empresa, estando ésta valorada en 1 250 000 EUR *post-money* (para más información sobre jerga financiera, consulta el glosario).
- 3. Crowdfunding:** a cambio de participación: 8 meses más tarde, confiados en los progresos que están haciendo y en vista de los beneficios potenciales del crowdfunding, los fundadores deciden poner en marcha una campaña para recaudar financiación en capital, con la que consiguen 600 000 EUR a cambio del 30 % de la empresa. Esto diluye la participación tanto de los fundadores, como de los inversores providenciales. Utilizan estos fondos para seguir desarrollando su tecnología e implantarla en una serie de granjas. Gracias a los contactos establecidos durante la campaña, son presentados a una de las mayores empresas agrotecnológicas del mundo.
- 4. Deuda:** un año más tarde, los fundadores se dan cuenta de que necesitan un poco más de dinero antes de poner en marcha su siguiente gran campaña de recaudación mientras debaten la posibilidad de conseguir fondos de capital riesgo, de manera que emiten un bono convertible para los inversores ya existentes que funcione a modo de préstamo puente. Este dinero sirve literalmente como “puente” entre 2 rondas de financiación. Los inversores que prestan el dinero conseguirán un descuento cuando se convierta en capital una vez culmine la siguiente ronda.
- 5. Capital riesgo:** 17 meses más tarde, sorprendentemente ya lista para crecer, la empresa recauda 1 500 000 EUR de un inversor de capital riesgo estratégico con experiencia en el sector. Delegan otro 25 % de su empresa, con la consiguiente dilución de todas las acciones existentes. Con este capital riesgo se incorpora un miembro a la junta y la empresa consigue los recursos que necesita para crecer de verdad.



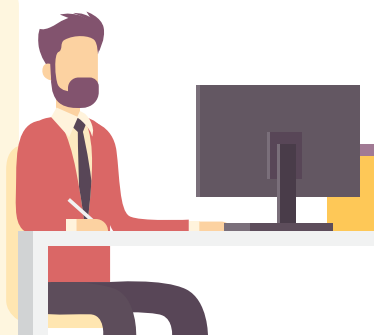
Viene bien plantearse una serie de preguntas antes de decidir cuánto dinero recaudar:

- ¿En qué vamos a gastar este dinero concretamente?
- ¿Qué queremos conseguir antes de volver a recaudar dinero?
- ¿Qué queremos demostrar antes de volver a recaudar dinero?
- ¿Cuánto valor va a aportar esta captación de fondos a nuestro negocio?
- ¿Cuál es nuestro plan B si las cosas no salen como teníamos planeado antes de nuestra siguiente ronda de recaudación de fondos?

Consejos de emprendedores sobre la captación de inversión

"Al principio crea tu negocio de una manera muy rudimentaria. Haz sacrificios. Prepárate para no cobrar tu sueldo, para vivir sometido a estrés y buscar soluciones sobre la marcha. Vas a aprender mucho así. Después de recaudar dinero, empiezan a generarse expectativas. Antes de recaudar dinero, tú defines las normas del juego. Por lo tanto, la cuestión no es conseguir todo lo que puedas... sino conseguir suficiente como para que tengas la capacidad para alcanzar una serie de hitos. Encuentra inversores con los que seas compatible".

– **Marc Zornes, cofundador de Winnow Solutions**



"Coge lo que necesitas para poder funcionar; la velocidad a la que el producto llega al mercado es crítica, así que si hay capital exterior disponible, acabará siendo fundamental para el éxito de la empresa".

– **Arturo Elizondo, cofundador de Clara Foods**



"La financiación puede ser muy compleja. No quieres ceder una parte demasiado grande de tu empresa, pero sí quieres ser capaz simplemente de construirla. Quieres deuda, pero después necesitas ventas para devolverla. Todo depende de tu producto o servicio... Somos una empresa muy centrada en los gastos de inversión; tuvimos que invertir millones antes de tener un producto, y eso afectó a nuestra estrategia/modelo de financiación. Una vez que empiezas a generar ingresos y tienes contabilidad administrativa, y clientes reales y rédito, ya no puedes seguir vendiendo sueños y arcoíris a los inversores. Para entonces ya vives en la cruda realidad. Cuando aún no generas esos ingresos, todavía vendes sueños y todo es mucho más sencillo. Eso tiene un impacto sobre tu estrategia de financiación. Si te es posible, recauda todo lo que puedas de los inversores adecuados, con el estilo y la ética de inversión apropiados, pero asegúrate de que después te acompañan durante tu viaje."

– **Steve Dring, cofundador de Growing Underground**

"Yo recomiendo buscar fuentes de capital no diluible al principio, subvenciones, etc. pero, ante todo, ser específico y centrarse en los fondos adecuados para tu empresa y ser cauto a la hora de abordar a la competencia; aunque pueden ser una gran fuente de publicidad, algo de financiación y un poquito de dopamina, hay que ser comedido con el tiempo que se destina a solicitudes, presentaciones, etc. Respecto a los fondos de capital riesgo, de nuevo, sé específico con los inversores que buscas, el sector agroalimentario es un nicho del mercado, pero está creciendo y cuenta con una serie de fondos destinados exclusivamente a tecnologías en estos ámbitos. Una presentación cálida es 1000 veces mejor que un correo electrónico frío (...). La captación de fondos es una tarea agotadora y mi consejo es que, mientras te ocupes de ella, te centres en ella por completo. Personalmente, como CEO de una empresa en fase temprana de desarrollo, a mí siempre me ha parecido algo complicado, pero fíjate unos objetivos, por ejemplo 50 reuniones en un mes, e intenta organizar varias al día durante determinado periodo".

– **Abi Ramanan, CEO y cofundadora de ImpactVision**



Glosario de jerga financiera

Existen un montón de términos financieros que se dejan caer aquí y allá en las discusiones sobre asuntos empresariales y si no tienes experiencia captando inversión o nunca has creado una empresa antes, posiblemente te encuentres un poco perdido. He aquí algunos conceptos con los que deberías familiarizarte:

- **Valoración de la empresa:** es el proceso según el cual se determina el valor económico de una empresa o compañía. Se puede utilizar para calcular el valor justo de un negocio por una infinidad de razones, como su venta, el reparto de la propiedad entre socios o la captación de inversión ([fuente](#)). Esta última es posiblemente la más importante para ti en esta fase, ya que tendrás que calcular el valor de tu empresa para poder recaudar fondos. [Investopedia](#) explica diferentes maneras de hacer el cálculo; ten en cuenta que no es una ciencia exacta, sino un ejercicio muy subjetivo.
- **Valoración pre-money contra post-money:** se refiere al valor de tu empresa antes (pre) o después (post) de la inversión. El valor crece después de haber captado fondos.
- **Tabla de capitalización:** muestra el reparto de participaciones en tu empresa. Si sois 2 cofundadores que no han captado inversión y se reparten la propiedad, esta tabla os incluirá a los 2 en un reparto del 50-50. A medida que vayáis recibiendo inversión, esta tabla irá cambiando. Simplemente refleja los diferentes porcentajes de participación de cada accionista.
- **Pliego de condiciones:** es el documento inicial redactado y acordado entre 2 partes antes de completar la inversión. Por ejemplo si vas a recibir inversión en capital, el inversor principal (aquel que está aportando la mayor cantidad de dinero) puede exigir que otros inversores cumplan ciertos términos y condiciones. Los pliegos de condiciones proporcionan por lo tanto la base para la redacción de otros documentos legales.
- **Convenio de accionistas:** es un acuerdo entre los accionistas de la empresa en el que se describe cómo se debe operar esta última y cuáles son los derechos y obligaciones de los primeros. Además, también incluye información sobre la gestión de la empresa y los privilegios y la protección de los accionistas. ([Fuente](#))
- **Estatutos:** es un documento que recoge todos los reglamentos aplicables al funcionamiento de la empresa y define la finalidad de la misma. Determina cómo se deben llevar a cabo las tareas dentro de la organización, incluidos los procesos de designación de directores y gestión de registros financieros. ([Fuente](#)) Tanto el convenio de accionistas como los estatutos suelen ser redactados por abogados. Tal vez parezcan un poco complejos e inaccesibles, pero dedica el tiempo que necesites a comprenderlos bien, ya que son muy importantes de cara a configurar el funcionamiento actual y futuro de tu empresa.

Investopedia es una magnífica fuente de información sobre finanzas e inversión.

Conclusiones del capítulo 5

Principales conclusiones

- No olvides tus finanzas personales: decide qué harás para sustentarte cuando las cosas te lleven el doble de tiempo de lo que deberían (porque siempre lo hacen). Al principio, contempla la posibilidad de conservar tu empleo a tiempo completo o trabajar a tiempo parcial y volcarte en tu idea de negocio en tu tiempo libre.
- **Es hora de pararse a reflexionar:** ¿Cuán mullido es tu colchón personal? ¿Qué sacrificios estás dispuesto a hacer si/cuando las cosas se pongan difíciles? ¿Estás dispuesto a sacrificar algunos gastos o aspectos de tu tren de vida para poner en marcha tu empresa emergente?



- Existen muchos tipos de financiación (subvenciones, crowdfunding, deuda y capital), todos con sus pros y sus contras, así que medita muy bien tu estrategia para financiarte.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿estarías dispuesto a ceder parte de tu negocio a cambio de inversión? En caso afirmativo, ¿qué prefieres, inversores generalistas o estratégicos?

- Para captar inversión en capital necesitas definir claramente tus necesidades de financiación y el valor de tu empresa, perfeccionar tus argumentos de venta y tu libro de presentación, dominar tus habilidades de presentación y encontrar oportunidades para finalmente presentarte ante inversores. Estate preparado para resolver el tema de la documentación legal con abogados y define la manera en que vas a relacionarte con tus inversores.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿cuánto capital deseas generar? ¿En qué vas a gastar los fondos? ¿Qué quieres lograr y demostrar antes de volver a recaudar dinero? ¿Cuánto valor va a aportar la captación de fondos a tu negocio? ¿Cómo vas a gestionar el trato con los inversores?

- Además de para captar fondos, el crowdfunding es una estrategia genial para compartir tu historia, generar ruido alrededor de tu marca y llevar tu producto hasta el consumidor. Sin embargo, es de todo menos sencillo y requiere una cantidad ingente de trabajo y preparación. Para conseguir tu objetivo necesitas algo más que una gran historia.

Ahora, ¡pongámonos manos a la obra!

1. Pon en orden tus finanzas personales.

¿Cómo vas a mantenerte durante los comienzos de tu empresa emergente, especialmente si las cosas llevan más tiempo del esperado?

2. Desarrolla una estrategia de financiación.

¿Vas a solicitar subvenciones, recurrir al *crowdfunding*, adquirir deuda y/o captar capital de inversores a cambio de una parte de tu empresa?

3. Redacta un libro de presentación de 15

diapositivas que incluya los aspectos clave de tu plan de negocio. Dale rienda suelta a tu creatividad y utiliza el libro para comunicar una historia que atraiga al público a nivel emocional.



Recursos adicionales

Consulta estos sitios web para más información sobre fondos y ayudas de la UE:

Lista de programas de financiación de la UE

<https://www.welcomeurope.com/list-european-funds.html>

Fondos de ayuda de la UE

<http://startupeuropeclub.eu/eu-funds-and-support/>

¿Estás pensando en recurrir a la masa en busca de capital? Lee estos artículos para más información sobre *crowdfunding*:

Crowdfunding 101: The Basics

<https://www.forbes.com/sites/chancebarnett/2012/08/02/crowdfunding-101-the-basics/#77b382b2cb4c>

Crowdfunding 101 for Entrepreneurs

https://www.huffingtonpost.com/steve-mariotti/crowdfunding-101-for-entr_b_4598741.html?guccounter=1

Top 10 equity-based crowdfunding platforms in Europe

<https://www.eu-startups.com/2017/11/top-10-equity-based-crowdfunding-platforms-in-europe/>

Útiles informaciones y consejos para recaudar dinero y bordar tu presentación:

Startup investment guide

<https://www.boardofinnovation.com/guides/startup-investment/>

How To Raise Money

<http://paulgraham.com/fr.html>

Five tips for presenting your business ideas

<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/five-tips-for-presenting-your-business-ideas>

How to Effectively Pitch Business Ideas To Investors

<https://medium.com/swlh/how-to-effectively-pitch-business-ideas-to-investors-dd76661b02f1>

13 Tips on How to Deliver a Pitch Investors Simply Can't Turn Down

<https://www.entrepreneur.com/article/251311>

8 tips for successfully pitching an investor

<https://www.wework.com/creator/grow-your-business/marketing/8-tips-successfully-pitching-an-investor/>

Estos recursos te ayudarán a crear un libro de presentación impresionante para llevarte ese dinero al bolsillo:

What Is A Pitch Deck

<https://pitchdeck.improvepresentation.com/what-is-a-pitch-deck>

How To Create A Pitch Deck

<https://www.forbes.com/sites/alejandrocremades/2018/03/02/how-to-create-a-pitch-deck/#12c77c9356c0>

30 Legendary Startup Pitch Decks And What You Can Learn From Them

<https://piktochart.com/blog/startup-pitch-decks-what-you-can-learn/>

What is an Investment Teaser?

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/deals/what-is-an-investment->

6 Keys to Writing Great Investment Teasers

<https://www.axial.net/forum/6-keys-to-writing-great-teasers/>



Convertir el sueño en realidad

1. Sacar tu oferta al mercado
2. Enfoques sobre la estrategia de venta
3. Gestionar el flujo de caja y la contabilidad
4. Gestión organizativa
5. Aceleradoras e incubadoras



„La grandeza son un montón de cosas pequeñas bien hechas“ – Ray Lewis

Capítulo 6

Una empresa emergente toma una idea y la convierte en un negocio. En este capítulo te explicamos cómo asegurarte de crear una base sólida a partir de la que tus ideas y propuestas puedan prosperar. Construir esa base sólida te ayudará a hacer las cosas bien desde el principio. Hará que tu negocio sea más resiliente y lo preparará para hacer frente a los desafíos con garantías. El capítulo se divide en 5 partes: comercializar tu oferta, enfoque de ventas, gestión de flujo de caja y contabilidad, gestión organizativa y aceleradoras e incubadoras. Hay otros temas, como la gestión de partes interesadas o el marketing, que también forman parte del proceso pero los abordaremos en otros capítulos. Tal vez no sea el capítulo más apetecible de este manual pero, créenos, es uno muy importante.

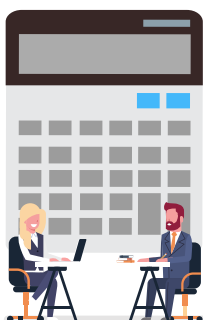
Sacar tu oferta al mercado

Ahora que tienes una idea para un gran producto o servicio, necesitas convertirlo en una realidad. Necesitas seguir rodando, resolver los problemas actuales sin perder de vista el futuro, en el que la demanda será significativamente más grande. Asegúrate de que puedes ganar dinero siendo fiel a tus valores como empresa. En este apartado exploramos temas clave a tener en cuenta, como la planificación financiera y de precios, capacidades y experiencia, cadena de suministro, logística y la conveniencia de externalizar.

Elaborar un plan para sacar tu producto o servicio al mercado

Lo primero que debes hacer a la hora de plantearte cómo sacar tu producto o servicio al mercado es desarrollar un plan de comercialización. Se trata de un proyecto operativo que define las diferentes tareas que hay que llevar a cabo, así como los calendarios y personas responsables de cada una de ellas. Existen diversas plantillas y modelos de gestión de proyectos que podrías utilizar en función de tus preferencias personales. Si nunca has utilizado alguna antes, infórmate sobre los [diagramas de Gantt](#) y la [metodología Stage Gate](#). Es importante definir qué tareas puedes llevar a cabo en paralelo para ahorrar tiempo. Y también es importante recordar que muchas veces las cosas no salen según lo planeado. A veces la gente, los proveedores o los socios te dejan tirado por el motivo que sea así que siempre necesitas tener un plan de contingencia para asegurarte de que tu proyecto sigue adelante.

A la hora de elaborar tu plan, empieza por definir el objetivo final y continúa hacia atrás. ¿Qué necesitas hacer para que tu producto o servicio esté disponible en la ubicación o formato que tus clientes necesitan? ¿Se requiere transporte? ¿Cómo vas a fabricar el producto o prestar el servicio? ¿Cuánto tiempo te va llevar? ¿Serás tú quien lo haga u otra persona? ¿Qué insumos vas a necesitar? ¿Necesitas equipo? ¿De dónde vas a sacar los insumos y el equipo? Ten en cuenta que los alimentos pueden ser de temporada, tanto en lo relativo a su producción como a su consumo. Algunos tienen plazos de producción largos. Por ejemplo, no hay ninguna alternativa acelerada para obtener *whisky* de 15 años que esperar 15 años. Asegúrate de que tu plan refleje todas estas realidades como corresponda.



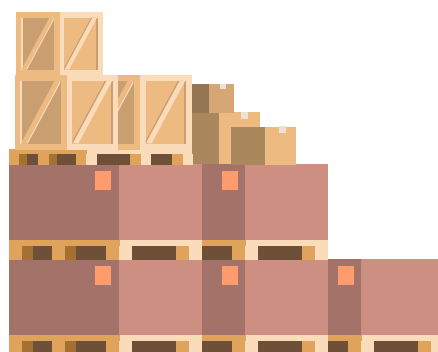
Comprender tus costes

Una parte fundamental de comercializar tu producto o servicio es entender los aspectos económicos de sacar tu propuesta al mercado. Para ello, debes saber lo que te cuesta producir una unidad de tu bien o servicio. A veces esto también se conoce como coste variable. Los costes variables incluyen los costes directos, pero también pueden englobar otros más amplios, como la devaluación del equipo o los costes de envío. Los costes variables no incluyen los costes fijos, que son aquellos que debes asumir independientemente de la cantidad que vendas, por ejemplo los costes de *marketing* o de personal general no asociado a la producción.

Los costes directos son todos aquellos que son directamente imputables a la producción de un bien o servicio específico. También se los denomina costo de los bienes (COGS por sus siglas en inglés). Lo conforman mayoritariamente los costes directos de material y de mano de obra. El cálculo de estos costes varía de una industria a otra. Por ejemplo, los costes de una granja serán diferentes a los de una marca que adquiere un nuevo producto. Para asegurarte de ir en la dirección correcta, deberías solicitar asesoramiento específico para el sector, así como servicios de contabilidad locales.

He aquí otras consideraciones a tener en cuenta a la hora de plantearte tu estructura de costes:

- **Ineficiencias y desperdicios:** no olvides incluir las ineficiencias y los desperdicios en el cálculo de tus costes. Hay pérdidas que son inevitables pero, sin embargo, contribuyen a incrementar tus costes directos ya que requieren el uso de más material y mano de obra para compensarlos.
- **Escala y volumen:** a menudo todo se abarata cuando se aumenta la escala, así que piensa cómo puedes hacer crecer tu producto o servicio. ¿Puedes establecer cantidades de pedido mínimas (MOQ por sus siglas en inglés) para algunos de tus suministros? Si quieres que tus envases lleven tu marca, generalmente hay que pedir miles o incluso cientos de miles de unidades. Hay procesos que solo tienen sentido a grandes volúmenes, ¿cómo vas a gestionar esto?



Antes de empezar a producir, necesitarás contar con un modelo de costes para poder estimar los costes directos. Sin embargo, una vez que inicias la producción y la venta estarás en posición de determinar tus costes reales haciendo un seguimiento de lo que adquieres (materiales, mano de obra, etc.) y cuántas unidades eres capaz de producir y vender. Conocer el coste real de tus bienes te permitirá calcular correctamente tu margen de beneficios a cada escala. El margen de beneficios en la transacción se calcula restando el coste del bien a los ingresos que obtienes con la venta de una unidad.

Estrategias de precios

Los precios son una de las decisiones más importantes que deberás tomar en tu negocio y vendrán determinados por los costes de los bienes. Por ejemplo, si pones unos precios inferiores al coste de los bienes, lo más seguro es que tu negocio no sobreviva mucho tiempo. No obstante, plantearte los precios en base a los costes de los bienes es un error. Existen muchas estrategias de precios diferentes que puedes adoptar. Tu elección dependerá de diversos factores: el tipo de producto o servicio que ofreces, la madurez del mercado, la predisposición a comprar que muestren los consumidores y tu estrategia de marketing. Estas son algunas de las estrategias de precios más comunes:

1. **Coste incrementado:** se añade un margen a los costes de los bienes para conseguir el margen de beneficios deseado.
2. **Competitiva:** consiste en fijar los precios en base a los precios de la competencia.
3. **En base al valor:** los precios se determinan en base a lo que el cliente está dispuesto a pagar.
4. **Precio descremado:** se establecen unos precios iniciales altos que después se van bajando a medida que entran más competidores en el mercado.
5. **Precio de lanzamiento:** se fija un precio bajo para abrirse un hueco en un mercado ya afianzado.



Es recomendable que tu estrategia de precios también incluya una estrategia promocional. Se trata de reducir tus precios durante determinados periodos de tiempo para incrementar el volumen de ventas. Deberá estar armonizada con tu estrategia de *marketing*.

Contrata a expertos

Tienes una idea inicial, pero posiblemente no seas la persona que puede desarrollar el producto o servicio a una escala comercial más grande. Hacer las cosas bien desde el principio es crucial para el éxito de tu empresa. El coste de hacerlo mal es enorme y, dados los recursos limitados que tienen las empresas emergentes, lo más sensato es recurrir a expertos siempre que puedas. Incluso aunque estés desarrollando algo que no existía hasta ahora, siempre hay gente que tiene experiencia útil para facilitar el proceso. Si estás creando un producto alimentario, puedes buscar por ejemplo un técnico de alimentos o una universidad que puedan ayudarte a refinarlo. Si estás desarrollando técnicas agrícolas o manufactureras, tal vez te convenga buscar a un bromatólogo o un ingeniero agrónomo. A primera vista, la contratación de estos profesionales puede parecer un gasto gigantesco, pero será sin duda dinero bien invertido. No obstante, si no puedes permitirte al principio, plantéate incentivarles ofreciéndoles participación en el capital de la empresa o puestos como asesores (para más información al respecto, consulta el capítulo 8 sobre cómo construir tu equipo).

Cadena de suministro

Tu producto o servicio será tan fuerte como lo sea tu cadena de suministro. Tienes que encontrar a proveedores fiables y de confianza con los que puedas entablar una buena relación. He aquí las cosas que debes tener en cuenta a la hora de buscar proveedores: ¿son estables desde un punto de vista financiero? ¿Cuidan de su gente? ¿Tienen implantados procesos de aseguramiento de la calidad y la seguridad de sus bienes? ¿Cuentan con los certificados o acreditaciones que tus clientes van a exigir? Es posible que necesites cerrar acuerdos comerciales con ellos: esto lo abordamos en el capítulo 4, sobre la temática legal.

Consejos para la relación con los proveedores

- Sé educado ante todo y comprende que, como empresa emergente pequeña, posiblemente no seas especialmente importante para ellos. Asegúrate de haber hecho tus deberes de antemano y tener claro qué es lo que necesitas de ellos. Cuanto más profesional y creíble seas, mayores serán las probabilidades de que te tomen en serio.
- Los aspectos más importantes de tus negociaciones con los proveedores serán los precios, la calidad, la disponibilidad y los plazos de entrega. Dedicar el tiempo que sea necesario a asegurar que ambas partes comprenden claramente cuáles son las expectativas y dejarlo todo recogido por escrito.
- A la hora de hablar de precios, es recomendable que explores posibilidades como los descuentos. ¿Se pueden ajustar los precios si compras determinadas cantidades?
- Deberás ser consciente del impacto que el volumen tiene sobre la disponibilidad y los precios.
- Estudia a varios proveedores y, cuando hayas elegido a uno, asegúrate de tener a otro de reserva.



Internalización contra externalización

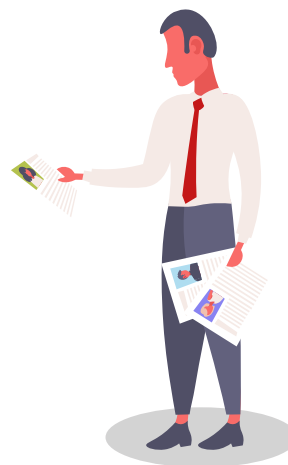
Cuando creas un producto o servicio necesitas decidir si quieres asumir las tareas de manufactura/desarrollo/distribución o prefieres externalizarlas. Ambas opciones tienen sus pros y sus contras.

	Pros	Contras
Internalización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor control y flexibilidad para modificar los procesos y conseguir hacer las cosas que los demás no pueden ▪ Conservar más del "valor añadido" asociado a tu cadena de suministro ▪ Autenticidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensidad en términos de capital ▪ Tiempo de gestión dedicado a la producción/distribución en lugar de a I+D, marketing, ventas, etc. ▪ Infrautilización de activos/limitación del crecimiento
Externalización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menores gastos de capital ▪ Plazos más cortos (no necesitas habilitar instalaciones) ▪ Aprovechamiento de la experiencia de otras personas ▪ Precios definidos y posibilidad de beneficiarse de economías de escala 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de control y supervisión ▪ Terceros se preocuparán menos por la calidad de tus productos que tú ▪ Intercambio de información comercialmente sensible con terceros

Deberás decidir cuáles de estos factores son más importantes para tu empresa y, al final, cuáles te brindarán una ventaja competitiva. Si puedes traer de fuera determinados componentes a tu propuesta de valor, ¿necesitas realmente hacerlo tú mismo?

Internalización: los beneficios de la internalización varían enormemente de un negocio a otro, así que no podemos profundizar demasiado en este tema. De hecho, los requisitos para establecer una planta de elaboración de alimentos son completamente diferentes si se trata de configurar un equipo de desarrolladores para crear una aplicación, o un equipo de científicos que desarrollen una nueva técnica agraria. Sin embargo, sí que deberás tener en cuenta lo siguiente:

- **Plan de gastos de capital:** como ya indicábamos más arriba, la internalización requiere de mucho más capital que la externalización. Por eso es muy importante dedicar tiempo a desarrollar un plan de gastos de capital robusto (lee el [capítulo 3](#) sobre planes de negocios).
- **Capacidad técnica:** también debes asegurarte de que dispones de la capacidad técnica adecuada en tu equipo para conseguir que el proyecto prospere.
- **Escalabilidad:** determinar a qué escala deberías desarrollar tus operaciones puede ser un auténtico reto. Unas instalaciones más pequeñas serán más rápidas y baratas de construir, pero también pueden quedar obsoletas más rápido a medida que creces. Por el contrario, unas instalaciones más grandes pueden resultar excesivas cuando todavía estas generando demanda, contribuyendo a erosionar tus márgenes. La confianza en tu plan de ventas y en tus previsiones financieras te ayudará a tomar la decisión correcta.



Externalización: encontrar a alguien que pueda asumir una parte sustancial de tus operaciones puede parecer la panacea, pero nada más lejos de la realidad. Dejar la prestación de una parte importante de tu propuesta en manos de terceros supone muchos desafíos y encontrarás a no pocos emprendedores que han cosechado experiencias muy negativas intentándolo. De todos modos, he aquí algunas notas por si decides ir por ese camino:



- **Encontrar a un tercero con el que colaborar:** encontrar a alguien con quien puedas contar para externalizar no es siempre una tarea fácil. Habla con la competencia ya que puede que tengan disponible una capacidad que necesitan utilizar. Consulta en organismos industriales, ya que quizás puedan ponerte en contacto con alguien adecuado. Asiste a ferias. Habla con fabricantes de maquinaria, porque quizás te informen de quién ha comprado equipos relevantes.
- **Escoger a un tercero:** existen innumerables consideraciones a tener en cuenta, entre las que se incluyen los precios, los niveles de calidad, los plazos, la capacidad de reacción, acreditaciones o ubicación geográfica. Tal vez también deberías tener en cuenta su capacidad para dar cobertura a una demanda en aumento a medida que vayas creciendo.
- **Llegar a un acuerdo:** asegúrate de llegar a acuerdos claros con ellos sobre los aspectos más fundamentales, como los precios, la calidad o los plazos. También deberías tener en cuenta la protección de cualquier PI que compartas con ellos. Si existen costes de preparación, intenta que sean ellos quienes los cubran y, si no es posible, intenta mantener la propiedad sobre todo aquello por lo que pagues. ¡Es importante de los acuerdos que cierres incentiven a tus socios para proporcionarte un buen producto o servicio!

Estudio de caso sobre la internalización y la externalización



Una empresa ha desarrollado unidades verticales para granjas en interiores que han ganado mucha popularidad. Han creado los sistemas iniciales en un pequeño taller alquilado pero no pueden dar cobertura a la demanda. Además, también reconocen que podrían aumentar la demanda si redujesen los costes unitarios. Así que llegan a la conclusión de que necesitan unas instalaciones más eficientes para beneficiarse de la economía de escala. Los fundadores identifican a una empresa que fabrica sistemas similares para un mercado diferente pero que tiene capacidad disponible. Al mismo tiempo, los fundadores no tienen ninguna experiencia en llevar una línea de producción comercial y se dan cuenta de que construir su propia fábrica les llevaría medio año. Externalizar la producción simplificaría sus operaciones y les brindaría más claridad sobre el coste de sus bienes. Liberados de las tareas de producción, pueden dedicar más tiempo al desarrollo de productos y a las ventas. Dada la importancia de esta conclusión para su empresa, llevaron a cabo pruebas y redactaron un contrato que en el que recogían los aspectos clave, como la calidad, los plazos y la responsabilidad sobre la inversión en los equipos utilizados específicamente para la fabricación de sus productos.

Envasado

En muchas partes del sistema alimentario, el envasado es una parte integral del producto. La comida y el envase van unidos de manera indisoluble (salvo que desarrolles un servicio puramente digital). El envasado es muy importante desde un punto de vista económico y medioambiental y tiene un gran impacto sobre cómo ven los clientes tu oferta (incluso para B2B). Además, hoy en día cada vez se vigila más el envasado (particularmente el de plástico), de modo que es un elemento esencial a tener en cuenta a la hora de desarrollar tu propuesta comercial.



Tendrás que reflexionar sobre 3 aspectos clave:

- **Funcionalidad:** ¿cuál es el objetivo de tus envases y cuantos tipos de envase diferentes necesitas? En la industria alimentaria, los envases generalmente sirven como barrera para garantizar la higiene y la preservación del producto. Si vas a desarrollar un producto de cara al cliente, no olvides que el envasado será tu principal estrategia de *marketing*.

- **Impacto medioambiental:** deberás tener en cuenta de qué está hecho el envase, sus propiedades a la hora de proteger el producto y qué se puede hacer con el envase una vez ha cumplido con su cometido (por ejemplo, ¿se puede reutilizar o reciclar?). También tienes que contemplar el envasado en el impacto medioambiental general de tu producto. Envolver un producto en papel tiene un menor impacto medioambiental que el vidrio, pero si el producto se echa a perder por no estar bien protegido, entonces el papel no es la opción más respetuosa con el medio ambiente. Encontrarás varios enlaces externos en el apartado de recursos adicionales de este capítulo por si quieres informarte más a fondo sobre el envasado.
- **Costes:** tu primera elección de envasado afectará a tus costes de 2 maneras. En primer lugar, por los costes directos de los materiales de envasado que estás utilizando. Y en segundo, porque tus decisiones sobre envasado tendrán un impacto sobre la eficiencia de tu producción. Por ejemplo, algunos envases se manipulan con maquinaria, mientras que con otros el proceso es manual. Esto afectará a tus costes y a los volúmenes que puedes producir.

Logística

La manera en que vas a almacenar y distribuir tus productos y servicios no es el aspecto más emocionante de tu negocio, así que muchas veces se deja de lado, pero la logística tiene unas consecuencias enormes sobre los costes y puede condicionar las rutas de salida al mercado de tus productos. Por eso es muy importante prestarle la atención que merece. Al igual que con la manufactura y la producción, primero tendrás que decidir si quieres arreglártelas por tu cuenta o externalizar los servicios (es decir, colaborar con empresas de almacenaje y distribución). Pero, de nuevo, esta decisión dependerá de lo que ofrezcas y del nivel de control que quieras tener sobre tu propio negocio. [Farmdrop](#) es una empresa en línea dedicada a la distribución de alimentos provenientes de la agricultura y la pesca local que, en su momento, decidió invertir en su propio parque de furgonetas eléctricas y equipo de conductores, ya que entendían que este servicio forma parte de su propuesta principal. [Oddbox](#) es una distribuidora de frutas y verduras “feas” que, por otro lado, decidió delegar la distribución de sus cajas a un tercero, ya que esta tarea no es crucial para su ventaja competitiva.

Pruebas

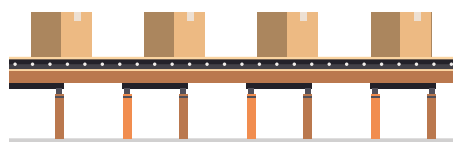
Una parte inevitable de la comercialización de tu producto son las pruebas. Producir a determinada escala es muy diferente a producir a nivel doméstico, así que primero tienes que asegurarte de que tu oferta va a funcionar cuando alcances mayores volúmenes. Además, también te ayudará a hacerte una mejor composición de lugar en lo relativo a los costes de la producción. Si vas a realizar las pruebas con otra empresa, asegúrate de aclarar de antemano lo que se espera conseguir con la prueba y quién va a asumir los gastos. En el caso de que las vayas a llevar a cabo con un futuro proveedor, intenta que este asuma todos los costes posibles. Pero si no acepta la propuesta, negocia un descuento sobre los precios iniciales.

La fase de prueba también brinda una excelente oportunidad para ver si tu producto cumple todos los requisitos de seguridad (más en el [capítulo 4](#)).

Testimonios de emprendedores sobre la salida al mercado y el crecimiento

“Concéntrate en la gestión del producto. Es muy fácil que se te escapen cosas cuando trabajas a marchas forzadas y en varias cosas a la vez”.

– **Arturo Elizondo, cofundador de Clara Foods**



“Prueba el concepto hasta el final para confirmar la recurrencia en las compras antes de desplegar o de crecer”.

– **Willem Sodderland, fundador de Seamore**

“Es diferente demostrar algo a pequeña escala, que a nivel industrial. Inocente de mí, creí que si funcionaba a pequeña escala ya estaba hecho, pero cuando crecí tuve que empezar de nuevo”.

– **David Rosenberg, cofundador de Aerofarms**



Ventas

Las ventas son la sangre de un negocio. Aportan ingresos y dan validez a tu propuesta. A continuación, abordaremos una serie de aspectos relativos a las ventas, como, por ejemplo, la necesidad de comprender bien a tus clientes, así como tu estrategia y tu enfoque de ventas. Esto te ayudará a incrementar tus probabilidades de éxito.

Entender a los clientes

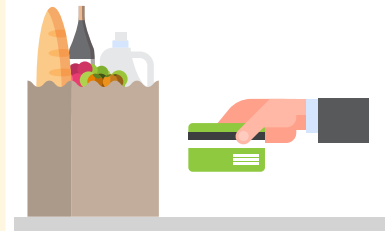
Ya hemos hablado de esto en otros capítulos, como los de desarrollo de producto y marketing. En este caso, analizaremos sus necesidades vistas desde la perspectiva de su enfoque de compra. Antes de entender qué necesitan, hay que saber quiénes son. ¿Aspiras a vender a otros negocios (empresa a empresa, B2B) o directamente a cliente final (empresa a cliente, B2C)? ¿Cómo cabe esperar que tomen sus decisiones, emocionalmente o racionalmente? ¿Compran para sí mismos o para otros? ¿Cuándo van a comprar este tipo de producto o servicio?

Asimismo, también necesitas saber cuál es la ruta que vas a seguir para llegar al mercado. ¿Van a comprarte directamente a ti o indirectamente a través de un intermediario, por ejemplo, un mayorista o un minorista? En el caso de que vendas a través de un intermediario, estarás practicando ventas B2B pero, al mismo tiempo, tendrás que asegurarte de que la parte del B2C funciona de manera efectiva a través de tu socio.

Estrategia de ventas

“La estrategia de ventas es un plan específico definido paso a paso por un individuo o una empresa para vender productos o servicios con el fin de generar e incrementar los ingresos. Se trata del plan que te permite vender tus productos o servicios con éxito una y otra vez... Bien pensada, la estrategia de ventas proporciona a tu equipo de ventas un enfoque inequívoco y te ayuda a aprovechar las oportunidades que se te presenten con facilidad”.

– (Fuente: [Freshsales Freshworks.com](http://Freshsales.Freshworks.com))



Estos son los elementos clave de una estrategia de ventas:

- **Objetivos de ventas:** ¿cuánto necesitas vender para alcanzar tus objetivos? ¿Qué significa esto en términos de unidades vendidas o clientes atraídos y captados?
- **Expectativas:** mercado objetivo y canales de ventas; ¿quiénes se beneficiarán más de tu propuesta, estarán en posición de comprar la y podrán tomar la decisión de hacerlo rápidamente? Deberás contemplar los plazos de decisión de los clientes y encontrar el equilibrio adecuado. Una tienda pequeña puede tomar una decisión rápida, pero hará una contribución pequeña a tu objetivo total de ventas, mientras que un supermercado va a necesitar más tiempo para decidirse, pero podría ayudarte a alcanzar tus cifras.
- **Posicionamiento y precios:** deberás determinar tu posicionamiento en el mercado y tus precios en consonancia con el desarrollo de tus productos y tu estrategia de marketing (consulta el apartado anterior sobre estrategias de precios). Recuerda que formas parte de una cadena de valor, así que tus proveedores añadirán un margen a los productos que te vendan y, del mismo modo, tú también sacarás un beneficio al vender los de otros. Si te encuentras al principio de la cadena de valor, sé consciente del margen que los demás van a añadir a tu producto o servicio y el impacto que esto puede tener sobre la voluntad del cliente final de comprarlos.
- **Responsabilidad:** asegúrate de dejar bien claro el reparto de responsabilidades en tu equipo y de que cada miembro del mismo conozca bien la estrategia de ventas y la manera correcta de tratar con los clientes de los diferentes segmentos.

Aquí encontrarás algunas plantillas de estrategias de ventas: <http://templatelab.com/sales-plan-templates/>.

Enfoque de ventas

Tal vez parezca obvio que las ventas son importantes para tu negocio, pero desarrollar un proceso de ventas fuerte y efectivo no lo es tanto. Necesitas pensar deliberadamente en qué tipo de proceso de ventas deseas crear y qué enfoque quieres adoptar. Aquí te proponemos algunos planteamientos y sugerencias de buenas prácticas para ir adquiriendo hábitos.



- **Ventas como una disciplina:** define tu proceso en base a los clientes a los que quieres llegar. ¿Necesitas que te recomienden? ¿Podrías hacer *telemarketing*? ¿O tal vez necesites tratarlos en persona? Simplifica las cosas creando plantillas y guiones. No dejes de actualizar la lista de expectativas de los clientes. Pero ten en cuenta que la prospección y las ventas son dos procesos diferentes. Toma nota de tus progresos y de aquellas lecciones que vayas aprendiendo a lo largo del camino. A este respecto se necesita ser muy disciplinado y tomarse en serio el trabajo preliminar. Las ventas exigen un esfuerzo constante.
- **Ventas rápidas o lentas:** una forma de entender el proceso de ventas es compararlo con la comida rápida y la comida lenta. Esta analogía (que debemos a Tom Chi, ¡sí, el mismísimo gurú del prototipado rápido!) parte de la base de que la comida lenta es considerada y alimenta al individuo, mientras que la comida rápida alimenta a todo el mundo. De la misma manera, las “ventas lentas” son colaborativas y llevan tiempo. Desde esta perspectiva, tú (como comercial) necesitas tu tiempo para comprender el universo de los clientes y qué es lo que realmente les importa a ellos (B2C) o a sus negocios (B2B).
 - Las ventas lentas son colaborativas.
 - Destina tiempo a comprender su mundo/las prioridades de sus negocios
 - Después, piensa si lo que tú haces tiene un vínculo total, parcial o inexistente con su mundo.
 - Si no existe, busca la manera de poder servirles a nivel personal, ya que nunca se sabe cuándo vas a necesitar algún contacto.
 - Las ventas deberían ser beneficiosas para ambas partes.
- **Estar preparado:** cuanto más te prepares, más fácil te resultará todo a la hora de vender. Además, también te conviene facilitarles las cosas a tus clientes potenciales en la medida de lo posible. Investiga qué tipo de información necesitan para decidirse a comprar y pónsela a su disposición. También te vendría bien tener preparados los términos comerciales (precios, condiciones de pago, plazos de entrega, nivel de servicio) que puedes manejar a la hora de negociar. Antes de abordar a un posible cliente, asegúrate de dejar claro qué buscas de dicha interacción. Y después sigue de cerca el caso, ¡nunca lo abandones!
- **Fidelización de clientes:** en el caso de las empresas emergentes, seguramente es mejor conservar a los clientes adecuados que buscar otros nuevos constantemente.



Flujo de caja y contabilidad

El flujo de caja o cashflow es la cantidad neta de dinero que entra y sale de tu negocio durante determinado periodo de tiempo. Su gestión es importantísima para tu empresa: sin un flujo positivo, no existiría. Para recalcar aún más su importancia, ten en cuenta que la gran mayoría de negocios fracasan por problemas de flujo de caja. Tal vez tus ventas sean rentables, pero si no controlas bien tu cashflow puede que tengas que acabar cerrando la persiana. Llevar bien la contabilidad es esencial para gestionar el flujo de caja de la manera correcta y ayudarte a tomar buenas decisiones empresariales, cumplir con la legalidad y reunir los requisitos declarativos de los inversores.



En este apartado abordaremos estos temas: llevar un plan/previsión financieros asegurar la entrada de ingresos y controlar los gastos, así como buenas prácticas contables.

Llevar un plan financiero

Una parte de tu plan de negocio consistirá en crear un plan financiero que incorpore una cuenta de pérdidas y ganancias y una cuenta de caja. Se trata de documentos vivos, que deberás actualizar mensualmente en base al rendimiento en cada momento. Deberás tener en cuenta las cifras reales frente al presupuesto (ventas que has cerrado, gastos que has tenido, dinero que has recibido y pagado) y actualizar las expectativas a futuro en base a tus previsiones de ventas y gastos. Sin una comprensión actualizada de tu estado financiero, te estarás privando de una importantísima herramienta para la correcta gestión de tu negocio.

Gestión de ingresos y gastos

Céntrate en cobrar. Muchas empresas trabajan muy duro en sus ventas, sin embargo no persiguen el dinero que se les debe. Y la triste realidad es que a muchas de ellas se les da deliberadamente mal pagar a sus proveedores. Asegúrate de hacerles entender que tú eres un proveedor que espera puntualidad en los pagos a base de presionarles cada vez que ignoran algún vencimiento. A la hora de acordar las condiciones empresariales con tus clientes, intenta negociar unos términos de pago favorables con los que puedas cobrar poco tiempo después de cerrar la venta.

Prepárate bien para que después a los demás les resulte fácil pagarte. Vas a necesitar una cuenta bancaria profesional. Los clientes más grandes con pedidos recurrentes tal vez te exijan que establezcas un sistema de intercambio electrónico de datos (EDI por sus siglas en inglés) con ellos para poder automatizar el proceso. Si tu objetivo es llegar a clientes finales, crea una cuenta en Paypal, configura algún sistema de pago móvil o alguna plataforma sencilla de pago por Internet para tu tienda online. Al fin y al cabo no quieres conseguir una venta para que, al final, el cliente se eche atrás porque pagar es demasiado complicado.

No gastes dinero en algo salvo que tengas muy buenos motivos para hacerlo y sepas que va a beneficiar directamente a tu negocio. Toma en consideración el beneficio bruto de tu producto y después calcula cuántas unidades necesitas vender para cubrir los gastos. La gente tardará menos en coger tu dinero que en darte el suyo... Seguramente tus principales gastos serán costes directos (costes de la provisión de bienes y servicios), de personal, de capital, de I+D, *marketing*, servicios externos y alquileres. Todo gasto conlleva un coste de oportunidad, ya que al invertir el dinero en eso, no lo puedes gastar en otra cosa. Así que gasta tu dinero con cabeza.

Contabilidad

La gestión del flujo de caja está directamente relacionada con una buena contabilidad. Los libros de Excel están bien durante determinado periodo de tiempo, pero en algún momento tendrás que dar el salto a software profesional y contratar los servicios de un contable. Un buen manejo de tus finanzas y tener buenos procesos financieros implantados te ayudará a la hora de tomar decisiones, así que asegúrate de tener tus finanzas bajo control y de cumplir con todos los requisitos declarativos y fiscales. Estas son las cosas que vas a tener que hacer:

- Seguimiento de todas las ventas (facturas emitidas) y gastos (órdenes de pedido)
- Seguimiento de todo el dinero que entra y sale de tus cuentas
- Recibir todos los pagos que se te deben y abonar todas las facturas que debes tú
- Pago de impuestos, incluido el IVA, tasas corporativas y cualesquiera otros impuestos aplicables
- Nóminas
- Declaraciones trimestrales y anuales (estatutarias, para inversores, partes interesadas, etc.)

Gestión organizativa

Las ventas y la caja son críticas, pero hay otras muchas cosas que también necesitas gestionar para garantizar el éxito de tu negocio. Por fortuna, ha nacido todo un sector dirigido a ayudar a las empresas emergentes a conseguirlo. A continuación te ofrecemos una lista en la que recogemos algunos ejemplos de proveedores de servicios que te ayudarán a afianzar los cimientos de tu negocio. Si bien no pretendemos avalar a nadie, con esta lista ponemos de manifiesto la variedad de desafíos a los que las empresas emergentes deben hacer frente, así como el hecho de que existen soluciones para ponerte las cosas más fáciles.

- **Definición de objetivos:** [Gtmhub](#), [Perdoo](#)
- **Gestión de proyectos:** [Basecamp](#), [Trello](#)
- **Gestión de documentos:** [Dropbox](#), [Google Drive](#)
- **Comunicación interna:** [Slack](#)
- **CRM:** [Highrise](#), [Pipedrive](#), [Salesforce](#)
- **Diseño:** [Canva](#)
- **Contabilidad:** [Xero](#), [Kashflow](#)



Aceleradoras e incubadoras



(Créditos de la viñeta: Kaamran Hafeez (The New Yorker, 23 de noviembre de 2015))

Existen muchas aceleradoras/incubadoras y programas de apoyo a empresas emergentes y, en general, la conclusión es que sin duda merecen la pena. Sin embargo, no todos los programas son iguales, de manera que es importante sopesar los pros y los contras de la participación en ellos.

¿Cuáles son las ventajas de participar en estos programas?

- **Sentimiento de pertenencia a una comunidad:** muchos de los emprendedores aprecian el aspecto comunitario de estos programas. El hecho de estar rodeados de otras personas que resuelven y padecen problemas y desafíos similares es muy reconfortante. El emprendimiento puede llegar a ser muy solitario, así que las aceleradoras proporcionan un sentimiento de pertenencia a una comunidad y brindan la oportunidad de compartir todo lo aprendido.
- **Crear tu propia red de contactos:** las aceleradoras son geniales para encontrar contactos. Lo más probable es que, más allá de los miembros que participan directamente en el programa, acabes encontrando un montón de asesores, mentores y otras personas que pueden ayudarte de alguna manera.
- **Reconocimiento y credibilidad de tu marca:** la mayoría de las aceleradoras e incubadoras tienen implementados procesos de evaluación y/o selección y pueden llegar a ser muy restrictivas. Acceder a una puede aportar a tu negocio más credibilidad de cara a las partes interesadas, que son los clientes, los proveedores y los inversores. Estos programas también suelen invertir en campañas propias de *marketing* y se enorgullecen de promocionar a las empresas que han seleccionado, por lo que tu marca también se beneficiaría de reconocimiento adicional.

¿Cuáles son las posibles desventajas?

- **Diferencias entre las necesidades del negocio y las de la aceleradora:** la mayoría de las aceleradoras culminan con un día de demostraciones (con sesiones de presentación ante inversores) y muchas de las actividades de los programas que ofrecen van orientadas a hacer que ese día sea todo un éxito. Si bien esto supone una gran oportunidad para recaudar fondos, puede que no sea lo que busca exactamente tu empresa emergente. Quizás tu negocio no necesite inversión, o simplemente no sea el momento adecuado. Las aceleradoras aspiran a demostrar que ayudan a las empresas emergentes a crecer más rápido y mejor. De nuevo, aunque esto pueda ser muy bienvenido en algunos casos, tal vez no coincida con las necesidades de tu negocio o, a un nivel más personal, con la manera en que tú quieres desarrollarlo.
- **Consumen tiempo:** el tiempo es uno de los recursos más preciados que tienes como fundador de una empresa. Muchos programas de aceleradoras exigen que asistas en persona a numerosos eventos y reuniones. Aunque muchos te van a ser útiles, no está de más buscar un equilibrio entre el número de eventos a los que deberías asistir (en el caso de que no sean obligatorios) y dedicar tiempo a otras actividades de tu empresa.
- **Participación en el capital:** algunas aceleradoras e incubadoras exigen una parte de tu negocio a cambio del apoyo ofrecido. Si el programa cubre tus necesidades específicas y realmente puede ayudar a tu negocio a dar el salto al siguiente nivel, no debería suponer ningún problema. Sin embargo, no querrás compartir a cambio de un programa que no te resulta útil.

¿Cuáles solicitar y por qué?

Hemos elaborado una tabla con las principales aceleradoras e incubadoras existentes en Europa centradas en el sistema alimentario. De todas maneras, ten en cuenta que no incluye todas las opciones y que surgen nuevos programas constantemente, así que asegúrate de estar atento a nuevas oportunidades. Y no olvides estudiar detenidamente qué aceleradora es la correcta para tu caso, planteándote si aquello que ofrecen es compatible con tus necesidades actuales y cuáles son sus requisitos/costes.

Echa un vistazo a este artículo para acceder a una lista de programas de ayuda para diversas iniciativas de emprendimiento por toda Europa.

1. Programa:

[Kickstart Accelerator](#)

Ubicación:

Zúrich, Suiza

¿Qué buscan?

Innovación radical en el sector alimentario y minorista en mercados con un gran potencial de crecimiento. Empresas emergentes del ámbito de la tecnología al servicio de los alimentos y la venta al por menor. Se exige inversión previa asegurada.

¿Qué ofrece el programa?

- Apoyo de parte del ecosistema de innovación suizo
- Contacto con inversores y talleres de colaboración
- Una beca de 10 000 CHF del programa.

Duración y coste del programa

Cerca de un mes

Nada.

Inversión y participación en el capital

No aceptan participación en el capital a cambio de la financiación.

2. Programa:

[Startup Bootcamp FoodTech](#)

Ubicación:

Global

¿Qué buscan?

Empresas emergentes tecnológicas de rápido crecimiento que operan en todos los segmentos de la cadena alimentaria, desde la agricultura hasta la venta al por menor, pasando por sustitutos alimenticios y robótica.

¿Qué ofrece el programa?

- Ayuda directa de empresas como Danone y Monini
- Más de 160 tutores provenientes de Unilever, el Programa Mundial de Alimentos, Facebook o Amazon, entre otros.
- Más de 1000 inversores providenciales y de capital riesgo
- Más de 500 000 EUR en acuerdos de colaboración.

Duración y coste del programa

3 meses

Inversión y participación en el capital

Todos los equipos reciben 15 000 EUR en metálico para gastos de alojamiento durante el programa. A cambio, Startup Bootcamp recibe un 6 % de participación en cada una de las empresas. Financiación de hasta 50 000 EUR.

3. Programa:

[H-Farm](#)

Ubicación:

Roncade, Italia

¿Qué buscan?

Empresas emergentes especializadas en:

- Distribución y comercio electrónico de alimentos
- Logística, cadena de suministro y sostenibilidad
- Seguridad alimentaria y trazabilidad
- Nutrición y alimentos orgánicos
- Soluciones de precisión para agricultura.

¿Qué ofrece el programa?

- Asociación industrial y desarrollo empresarial
- Tutelaje y talleres
- Equipo acelerador
- Espacios de trabajo, sala y junta
- Inversión semilla y noche de demostración
- Asociaciones tecnológicas
- Oportunidades internacionales

Entre los socios se incluyen Nestle, Barilla, Carlsberg o DeLonghi.

Duración y coste del programa

4 meses

Inversión y participación en el capital

20 000 EUR de capital semilla

Participación del 5-10 %.

4. Programa:

[The Food Foundry](#)

Ubicación:

Reino Unido, Londres

¿Qué buscan?

Empresas alimentarias o de tecnología de los alimentos en fase inicial o avanzada.

¿Qué ofrece el programa?

- Ayuda para desarrollar tu idea
- Ayuda de tutores especialistas y expertos del sector
- Acceso a MyLocalKitchen para que siempre puedas encontrar espacio asequible en cocinas comerciales de tu zona.
- Acceso a MyLocalShelf para atajar la salida de tus productos a tiendas minoristas: alquiler de estanterías para promover las ventas y ganar exposición.

Duración y coste del programa

3-6 meses

Tarifa mensual o un porcentaje de participación en la empresa a cambio de la tarifa mensual del programa.

Inversión y participación en el capital

Sin financiación.

5. Programa:

[Nutrition Greenhouse by PepsiCo](#)

Ubicación:

-

¿Qué buscan?

Marcas emergentes centradas en ayudar a las personas a llevar una vida más sana.

Áreas de interés:

- Nutrición
- Estilo de vida
- Rendimiento
- Propósito

¿Qué ofrece el programa?

- Una beca de 20 000 EUR para un total de 10 empresas emergentes del área de la nutrición.
- Oportunidad de trabajar con tutores especializados en todos los aspectos del desarrollo de tu empresa.
- Ayuda del equipo de PepsiCo's Business Development para encontrar oportunidades para incrementar la presencia de tu marca en el mercado.

Duración y coste del programa

6 meses

Inversión y participación en el capital

Al final del programa, una empresa recibe una beca de 100 000 EUR

Periodo de exclusividad.

6. Programa:

[VBites Ventures](#)

Ubicación:

Newcastle, Reino Unido

¿Qué buscan?

Empresas en fase temprana que desarrollan productos a base de plantas y alternativas a la carne.

¿Qué ofrece el programa?

- Inversión
- Ayuda para escalar, reducir los costes de manufactura y desarrollar canales de distribución.
- Servicios compartidos y espacio de oficinas en Newcastle.

Duración y coste del programa

-

Inversión y participación en el capital

Ofrece inversión

7. Programa:

[The Food and Food Tech Innovation Hub od Forward Fooding](#)

Ubicación:

Reino Unido, Londres

¿Qué buscan?

Las empresas emergentes tecnológicas y alimentarias más innovadoras.

¿Qué ofrece el programa?

- Plataforma de aprendizaje en línea para digitalizar tu negocio.
- Ayuda directa de socios tecnológicos de Forward Fooding en temas como el marketing digital y el marketing de crecimiento.
- Contacto a través de la red global de socios y clientes de Forward Fooding.

Duración y coste del programa

-

Inversión y participación en el capital

Sin participación en la empresa

8. Programa:

[Distill Ventures](#)

Ubicación:

Reino Unido, Londres

¿Qué buscan?

- Empresas en fase temprana, de prelanzamiento o de crecimiento que aportan algo nuevo al mercado.
- Bebidas alcohólicas de todo tipo, excepto cerveza y vino.
- Productos no alcohólicos, cero o de baja concentración alcohólica dirigidos a un segmento prémium.

¿Qué ofrece el programa?

- Combinación de inversión, acceso a la experiencia industrial y desarrollo de liderazgo.
- Ayuda para acceder a mercados de crecimiento claves para impulsar las ventas.

Duración y coste del programa

-

Inversión y participación en el capital

Hasta la fecha, las inversiones van desde las 175 000 hasta más de 10 millones de GBP. Independientemente del volumen de la inversión, Diageo será inversor minoritario.

9. Programa:

[ShakeUp Factory](#)

Ubicación:

París, Francia

¿Qué buscan?

Líderes del mercado alimentario del futuro, proyectos de la granja a la mesa.

¿Qué ofrece el programa?

- Acceso a un gran número de inversores
- Encuentros tecnológicos a nivel mundial que ayudan a multiplicar el número de contactos y la concienciación.
- Tutelaje
- Compromiso de colaboración a medida y a largo plazo.

Duración y coste del programa

-

Inversión y participación en el capital

10. Programa:

[NX-Food](#)

Ubicación:

Düsseldorf, Alemania

¿Qué buscan?

- Empresas emergentes de alimentos y bebidas con un máximo de tres años de recorrido y un producto comercializable.
- Un gran número de empresas de tecnologías de los alimentos como Nose To Tail Eating, Cradle To Cradle, súper alimentos, alimentos híbridos, proteínas alternativas, conceptos de comida lenta y sustitutos alimenticios.

¿Qué ofrece el programa?

- Una prueba de 3 meses en las estanterías destinadas a empresas emergentes de METRO Cash & Carry y Real, así como a bordo de vuelos de Eurowings en la revista Wings Bistro.
- Oportunidad de ser seleccionado tras la fase piloto.
- Ayuda para pasar de la prueba de concepto a la prueba de mercado.

Duración y coste del programa

Inscripción de prueba de 3 meses

Inversión y participación en el capital

11. Programa:

[Prometheus by Reimagine Food](#)

Ubicación:

Barcelona, España

¿Qué buscan?

- Empresas de alta tecnología únicas que pueden aportar una diferencia al sector alimentario.

¿Qué ofrece el programa?

Por ejemplo:

- Apoyo de parte de marcas líderes de alimentos y bebidas, minoristas de alimentos y cadenas de restaurantes.
- Premio de 10 000 EUR para 3 empresas emergentes de parte de los patrocinadores Carrefour, Barilla y Nestle.
- Acceso a una red exclusiva de socios (por ejemplo, centros de investigación, consultores expertos en financiación pública o socios tecnológicos).
- Instructor empresarial y red exclusiva de tutores
- Más de 25 000 EUR en ventajas y servicios
- Cobertura mediática
- Espacio gratuito de oficina
- Inversores industriales y de capital riesgo de primer orden

Duración y coste del programa

-

Inversión y participación en el capital

12. Programa:

[IKEA Bootcamp în colaborare cu RAINMAKING](#)

Ubicación:

Ålmhult, Suecia

¿Qué buscan?

- Empresas emergentes en fase de crecimiento que buscan soluciones para el gran reto de ser realmente asequibles y accesibles para la mayoría y, al mismo tiempo, tener un impacto positivo sobre las personas, la sociedad y el planeta.
- Un área de soluciones es la innovación de los alimentos sostenibles.

¿Qué ofrece el programa?

- Potencial para entablar colaboraciones o captar inversiones.
- Acceso a recursos, canales y experiencia en el departamento de IKEA que sea más relevante para tu empresa.
- Apoyo estratégico
- Compromiso acelerado y acceso a las personas de contacto claves en IKEA.
- Compromiso de dirigentes de IKEA para ayudarte a abrir puertas y apoyo directo de expertos de IKEA.
- Ayuda financiera para pilotos y gastos de desplazamiento, alojamiento y espacio de trabajo.

Duración y coste del programa

3-4 meses

Inversión y participación en el capital

IKEA invertirá o se asociará con las empresas emergentes más prometedoras y estas apalancarán la red de inversores de capital riesgo de Rainmaking para ampliar el potencial de inversión.

13. Programa:

[Agro Innovation Lab](#)

Ubicación:

Múnich y Viena, Alemania y Austria

¿Qué buscan?

Iniciativas innovadoras a lo largo de toda la cadena de valor agrícola, es decir, innovaciones que incrementan la eficiencia, ayudan a conservar los recursos o facilitan considerablemente la vida de los granjeros y los consumidores.

¿Qué ofrece el programa?

- Acceso al mercado (más de 1000 centros de distribución, más de 200 000 granjeros, una red internacional de ventas).
- Inversión y recursos (acceso a un bote de 100 000 EUR para proyectos conjuntos de innovación, oportunidades de inversiones estratégicas por parte de BayWa & RWA).
- Red y know-how (por ejemplo, comprometidos tutores provenientes de BayWa & RWA).
- 5 semanas de aceleración en Múnich y Viena, sesiones remotas y cobertura de gastos de desplazamiento.

Duración y coste del programa

Unos 6 meses

Inversión y participación en el capital

Posibilidad de inversión

14. Programa:

[Square One Foods](#)

Ubicación:

Austria

¿Qué buscan?

Emprendedores ambiciosos con ideas innovadoras que demuestran el potencial de la escalabilidad internacional, rompen con lo establecido en el sector alimentario y mejoran lo que comemos.

¿Qué ofrece el programa?

- Capital para que las empresas emergentes hagan crecer su negocio.
- Tutelaje
- Cooperación con minoristas
- Red de socios expertos
- Laboratorio de alimentos y bebidas de Spitz e instalaciones de producción vanguardistas.

Duración y coste del programa

-

Inversión y participación en el capital

Capital semilla

Acciones minoritarias en la empresa (generalmente entre un 15 y un 25 %).

15. Programa:

[The Open Innovation Forum Food & FMCG Pitching event](#)

Ubicación:

Reino Unido

¿Qué buscan?

Empresas emergentes, investigadores del ámbito universitario, pymes y empresas grandes que ofrecen tecnología, ideas, productos o procesos innovadores para el sector de los alimentos, las bebidas y bienes de consumo de alta rotación (o FMCG por sus siglas en inglés).

¿Qué ofrece el programa?

- Oportunidad de presentación ante líderes del foro (por ejemplo, Mars, PepsiCo, Heineken, Cargill o Fresca Group).
- Feedback del grupo de "dragones" expertos y posible vía de acceso a las líneas de innovación de estos líderes globales.

Duración y coste del programa

Acceso gratuito

Inversión y participación en el capital

No se reparte ningún premio monetario pero se brinda la oportunidad de presentar tus ideas o productos ante líderes y responsables de la toma de decisiones que buscan y adquieren innovaciones y tecnologías fuera de sus organizaciones.

16. Programa:

[FoodBytes! od Rabobank](#)

Ubicación:

Estados Unidos y Reino Unido

¿Qué buscan?

La mayor parte de conceptos innovadores y rompedores en el sector alimentario y agrícola.

¿Qué ofrece el programa?

Capital necesario para comercializar los conceptos y entablar una relación fructífera con corporaciones e inversores.

Duración y coste del programa

-

Inversión y participación en el capital

-

17. Programa:

[Thought For Food](#)

Ubicación:

Una ciudad diferente cada año

¿Qué buscan?

Soluciones innovadoras para garantizar la seguridad de los alimentos: el proyecto deberá poder implementarse y presentar un potencial de crecimiento que prime la sostenibilidad.

¿Qué ofrece el programa?

- Oportunidad para recibir hasta 25 000 USD en premios en metálico.
- Posibilidad de ser seleccionado para participar en TFF Bootcamp (programa de entrenamiento para empresas emergentes de 9 semanas de duración).

Duración y coste del programa

-

Inversión y participación en el capital

Premios en metálico de hasta 25 000 USD

18. Programa:

[Pitch + Plant](#)

Ubicación:

Reino Unido, Londres

¿Qué buscan?

Empresas emergentes centradas en las plantas

¿Qué ofrece el programa?

Oportunidad de ganar hasta 100 000 GBP en inversiones y abastecimiento de productos en Revital (ejemplo de 2018).

Duración y coste del programa

-

Inversión y participación en el capital

Inversiones de hasta 100 000 GBP

19. Program:

[Site accelerator EIT Food \(FAN\)](#)

Ubicación:

Reino Unido, Suiza, Israel y Alemania

¿Qué buscan?

Empresas emergentes en fase temprana de cualquier parte del mundo con potencial y motivación para transformar nuestro ecosistema alimentario en uno más fiable, sostenible y respetuoso con la salud de las personas.

¿Qué ofrece el programa?

- Tutores e instructores expertos
- Red comunitaria, currículum flexible
- Acceso a socios industriales y académicos
- Posibilidad de ganar uno de los 3 premios financieros que se otorgan al final del programa.

Duración y coste del programa

4 meses, de libre acceso

Inversión y participación en el capital

Financiación de hasta 100 000 EUR



Consejos para emprendedores que participan en aceleradoras

“Nosotros tiramos la casa por la ventana y pasamos por 6 aceleradoras desde que empezamos en esto y nos pareció que cada una de ellas nos aportó algo muy valioso en la fase en la que nos encontrábamos en ese momento. A mí especialmente, que no tenía absolutamente ningún conocimiento sobre empresariales, me resultó muy útil poder trabajar con tutores, conseguir algo de financiación y, lo más importante de todo, rodearme de otros emprendedores de los que podía aprender. Diría que participar en programas merece la pena siempre que tengas claro qué es lo que quieres obtener de ellos. Es muy fácil dejarse llevar pero, antes de que te des cuenta, llega el día de la demostración y descubres que lo único que has hecho es tachar algunas cosas de tu lista, sin haber reflexionado sobre qué es lo que necesitas exactamente para llevar tu empresa al siguiente nivel y cómo el ecosistema de la aceleradora te puede ayudar a conseguirlo. Las primeras dos veces cometí ese error pero, después, a medida que fui aprendiendo a determinar qué cosas esperaba sacar de la experiencia, los programas fueron tornándose cada vez más valiosos tanto para mí como para mi empresa”.

– Solveiga Pakštaitė, cofundadora de Mimica Touch

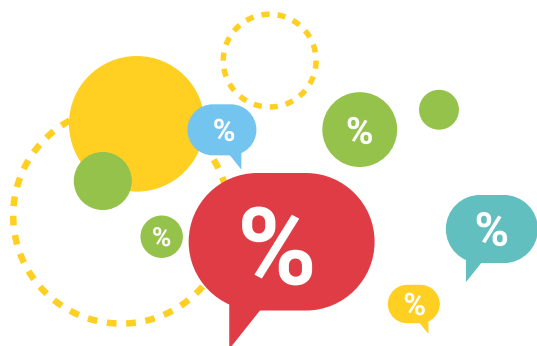


Conclusiones del capítulo 6

Principales conclusiones

- Tener una gran idea o crear el diseño perfecto no es suficiente. También hay que prever cómo va a funcionar el aspecto económico y cómo se va a gestionar la producción, el envasado y la logística.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿podrías aplicar la economía de escala a tu negocio? ¿Puedes establecer cantidades de pedido mínimas (MOQ) para cualquiera de tus suministros? Hay procesos que tienen sentido a grandes volúmenes, ¿cómo vas a gestionar esto? ¿Son tus posibles proveedores fuertes a nivel financiero y tienen implementados unos buenos procesos de aseguramiento de la calidad y la seguridad? ¿Cuentan con los certificados o acreditaciones que tus clientes van a exigir? ¿Quieres hacerte cargo de la fabricación tú mismo o sería mejor si la externalizases? Y sobre el envasado, ¿cuál es el objetivo de tus envases y cuántos tipos de envase diferentes necesitas? ¿Cuál es el impacto medioambiental de tus envases (piensa en los insumos y su vida posterior)? ¿Quieres asumir las tareas de logística o externalizarlas?



- Las ventas son la sangre de cualquier negocio, así que es esencial prepararlas bien y ser consciente de que suponen un esfuerzo continuo. Tienes que entender bien a tus clientes, sus necesidades y hábitos, y asegurarte de que tu estrategia se alinea con ellos.
- Es hora de pararse a reflexionar:** ¿aspiras a vender a otros negocios (empresa a empresa, B2B) o directamente a cliente final (empresa a cliente, B2C)? ¿Cómo cabe esperar que tus clientes tomen sus decisiones, emocionalmente o racionalmente? ¿Compran para sí mismos o para otros? ¿Cuándo van a comprar este tipo de producto o servicio? ¿Qué información necesitan los clientes para decidirse a comprar? ¿Cómo puedes poner dicha información a su alcance? ¿Qué ruta vas a seguir para llegar al mercado? ¿Tus clientes van a comprarte directamente a ti o indirectamente a través de un intermediario, por ejemplo, un mayorista o un minorista? ¿Cuánto necesitas vender para alcanzar tus objetivos? ¿Qué significa esto en términos de unidades vendidas o clientes atraídos y captados? ¿Cómo se posiciona tu marca en el mercado? ¿Cuáles son tus condiciones comerciales (precios, condiciones de pago, plazos de entrega, nivel de servicio)?
- La mayoría de empresas fracasan debido a problemas de flujo de caja, así que deberás aprender a gestionarlo correctamente llevando un plan financiero, asegurándote de que te paguen a tiempo, gastando tu dinero solo en aquello que sea realmente necesario y estableciendo unas buenas prácticas contables.
 - Las habilidades organizativas de una índole más general, como puede ser la gestión de proyectos, la comunicación con el equipo o el diseño, te ayudarán a conseguir un mejor producto o servicio y una mayor rentabilidad y a crecer de una manera más efectiva.
 - Las aceleradoras e incubadoras pueden ser un trampolín muy conveniente para tu empresa, pero necesitas sopesar detenidamente qué es lo que esperas obtener de ellas y si realmente encajan con el estadio de crecimiento en el que te encuentras en este momento.

Ahora, ¡pongámonos manos a la obra!

- 1. Elabora un plan de proyecto operativo para sacar tu producto o servicio al mercado.** Aprovecha las herramientas de gestión de proyectos disponibles (por ejemplo, los [diagramas de Gantt](#) o el modelo Stage Gate) para determinar las tareas que necesitas llevar a cabo y el calendario correspondiente.
- 2. Investiga a posibles proveedores y reflexiona sobre cómo vas a gestionar la producción y la logística.** Empieza a estudiar a posibles socios si decides externalizar cualquiera de estas actividades.
- 3. Elabora tu estrategia de ventas:** para ello tendrás que definir tus objetivos de ventas, tu mercado objetivo y tus canales de ventas, posicionamiento y precios y el reparto de responsabilidades dentro de tu equipo.
- 4. Soluciona el asunto de la contabilidad.** Busca soluciones de software profesional como Xero o Kashflow y busca a un contable.



Recursos adicionales

Los envases de plástico se han llevado una merecida represalia. Si quieres documentarte al respecto, te recomendamos estas lecturas:

[CEFLEX](#) (una iniciativa que aspira a crear una economía circular para envases de plástico flexibles), [A Plastic Planet](#) y [New Plastic Economy](#) de la Fundación Ellen MacArthur.

Para más información sobre el envasado general, echa un vistazo a la iniciativa británica [WRAP initiative](#) que además de los envases aborda otros muchos temas.

Probablemente te merezca la pena consultar la Directiva relativa a los envases y residuos de envases de la UE: http://ec.europa.eu/environment/waste/packaging/index_en.htm

No se puede subestimar la importancia del flujo de caja, así que tal vez te interese esto:

Plantilla para gestionar el flujo de caja

<https://www.futurpreneur.ca/en/resources/operational-and-financial-planning/financial-templates/the-cash-flow-basics/>

Cómo prever el flujo de caja de tu negocio o empresa emergente

<https://www.brixx.com/how-to-forecast-your-cash-flow-as-a-business-or-startup/>

Profit and Loss Statement: A Guide for Small Business Owners

<https://www.fundera.com/blog/profit-and-loss-statement>

Toma el control de tus ventas:

7 modernas estrategias de previsión de ventas para empresas emergentes

<https://blog.close.io/sales-forecasting-strategies>

Comprender al cliente (B2C):

<https://www.forentrepreneurs.com/buying-cycle-and-triggers/>

<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/11/27/why-its-important-to-understand-the-customers-buying-behaviour/>

Comprender al cliente (B2B):

<https://open.lib.umn.edu/principlesmarketing/chapter/4-4-stages-in-the-b2b-buying-process-and-b2b-buying-situations/>



Compartir tu historia

1. Crear tu marca
2. Diseñar una estrategia de *marketing*
3. Medir y compartir el impacto



“La capacidad para contar tu historia es, con mucho, la habilidad más infravalorada cuando nos referimos a empresas”.

– Gary Vaynerchuck

Capítulo 7

Contar tu historia es una parte crucial del viaje de tu empresa emergente, ya que te ayuda a captar la atención de todas las partes interesadas clave, ya sean clientes, proveedores o inversores. Es muy útil para vender tu producto o servicio. La gente adora las historias. Cuanto mejor sea la historia que cuentes, mayor éxito cosechará tu empresa emergente. Particularmente en el sector alimentario esto es fundamental: todos tenemos una conexión emocional con la comida, ya que todos comemos para vivir. Crear una empresa en el sector alimentario proporciona una oportunidad genial para involucrar a la gente en problemas que seguramente les preocupen o con los que, al menos, se sientan identificados. Hay un montón de aspectos a tener en cuenta a la hora de elaborar y compartir tu historia. En este capítulo abordamos todo esto, desde los preceptos de tu marca, hasta la creación de una estrategia de *marketing* bien fuerte.

Crear tu marca

“Una marca es un conjunto de expectativas, recuerdos, historias y relaciones que, combinados, se convierten en la decisión del cliente de elegir un producto o servicio frente a otro”.

– Seth Godin



Tu marca refleja aquello que defiendes, seas o no un negocio en contacto directo con el cliente. Tu visión, misión y valores son esenciales a la hora de crear tu negocio.

Cuando pones en marcha una empresa, es muy fácil distraerse ante la riqueza de oportunidades y el gran número de desafíos. Seguramente quieras aprovechar cada oportunidad que se te presente. O tal vez sientas la necesidad de hacer determinados sacrificios, pero no sepas cuáles. Tener una visión y una misión claras desde el principio te servirá como brújula para guiarte en tus decisiones estratégicas, desde qué productos producir o a quién contratar, hasta qué cultura empresarial adoptar. Definir estos 2 elementos también sirve para atraer a tus (futuros) empleados y al público en general.

Tu visión.

Define tu idea del futuro y se centra en tus aspiraciones a largo plazo y en el contexto global de tu misión. No te pierdas el famoso vídeo de Simon Sinek “[Why great leaders inspire action](#)”. Explica qué hace que una empresa sea excepcional, y todo comienza por el “por qué”, antes de llegar al “qué” y al “cómo”.



Tu misión

La declaración de misión expresa el motivo por el que tu negocio existe. Explica tu propósito y el impacto que quieres tener. Por ejemplo, una empresa que ofrece tecnología para reducir el consumo de agua en tierras de cultivo podría definir su misión así: “Existimos para aumentar la eficiencia del consumo de agua en granjas en beneficio de las comunidades agrícolas en áreas en vías de desarrollo”. Una manera sencilla de empezar a redactar tu declaración de misión es con un “existimos para...”.

Tus valores

Tus valores empresariales son tan importantes como tu misión o tu visión, ya que te guiarán a la hora de construir tu negocio y la cultura empresarial que adoptes (para más información, lee el capítulo 9). Los valores de la empresa deberán nacer de ti, como fundador, y de aquello que te preocupa. No siempre resulta fácil expresarlos en términos no genéricos, así que puedes echar un vistazo a los valores de otras empresas que admires; muchas los comparten su sitio web. Nos encantan los valores de Unreasonable y cómo los han expresado: <https://unreasonablegroup.com/manifesto/>. Puedes organizar un sencillo ejercicio de lluvia de ideas con los demás fundadores o miembros del equipo para identificar vuestros valores: Escribe tus valores actuales/lo que define tu cultura empresarial en notas autoadhesivas y después escribe los valores y cultura empresarial que te gustaría adoptar (tu escenario ideal). Léelo todo y coméntalo en grupo. Después, como equipo, decidid cuáles priorizar.

Testimonios de emprendedores sobre tener una misión y una visión sólidas

“La misión de OLIO no ha cambiado ni un ápice desde el primer día: dar rienda suelta al valor de los alimentos que se tiran en los hogares y comunidades locales. Sin embargo, la forma en que estamos desplegando nuestra misión no ha dejado de evolucionar a medida que hemos ido aprendiendo qué cosas funcionan, y cuáles no”.

– Tessa Stuart, cofundadora de Olio



“Solo nos preocupa una cifra y es la de la cantidad de comida que evitamos que se desperdicie... Y por eso nuestra empresa se guía por una estrella polar que nunca se apaga. La pregunta siempre es ‘¿en qué ayuda esto a evitar que se despilfarre más comida y a solucionar cada vez más este problema?’”.

– Marc Zornes, fundador de Winnow Solutions

Posicionamiento de marca

Uno de los primeros pasos a dar a la hora de desarrollar tu marca y estrategia de marketing es determinar a quién te diriges concretamente (cuál es tu mercado objetivo) y cómo vas a diferenciarte de tus competidores. Tu estrategia de posicionamiento de marca (o competitivo) resuelve este asunto. Retoma la investigación de mercado que llevaste a cabo para estudiar qué clientes se encuentran dentro de tu segmento y quién es tu competencia. Una vez lo tienes claro, puedes decidir qué segmento(s) objetivo perseguir. La gente responde mejor a mensajes dirigidos directamente a ellos, que a los genéricos, así que tienes que asegurarte de comprender perfectamente dónde se posiciona tu marca y desarrollar las estrategias adecuadas para explotarla. Generalmente las empresas tienen más probabilidades de éxito cuando crean un nicho, que cuando intentan complacer a todo el mundo. Plántate estas preguntas para saber dónde se posiciona tu marca:

1. **¿Qué segmentos* de clientes existen en el mercado en el que operamos?**
2. **¿Cuáles de ellos pueden responder positivamente a nuestra oferta?**
3. **¿Cómo se posiciona la competencia en este sector (en otras palabras, qué segmentos de clientes persiguen)?**
4. **¿Cómo vamos a diferenciarnos de los competidores, sobre todo si vamos a por los mismos segmentos?**



*Los segmentos de clientes son grupos de clientes clasificados en base a determinados criterios, como género, edad, ubicación geográfica, intereses y preferencias, hábitos de consumo, etc.

El objetivo de posicionar tu marca es tener una idea clara de qué impresión o percepción deberían tener tus clientes de ella. La declaración de posicionamiento de marca se puede organizar de diferentes maneras siempre que responda a las preguntas clave que formulábamos más arriba; también puedes utilizar una de estas plantillas:

- **Para** [inserta sector objetivo], [inserta la marca] **es el/la** [inserta punto de diferenciación] **de entre todos(as) los/las** [inserta marco de referencia] **porque** [inserta motivo de creencia]. ([Zdroj](#))
- **Para** [tu público], [tu marca] **es el/la** [tu sector] **que mejor cumple** [la promesa de tu marca] **porque** [tu marca] **y solo** [tu marca], **es** [tus evidencias]. ([Zdroj](#)):



Brand Key, también conocido como Brand Key de “Unilever”, es un útil método para desarrollar tu marca y el posicionamiento de la misma que, a cambio, alimenta tu estrategia de marketing (no te pierdas la siguiente parte de este capítulo). Consta de 9 pasos.



Ejercicio de Brand Key

- 1. Fortalezas raíz** - son las fortalezas y valores básicos por los que quieres que se conozca tu marca y a partir de los que quieres crecer.
- 2. Entorno competitivo** - las alternativas a tu marca. Ten en cuenta tanto los competidores directos como los indirectos y haz una lista del resto de marcas y productos/servicios que el cliente puede considerar a la hora de tomar una decisión de compra. ¿Qué valor ofreces en comparación con la competencia?
- 3. Objetivo** - tu cliente objetivo. Los clientes objetivo no deben definirse solamente en base a datos demográficos, sino también a sus actitudes, valores e intereses. ¿Para quién será tu marca la primera opción de compra?
- 4. Datos** - ¿qué sabes de tu cliente? Recaba información sobre tu mercado objetivo y describe los deseos y necesidades de tu clientela. ¿Qué puede hacer tu marca para satisfacer dichos deseos y necesidades?
- 5. Beneficios** - ¿cómo se puede beneficiar tu cliente de tu marca? ¿Cómo resuelve tu marca los problemas del cliente o contribuye a mejorar su vida? Los beneficios pueden ser funcionales, emocionales o autoexpresivos.
- 6. Valores, creencias y personalidad** - ¿en qué cree tu marca y qué representa? ¿Qué tipo de personalidad posee? ¿Cómo se comporta?
- 7. Motivos de creencia** - demuestra por qué tu marca es mejor que el resto de alternativas. Encuentra un argumento que describa el motivo por el que los clientes deben escoger tu marca frente a todas las demás.
- 8. Diferenciación** - ¿qué te diferencia de tus competidores? ¿Cuál es la razón más convincente para que los clientes escojan tu marca frente a la competencia? Describe tu ventaja competitiva en una frase.
- 9. Esencia** - ¿de qué va tu marca? Describe la esencia de la marca muy brevemente, con un par de palabras. La esencia es el corazón de la marca y guía todas sus acciones.

Consejo de emprendedores para construir tu marca

“Sé único, valiente, completamente transparente y auténtico”.
– Jim Cregan, cofundador de Jimmy’s Iced Coffee



“Las mejores marcas son aquellas que hacen las cosas de otra manera, aquellas que no se limitan a seguir al rebaño. Aquellas que realmente se sacan sus propias castañas del fuego”.
– Lucy Wright, cofundadora de Nice

Tono y personalidad de tu marca

Definir la personalidad de tu marca y el tono que vas a utilizar en las comunicaciones es muy importante, ya que te van a ayudar a entablar contactos y construir relaciones con tu público. El tono humaniza la marca y aporta una personalidad, lo que recuerda al público que existen personas reales detrás de ella. Determinado tono también puede ayudarte a reforzar los valores que quieres compartir y a proyectar la imagen que deseas para tu marca. En un estudio con más de 7000 consumidores, el 64 % de los participantes destacó los valores compartidos como el principal motivo para ser fiel a una marca (Harvard Business Review, 2012). Por lo tanto, no subestimes la importancia de saber comunicar tus valores. No importa si prácticas B2C o B2B, al fin y al cabo la gente compra a gente, más concretamente a aquella gente que les gusta y con la que se sienten identificados.

He aquí algunos ejercicios para ponerlo en práctica:

- Si tu marca fuese una persona, ¿quién sería? ¿Qué valores defendería? Define las características humanas y piensa cómo tus clientes van a identificarse con tu marca. ¿Cómo puedes entablar una relación real con tu público?
- Define lo que no eres. Explica claramente qué no eres y qué estilos de comunicación no son compatibles con la imagen de marca que quieres crear. ¿Cómo NO quieres que te describan? Si intentas serlo todo para todos, lo más probable es que acabes siendo nada para nadie.
- 5 palabras que te definen. En primer lugar, piensa sobre aquello que compone el núcleo de tu marca, tus valores, la reputación que te quieres forjar y a quién estás intentando hacer llegar tu creación. Después, piensa en algunas palabras que describan la personalidad de tu marca.

Desarrollar tu marca con una agencia: ¿sí o no

En función de tu presupuesto y del tipo de empresa que estés creando, tal vez te convenga trabajar con agencias o asesores de desarrollo de marca. Salvo que te dediques al diseño tú mismo, lo más seguro es que acabes necesitando ayuda externa para diseñar al menos tu identidad visual básica (logotipo, fuentes, paleta de color, etc.). Si estás creando una marca de alimentos dirigida al consumidor, seguramente en algún momento necesites los servicios de una agencia de desarrollo de marca. Sin embargo, no es algo necesario desde el primer día si no tienes el presupuesto para ello. Las marcas pueden evolucionar, y de hecho lo hacen. Echa un vistazo a algunas marcas recientes y verás como muchas de ellas han pasado por diferentes fases de nuevo desarrollo a medida que iban creciendo y captando más inversión. También merece la pena dedicar un poco de tiempo para definir qué quieres que tu marca sea y represente antes de contratar sus servicios.

Crear una estrategia de marketing con un presupuesto ajustado

“No puedes vender nada si no puedes contar nada”,
– Beth Comstock



Una buena estrategia de *marketing* marca la diferencia: si quieres que los clientes paguen por tu producto o servicio, tendrás que salir ahí fuera a encontrarles y, después, convencerles de que te compren a ti. Muchas empresas emergentes se concentran mucho en su producto y servicio y descuidan su estrategia de *marketing* cuando, de hecho, es tan importante como la de ventas. Ambas se nutren entre sí.

Conoce a tu clientela

El primer paso a la hora de crear tu estrategia de marketing es conocer bien a tus clientes. Gracias al posicionamiento de marca, has identificado a tu mercado objetivo y las características que te van a diferenciar de la competencia. Ahora irás un paso más allá e identificarás y desarrollarás el perfil de tus clientes. Puedes verlos como "personas consumidoras". El objetivo es comprender cuáles son sus preocupaciones y prioridades. ¿Qué problemas les estás solucionando con tu producto o servicio? ¿Y cómo se van a comportar a la hora de comprar tu producto o servicio? ¿Cómo van a conocerte? ¿Cómo quieres que se sientan? No bases estos perfiles en asunciones o suposiciones; lo mejor es que salgas ahí fuera e investigues todo lo que puedas. Busca información disponible en Internet, haz entrevistas y encuestas y saca chispas a tus redes sociales. ¿Puedes convencer a tus amigos en Facebook para que respondan a una encuesta o puedes ponerte en contacto con tu red en LinkedIn? Aunque solo investigues un poquito, siempre será mejor que nada. Una vez que has recabado suficiente información, puedes elaborar perfiles destacando diferentes secciones (que dependerán del tipo de negocio que estés creando y de la clientela que persigas):

- **Datos demográficos:** género, edad, ubicación
- **Preocupaciones:** ¿Con qué tienen problemas?
- **Comportamiento:** ¿A qué se dedican? ¿Qué hacen en su tiempo libre? ¿Cuáles son sus intereses? ¿Cómo les gusta que se les aborde? ¿Dónde descubren nuevos productos y servicios?
- **Canales:** esta sección se cumplimenta una vez que has identificado tus canales de marketing (siguiente apartado).



Escoge tus canales

Una vez que sabes a quién te diriges, tienes que decidir qué canales vas a emplear para llegar hasta ellos. Como empresa emergente, tu presupuesto para marketing es limitado, así que asegúrate de sacarle el máximo provecho eligiendo tus canales correctamente.

Boca a boca y testimonios

El canal de *marketing* más barato (¡generalmente gratuito!) es el boca a boca. Una gran herramienta para conseguir que tus clientes potenciales se identifiquen con tu producto o servicio son los testimonios de otros clientes. También puedes contemplar la posibilidad de poner en marcha un proceso de recomendación que motive a clientes ya existentes a recomendarte a cambio de algo (por ejemplo, un descuento). Aunque esto no es posible en todos los modelos de negocio, no subestimes la voluntad que la gente tiene para ayudar a empresas nuevas, sobre todo aquellas guiadas por una misión. Cuando captes un cliente, pregúntale si conoce a otras personas que puedan estar interesadas y si podría presentártelas. O también puedes pedirles que escriban un testimonio y lo compartan a través de tu sitio web u otras vías de comunicación.

Marketing por correo electrónico

Los correos electrónicos pueden ser una herramienta de marketing muy efectiva para captar la atención de clientes ya existentes, dirigir adquisiciones repetidas y recabar información sobre la clientela. Las personas que aceptan recibir *marketing* por correo electrónico (boletines informativos) de tu parte han tomado esa decisión deliberadamente, así que es sensato considerarles fuertes defensores de lo que haces. Aprovechalo en tu beneficio enviando *emails* claros, intuitivos, emocionantes y atractivos. Para más información al respecto consulta la [guía para crear una lista de distribución](#).

RR.PP.

Resulta tentador pensar que las RR.PP. (Relaciones Públicas) son cosa de los peces gordos, pero sería una pena (y una oportunidad perdida) no incluirlas en tu estrategia de *marketing*. Sácale chispas al hecho de que eres una empresa emergente luchando por generar un impacto positivo y/o hacer algo diferente. Es relativamente fácil conseguir buena cobertura en materia de RR.PP., porque la gente está en constante

búsqueda de contenidos nuevos y emocionantes sobre los que escribir. No tendrás necesidad de contratar los servicios de una carísima agencia de RR.PP. en esta fase; lo puedes abordar a nivel interno. Estos son unos cuantos pasos para empezar:

- Comienza redactando una nota de prensa. Quizá los periodistas están constantemente al acecho, pero también están muy ocupados, así que asegúrate de que tu nota es llamativa y que destaca del montón. Aquí encontrarás algunos [consejos, plantillas y ejemplos](#) para inspirarte.
- Busca tiendas y periodistas a los que te interese dirigirte, redacta una lista y planea cómo vas a abordarlos. Tal vez te preguntes dónde encontrarlos... Identifica a periodistas que hayan escrito anteriormente sobre temas similares, tu sector o el problema que quieres resolver e intenta contactarles por correo electrónico (si lo encuentras) o Twitter (una plataforma genial para este cometido). También puedes buscar hashtags relevantes como #buscorr.pp. o #buscoperiodista, nunca se sabe lo puedes encontrar. Que no te venza la timidez e intenta ponerte en contacto con diferentes revistas (en línea), podcasts y blogueros especializados en temas relacionados con tu producto o servicio. No todo el mundo va a querer escribir sobre ti, pero si investigas bien, perfeccionas tus argumentos, te pones en contacto con las personas adecuadas y les dejas claro qué van a ganar a cambio, lo más seguro es que encuentres a alguien que quiera compartir tu historia.
- ¡Construye una presencia sólida en las redes sociales (lee más abajo) y las relaciones públicas llegarán a ti!

SEO

Una buena optimización de los motores de búsqueda (SEO por sus siglas en inglés) es crucial para las empresas emergentes, ya que ayuda a captar el tráfico relevante de los motores de búsqueda y redirigirlo hacia tu sitio web. Es importante tener en cuenta que las especificaciones relativas a la SEO están sujetas a cambios constantes y no basta con optimizar las etiquetas de título y las metadescripciones, sino que tendrás que distribuir enlaces que vinculen directamente con tu sitio web y actualizar tu (posible) blog constantemente. Si quieres que Google y otros motores de búsqueda te reconozcan como una marca fiable y legítima, necesitarás una cuenta activa en las redes sociales. Por lo tanto, una presencia fuerte en las redes sociales te ayudará a escalar posiciones para un determinado conjunto de palabras clave. (Startups.co.uk, 2018)

Redes sociales

Las redes sociales en un tren que definitivamente no quieres dejar pasar. A nivel global, más de 3000 millones de personas utilizan redes sociales al menos una vez al mes. En su barómetro de redes sociales del año 2018, la plataforma de gestión Hootsuite encuestó a 9000 organizaciones B2B y B2C de diferentes tamaños por todo el mundo y descubrió que el 90 % de las marcas utilizan las redes sociales para incrementar su notoriedad. Formar parte del 10 % restante es de todo menos recomendable.

Tampoco necesitas estar presente en todas y cada una de las plataformas que existen, pero elegir las más adecuadas para tu negocio y hacer el esfuerzo contribuirá sin duda al éxito de tu empresa emergente.

facebook

- Es la red social más popular del mundo, con 2170 millones de usuarios.
- La edad media de los usuarios es ligeramente superior a la de Instagram y Snapchat.
- Tener una página en Facebook es esencial para cualquier empresa emergente.
- Puede ser una herramienta ideal para construir una comunidad fuerte y activa. Para ello, entabla conversaciones a base de lanzar preguntas y comentar las respuestas, en lugar de simplemente subir una foto o una noticia sobre la empresa. Los posts que invitan a interactuar son muy importantes, ya que, de acuerdo con el algoritmo de Facebook, tus publicaciones no aparecerán en los perfiles de la gente si no cuentan con respuestas o likes.
- **¿Posibilidades de publicidad?** Foto, vídeo, historia, messenger, carrusel, diapositiva, colección y reproducible.



- **¿Costes?** Dependen de lo que busques. Si te cobran por impresiones (lo que significa que alguien simplemente ha visto tu publicación) el presupuesto diario mínimo es de alrededor de 1 EUR. Si te cobran por clicks, likes, reproducciones de vídeos o participaciones en publicaciones, la tarifa diaria mínima es de unos 4 EUR. Si te cobran por eventos de baja frecuencia, como demanda de ofertas o instalaciones de aplicaciones, la tarifa diaria mínima es de aproximadamente 35 EUR.

YouTube

- Más de 1500 millones de usuarios activos cada mes, de los cuales aproximadamente un 45 % accede a la plataforma a diario.
- Es una de las plataformas más populares entre los usuarios de mayor edad.
- El 70 % de los usuarios la utiliza para aprender algo nuevo.
- Es perfecta para crear tutoriales sobre cómo hacer cosas
- **¿Posibilidades de publicidad?** Anuncios en vídeo omisible o TrueView (2 formatos: In-Stream y Discovery), anuncios en vídeo no omisible, anuncios parciales, anuncios superpuestos, anuncios gráficos y tarjetas responsabilizadas (para más información haz clic [aquí](#)).
- **¿Costes?** Depende de tu presupuesto diario. También puedes pagar solamente cuando alguien elija ver tu anuncio TrueView durante un mínimo de 30 segundos o entero.



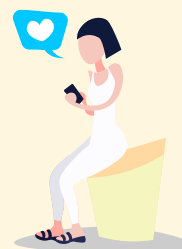
Instagram

- 1000 millones de usuarios activos.
- Obligatorio para empresas centradas en millenials.
- Aproximadamente el 60% de los usuarios acceden a la plataforma a diario.
- El 80 % de los usuarios de Instagram siguen al menos a una empresa en la plataforma.
- Gira mayormente al rededor de imágenes y de contenidos visuales placenteros, así que es ideal para empresas de alimentos y bebidas.
- Buena oportunidad para mostrar tus productos/servicios de una manera creativa y desarrollar una imagen visual reconocible para tu marca. El intercambio de contenido generado por los usuarios (UGC) acorde con su estilo también es un buena manera de conectar con tu público y aportar más autenticidad a tu marca.
- **¿Posibilidades de publicidad?** Anuncios en forma de foto, vídeo, carrusel, historia y colección.
- **¿Costes?** El coste medio por clic es de unos 0,70 EUR, pero hay varios factores que afectan al precio (por ejemplo, los anuncios para un público popular, como las franjas de edad de entre 18-24, 25-34 y 35-44, son más caros).



Twitter

- Más de 330 millones de usuarios activos al mes.
- Aproximadamente el 46% de los usuarios acceden a la plataforma a diario.
- Es una de las redes sociales más activas.
- El 74 % de los usuarios utilizan la plataforma para buscar al menos algunas noticias.



- El 93 % de los usuarios de Twitter que siguen a pymes planean comprar a las marcas que siguen.
- El 98 % de las pymes con cuentas de Twitter afirman que es una herramienta importante para su servicio al cliente.
- Los tweets con vídeo consiguen 6 veces más retweets que aquellos con foto.
- Es ideal para organizar y dar forma al tipo de contenido que quieres que la gente asocie con la identidad de tu negocio. Sin embargo, es importante que aparte de tus propios productos y servicios, también utilices Twitter para construir una imagen de ti como experto en la materia. También es un canal excelente para labores de servicio al cliente, ya que mucha gente tuitea sobre sus problemas o dudas en lugar de ponerse en contacto con la empresa por teléfono o correo electrónico.
- **¿Posibilidades de publicidad?** Tweets, cuentas y temas promocionados. Los primeros 2 cuestan entre 0,34 y 3,40 EUR por participación, mientras que los temas promocionados cuestan más de 170 000 € por día (cifras de agosto de 2018). El ROI por publicidad puede ser bueno si se combina con una estrategia de marketing efectiva.

LinkedIn



- Más de 260 millones de usuarios activos al mes.
- Es la mejor plataforma para marcas que quieren llegar a un público profesional.
- Es ideal para forjarte una reputación como autoridad de referencia para los expertos en tu sector, lo que también te ayudará a conseguir oportunidades y ventas. Comparte y publica noticias, datos y desarrollos sobre tu sector, además de información sobre tu empresa. Comenta y participa en conversaciones relevantes para tu industria. Es especialmente útil para empresas B2B.
- **¿Posibilidades de publicidad?** Anuncios de autoservicio (contenido patrocinado, anuncios de texto de LinkedIn, InMail patrocinado, anuncios en vídeo, anuncios gráficos de LinkedIn, anuncios dinámicos) y soluciones de socios de marketing de LinkedIn (cada socio ofrece diferentes herramientas, como tecnología publicitaria, creación de contenido y adquisición de medios).
- **¿Costes?** Puedes elegir entre coste por clic (CPC), coste por impresión (CPM) o coste por envío, por anuncios por InMail patrocinados (solo pagas por los mensajes recibidos). En el caso de CPC y CPM, puedes fijar un límite de gasto diario y un precio de oferta.

SnapChat

- Aproximadamente 186 millones de usuarios activos al día.
- Es la plataforma más importante para adolescentes.
- El usuario medio diariamente activo accede a la aplicación más de 25 veces a lo largo de la jornada.
- Más de 3500 millones de mensajes con fotos enviados a través de Snapchat cada día.
- Perfecto para empresas emergentes B2C dirigidas a millenials. Identifícate con tu público con un tono informal, alocado o divertido.
- **¿Posibilidades de publicidad?** Anuncios Snap, de colección, de historia, lentes patrocinadas, geofiltros patrocinados, geofiltros a demanda. Los geofiltros a demanda son la forma más barata y sencilla de anunciarse en Snapchat, por un precio que no se desvía mucho de los 4,5 EUR.

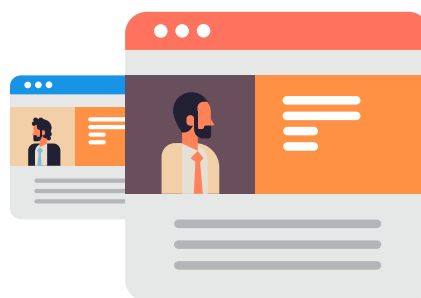


Pinterest



- Aproximadamente 250 millones de usuarios activos al mes.
- La mayor parte de ellos son mujeres.
- El 55 % de los usuarios de Pinterest utilizan la plataforma activamente para realizar compras.
- Comparada con Facebook, Pinterest dirige un 33 % más de tráfico de derivación a sitios web de compras.
- Es un lugar lleno de inspiración y contenidos visualmente atractivos.
- Es una buena manera de llegar a personas que necesitan tomar decisiones e inspiración para su vida diaria. Según Pinterest, el 61 % de sus usuarios han descubierto nuevas marcas a través de pines promocionados, y uno de cada 2 ha acabado comprando después de ver un pin promocionado. Más recomendable para empresas B2C que para B2B.
- **¿Posibilidades de publicidad?** Pines promocionados, pines de vídeo promocionados, pines de un solo toque, pines publicitarios promocionados, pines cinemáticos.
- **¿Costes?** La oferta mínima por clic o participación es de 0,087 EUR, y el CPM (coste por milla) mínimo en campañas de concienciación es de 1,75 EUR para pines normales o de 5,24 EUR para vídeo.

¿Para qué sirve todo esto? Para tener unos objetivos claros y mensurables. ¿Usas las redes sociales para potenciar las ventas, alcanzar nuevos sectores, incrementar la concienciación de marca, conseguir apoyo de los clientes o enseñar a las personas como utilizar tu producto/servicio? ¿A quién estas intentando llegar? Esto afectará a tu elección de canales. ¿Quién es tu comprador medio? ¿Qué canales utiliza? Define tus objetivos y publico claramente para poder hacerte una idea de en qué canales deberías concentrarte.



No tienes que estar en todas partes: en lo referente a las plataformas, menos es más. No busques la omnipresencia abriendo cuentas en todas las redes que existen. Sé realista sobre tus recursos y elige aquellos canales en los que es más probable que encuentres a tus clientes.

No todo gira a tu alrededor: según Social Media Today, solo un 20 % de tus publicaciones deberían ir dirigidas a promocionar tu marca; el 80 % restante debería abordar otros contenidos. A la gente no le gusta que le laven el cerebro y a nadie le atraen las marcas ni las personas que nunca dejan de hablar de sí mismas. Asegúrate de aportar valor añadido en tus publicaciones y crear contenidos que entretengan, inspiren o eduquen a tu público.

Escucha y contesta: como ya indicábamos más arriba, si quieres tener éxito en las redes sociales, no puedes limitarte a embutir tu propio contenido y nada más. Se llaman redes sociales por algo. Brindan una oportunidad sin igual para acercarte a tus clientes y alimentar la camaradería. Dedicar tiempo a responder a cada comentario y pregunta y demuestra a tu público que aprecias su compromiso.

Contenido visual: se podría decir que el contenido visual es el nuevo contenido favorito. Unas imágenes coherentes te ayudarán a contar la historia de tu marca y dejar una impronta duradera. Buffer, una plataforma de gestión de redes sociales, informaba de que los tweets con imágenes se retweeteaban un 150 % más a menudo que los de solo texto. Además, las publicaciones con imágenes en Facebook captan 2,3 veces más atención que las otras.

Ármate de herramientas: hazte un favor y asegúrate de equiparte con herramientas como Later, Buffer y Hootsuite. Te ayudarán a ahorrar tiempo y asegurarte de que tus posts se publican justo cuando tu público está conectado para verlos, no cuando resulta que tienes un momento para subirlos.

Mide, refina y repite: conocer tu objetivo es solamente parte del trabajo. Incluso un objetivo bien definido aporta poco valor salvo que midas tus esfuerzos y sepas si estás dando en el blanco o no. Herramientas de análisis gratuitas como Facebook Insights, Twitter Analytics, Instagram Insights, Pinterest Analytics

y LinkedIn Analytics sirven para rastrear la reacción de las personas a determinadas publicaciones, lo que te permite refinar tu estrategia a medida que avanzas. Aparte de estos recursos gratuitos, hay otras aplicaciones de pago para analizar redes sociales, como Hootsuite y Buffer.

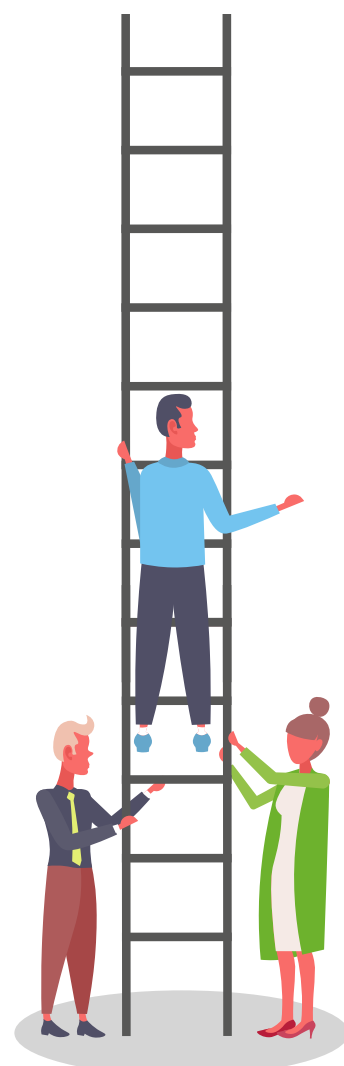
Eventos, conferencias, ferias y redes de contacto

Una vez que tu empresa emergente consigue cierta atracción, no cabe duda de que te bombardearán con invitaciones y solicitudes para que acudas a todo tipo de eventos. La presencia física es una grandísima herramienta en tu estrategia de *marketing*, pero también consume mucho tiempo y puede ser agotadora, de manera que es recomendable que medites con sensatez dónde inviertes tu tiempo. Desde el punto de vista de las ventajas, asistir a eventos industriales, conferencias y ferias brinda una oportunidad fantástica para hacer contactos y darte a conocer ahí fuera. Estar en persona en un lugar, hablar con la gente directamente y entablar relaciones personalmente es una manera muy eficaz de captar la atención y conseguir que la gente te recuerde. Dicho esto, asegúrate de informarte bien sobre los eventos a los que vas de antemano y, si puedes, consulta la lista de asistentes. Así no tendrás que estar deambulando sin rumbo; tendrás una idea más o menos clara de a quién acercarte. Algunos casos, quizás te convenga asistir como mero “observador” y aprovechar la experiencia para recabar información.

Visitar ferias al principio de tu aventura empresarial te puede ayudar a estudiar a la competencia y conocer tu sector un poquito mejor. Por otro lado, adoptar un papel más activo, como exponer en una feria, también puede ser genial para mejorar el perfil de tu empresa y conocer a nuevos clientes y socios. De todos modos, si no haces bien los deberes antes de participar, estas experiencias no tardan en convertirse en una costosa pérdida de tiempo. La mayor parte de las ferias son caras y requieren de personal a tiempo completo durante un mínimo de 2 días, y eso sin tener en cuenta toda la preparación para poner tu stand bonito. Investiga en profundidad los eventos en los que contemples exponer, habla con expositores de ediciones anteriores y asegúrate de estar en posición de captar oportunidades potenciales.

A continuación recogemos algunos eventos (aunque la lista no está completa):

1. **Anuga Food Fair, Alemania (bienal)** <http://www.anuga.com>
2. **ISM Colonia, Alemania (anual)** <http://www.ism-cologne.com/ISM/index-2.php>
3. **Fruit Logistica, Alemania (anual)** <https://www.fruitlogistica.com>
4. **Vitafoods Europe, Suiza (anual)** <https://www.vitafoods.eu.com/en/welcome.html>
5. **The International Food & Drink Event (ife), Reino Unido (bienal)** <https://www.ife.co.uk>
6. **Biofach Germany, Alemania (anual)** <https://www.biofach.de/en>
7. **Global Forum for Food and Agriculture Berlin, Alemania, (anual)** <https://www.gffa-berlin.de/en/>
8. **Brau Beviale, Alemania (anual)** <https://www.braubeviale.de/en>
9. **Natural & organic products Europe, Reino Unido** <https://www.naturalproducts.co.uk>
10. **Sustainable Foods Summit** <https://sustainablefoodssummit.com/europe/about/>
11. **Euro Food & Beverages Conference** <https://europe.foodtechconferences.org>
12. **The Food Bank Leadership Institute (FBLI), organizada anualmente por Global Food Banking Network (anual)** <https://www.foodbanking.org/what-we-do/fbli/>
13. **Food Innovate Summit, Países Bajos (anual)** <https://www.foodinnovateworld.com/programme-2019>
14. **Seed and Chips, Italia (anual)** <https://www.seedsandchips.com/>
15. **Food Matters Live, Reino Unido (anual)** <https://www.foodmatterslive.com/>



Caso de estudio sobre estrategias de marketing exitosas



“Nuestra iniciativa de marketing más efectiva fue sin duda el Programa de Embajadores, que ha recibido más de 25 000 ofertas de personas para ayudar a divulgar la historia sobre OLIO en sus comunidades locales. Además de ayudarnos con las redes sociales, nuestros embajadores también comparten cartas, carteles y panfletos a nivel local y hemos comprobado que esta es una manera muy económica y auténtica de crecer”.

– Tessa Stuart, cofundadora de Olio

Saltarse a los gigantes: ruta directa al consumidor

Se puede hablar largo y tendido sobre el hecho de que las empresas B2C se dirijan directamente a los consumidores. Esto nunca había sido tan fácil, así que deberías aprovecharlo. Generalmente el proceso de convencer a grandes mayoristas y demás empresas alimentarias ya establecidas para que trabajen contigo suele ser muy difícil y largo, mientras que hacer las cosas de manera directa es algo a lo que le puedes pillar el tranquillo con suma velocidad. Así no solo mantienes tu control sobre tus procesos de venta y tus precios, sino que también puedes construir una comunidad de clientes leales dispuestos a elegir tus productos una vez que lleguen a los estantes.

Testimonios de emprendedores sobre ser directos y construir una comunidad

“Lo más bonito de haber llegado hasta donde nos encontramos ahora es que, como emprendedores, las redes sociales y el contacto directo con el consumidor nos han brindado la oportunidad de conectar inmediatamente con la gente. Sabes quién compra tu comida”.

– Bryan Freeman, CEO de Real Good Foods ([fuente](#)).



“Empezamos en el momento correcto y empezamos ‘contando la historia’ año y medio antes de vender el producto. Creamos el mercado nosotros mismos a base de compartir nuestro amor por este plan. Nuestra comunidad ya estaba ahí cuando lanzamos el producto”.

– Chantal Engelen, cofundadora de Kromkommer

Caso de estudio de la vía directa: Ugly Drinks

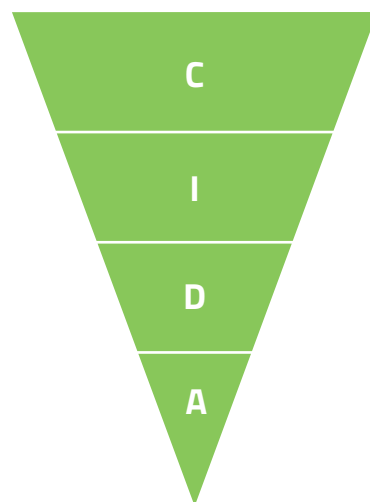


Ugly Drinks es una marca de agua carbonatada con sabor sin azúcar que opera en el Reino Unido y en los Estados Unidos. Desde su lanzamiento en 2016, Ugly ha construido una comunidad robusta en las redes sociales y decidió deliberadamente promover su oferta en línea vendiendo sus bebidas enlatadas a través de su propia tienda web, en Amazon y por medio de un servicio de suscripción, una manera genial de generar ingresos regulares y de fidelizar a los clientes. Tras el éxito en Reino Unido, Ugly puso en marcha la misma estrategia para dar el salto a los Estados Unidos en 2018.

Desglosar el embudo de ventas / marketing

A la hora de desarrollar estrategias de marketing, es importante tener en cuenta a qué parte del embudo te diriges. Tus clientes potenciales atravesarán todas estas fases diferentes antes de elegir tu producto o servicio:

- **Concienciación:** una persona toma conciencia de tu empresa, producto o servicio.
- **Interés:** una persona desarrolla interés suficiente para informarse en mayor profundidad sobre tu producto o servicio (quizás haciendo clic a un enlace, echando un vistazo en tu sitio web o leyendo críticas en Internet).
- **Deseo:** la persona pasa de estar interesada a querer tu producto o servicio; se ha creado un vínculo emocional.
- **Acción:** la persona decide actuar en base a sus deseos y adquirir tu producto o servicio.



Piensa cómo vas a atraer a tus clientes potenciales y a dirigirles embudo abajo a través de cada una de estas fases.

Concienciación: ¿Quiénes son tus clientes en potencia? ¿Dónde pasan su tiempo (por ejemplo, puedes encontrarlos en Twitter, YouTube o Instagram)? Una vez que respondes a estas preguntas, prioriza las plataformas y herramientas en las que debes concentrarte y empieza a pensar en tus mensajes. En este momento, el objetivo es poner a los clientes al corriente sobre tus productos y servicios.

Interés: ¿Cómo puedes generar suficiente interés en el cliente potencial para que investigue más a fondo? ¿Qué contenidos puedes crear para aportar valor añadido al cliente potencial? ¿En qué forma y dónde debería aparecer dicho contenido (por ejemplo, entradas a un blog en el sitio *web*, vídeos en YouTube, publicaciones en Instagram, valoraciones de clientes, etc.)?

Deseo: ¿Qué hace que tu producto o servicio sea atractivo para el cliente potencial? ¿Cómo puedes entablar una relación y establecer un vínculo emocional? ¿Puedes ofrecer al cliente potencial algo de valor, como un libro electrónico, un descuento, una receta u otros consejos? ¿Quizás puedes iniciar una conversación en línea o reaccionar a menudo a sus intervenciones en las redes sociales?

Acción: ¿Qué pretendes que haga el cliente potencial? ¿Cuál es la llamada a la acción? ¿Le resulta fácil al cliente entenderla y encontrarla? Piensa la mejor manera de entablar contacto con el cliente en las plataformas o canales de marketing que hayas escogido. ¿Es acaso a través de páginas de aterrizaje, llamadas telefónicas entrantes o correos electrónicos? Asegúrate de seguir alimentando la relación con comunicaciones útiles, valiosas y coherentes.

Herramientas para facilitar y abaratar el *marketing*

Seguramente se te acerquen numerosas agencias e individuos intentando venderte sus servicios para ayudarte a comercializar mejor tu producto. Algunos merecen la pena, pero otros no. Existen infinidad de herramientas disponibles en línea que pueden facilitarte mucho la vida y convertirte en un auténtico experto en *marketing*, al menos durante las primeras etapas de tu negocio. Aquí tienes algunos ejemplos con los que puedes empezar; de todos modos, no olvides documentarte en Internet si tienes problemas con algo. Lo más seguro es que encuentres alguna herramienta gratuita (o barata) que te ayude a resolverlos.



- **Bitly:** es una plataforma de gestión de enlaces que te permite etiquetar, rastrear y optimizar tus enlaces para que saques el máximo provecho de cada clic.
- **Buffer:** programa tus publicaciones. Se trata de una plataforma de gestión de redes sociales que sirve para programar los *posts* y analizar sus resultados.
- **SurveyMonkey:** pregunta a tu público. Es una herramienta en línea para realizar encuestas personalizables gratuitas.

- **Unsplash:** ¿necesitas fotos gratuitas? Aquí encontrarás fotos de buena calidad sobre básicamente cualquier cosa sin necesidad de pagar dinero a cambio.
- **Mailchimp:** la solución para enviar *marketing* por correo electrónico y crear una lista de distribución.
- **Google Analytics y Adwords:** la información es la reina. Usa Analytics para rastrear los visitantes a tu sitio *web* y Adwords para generar anuncios en línea personalizados con un presupuesto limitado.
- **Canva:** tener que delegar en un diseñador cada nuevo contenido que publicas puede ser muy caro, así que Canva te permite convertirte en un diseñador en un abrir y cerrar de ojos (si es que no tienes conocimientos de diseño ya). Ofrece conjuntos de plantillas y la versión de pago también te permite cargar ajustes específicos para tu marca, de manera que cuando necesites diseñar algo sea lo más rápido y fácil posible.
- **Rapportive:** es una herramienta integrada para tu correo electrónico que indica cuándo un correo está vinculado a un perfil de LinkedIn; es muy útil para generar oportunidades o para intentar deducir la dirección de correo de la gente.
- **The Noun project:** es una increíble base de datos de iconos para representar diferentes conceptos. Puede resultar particularmente útil a la hora de componer exposiciones de marketing o documentos de presentación.
- **Fiverr:** para cuando no consigues hacerlo tú mismo y necesitas la ayuda de un autónomo. Es una plataforma que se autodenomina "servicios *freelance* para *lean startups*".

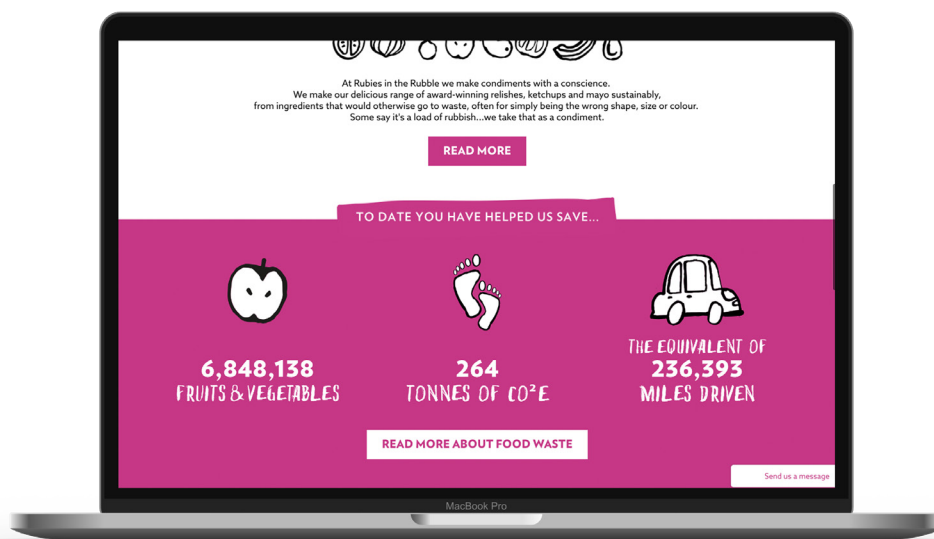
Consejos generales de *marketing*

- Deja que otras marcas y emprendedores te sirvan de inspiración, pero no copies. Sé fiel a tu propio tono de voz y encuentra tus propias ideas para respaldar la imagen y los objetivos de marca que busques. No te limites a la competencia y a las marcas en tu sector; amplía horizontes y busca inspiración en una red más nutrida de recursos.
- Recuerda que las marcas modernas son diversas e inclusivas; evita los estereotipos, tanto en las imágenes que utilizas como en cualquier otro tipo de comunicación, y recuerda que incluir diferentes tipos de personas y diferentes estilos de vida en tu material de marketing mejorará muchísimo tu atractivo. Según una [encuesta de Accenture](#) llevada a cabo de 2018, el 70 % de los consumidores en la franja de edad correspondiente a los millenials prefieren una marca que muestre inclusión y diversidad en sus productos, servicios, promociones y experiencias en tienda frente a otras. Y esta tendencia se incrementará cuanto más joven sea tu público objetivo.
- No pienses que necesitas grandes bajos de billetes para hacer progresos; solo necesitas hacer mella y compartir tu historia. Al principio haz todo lo que puedas por tu cuenta; por ejemplo, la gestión de redes sociales, blogs o ventas en línea brindan buenas oportunidades para que desarrolles tu marca sin necesidad de gastar un montón de dinero. Como Tony Robbins afirma, "lo que te detiene no es la falta de recursos, sino tu falta de ingenio".
- Asegúrate de tener los objetivos de tus actividades de marketing bien definidos, porque no tiene sentido invertir dinero en publicidad/marketing si no tienes una finalidad clara. ¿Qué quieres conseguir con cada actividad? ¿Qué quieres que haga el cliente potencial (por ejemplo, suscribirse a un boletín informativo, publicar o hablar sobre tu marca en sus redes de contactos, hacer un pedido, incrementar el importe de su gasto, etc.)? ¿Cuál es la llamada a la acción?

Medir y comunicar el impacto

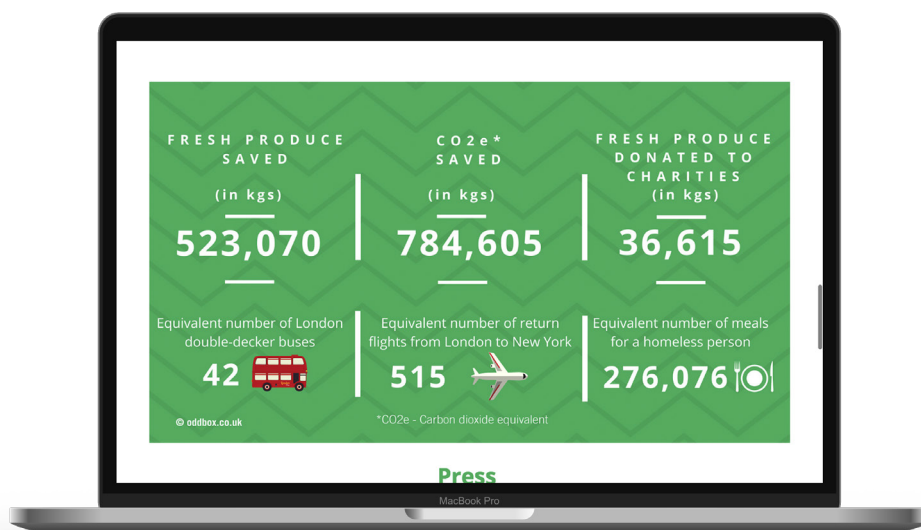
Como empresa alimentaria sostenible te interesa hacer un seguimiento del impacto positivo que tienes en el sistema alimentario y utilizar las mediciones obtenidas para compartirlo con posibles clientes, inversores y otras partes interesadas relevantes. Lo que midas deberá estar vinculado a tu misión. Lo que compartas y la manera en que lo comuniques deberá ser simple, claro y muy fácil de comprender para el lego en la materia, alguien sin conocimientos de fondo sobre tu negocio o el sector en el que trabajas.

Rubies in the Rubble: condimentos, ketchups y mayonesas a partir de ingredientes que de lo contrario hubiesen acabado en la basura



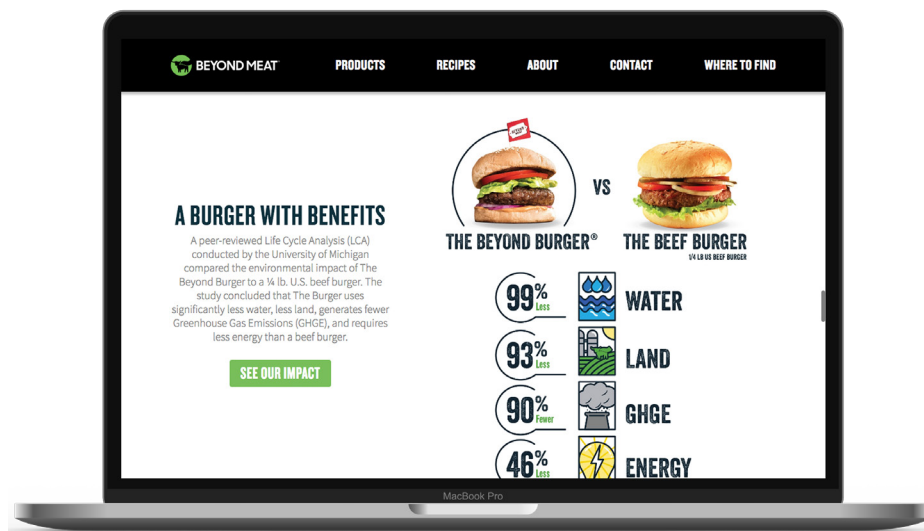
En su página de inicio la marca te da la bienvenida con una calculadora que te informa de cuántas piezas de fruta y verdura y cuántas toneladas de emisiones de CO₂ has contribuido a ahorrar hasta la fecha. Para poner estas cifras en perspectiva, proporcionan equivalentes en recorrido conducido. Y cada cifra va acompañada de un gráfico muy sencillo.

OddBox te suministra frutas y verduras feas y excedentes en tu propia puerta



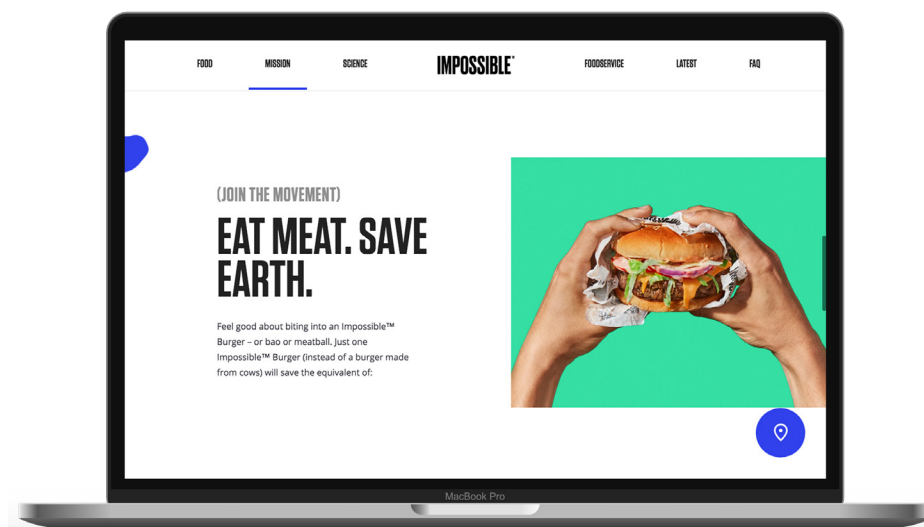
Su página de inicio indica la cantidad de toneladas de productos frescos y de emisiones de CO2 que han ahorrado, así como las toneladas de productos frescos que han donado a la beneficencia. Lo que es más, ponen estas cifras en contexto y les aportan más significado presentando el número equivalente de autobuses de doble piso londinenses para los productos frescos, vuelos de vuelta entre Londres y Nueva York para las emisiones de CO2 y comidas para un sin techo para los productos donados.

BeyondMeat elabora productos “cárnicos” como hamburguesas, salchichas o tiras de pollo 100 % a base de plantas



En su sitio *web* comparan el consumo de agua, tierra, emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y energía de Beyond burger con las hamburguesas de carne de ternera (¼ LB US). Además, también muestran fotos de cada hamburguesa y utilizan imágenes y textos sencillos para demostrar que Beyond burger consume un 99 % menos de agua, un 93 % menos de tierra, un 90 % menos de emisiones de GEI y un 46 % menos de energía. También aportan una breve explicación del estudio en el que se basan estas cifras y un enlace al mismo.

ImpossibleFoods elabora productos “cárnicos” que imitan el sabor, aroma y jugosidad de la carne de ternera 100 % a base de plantas

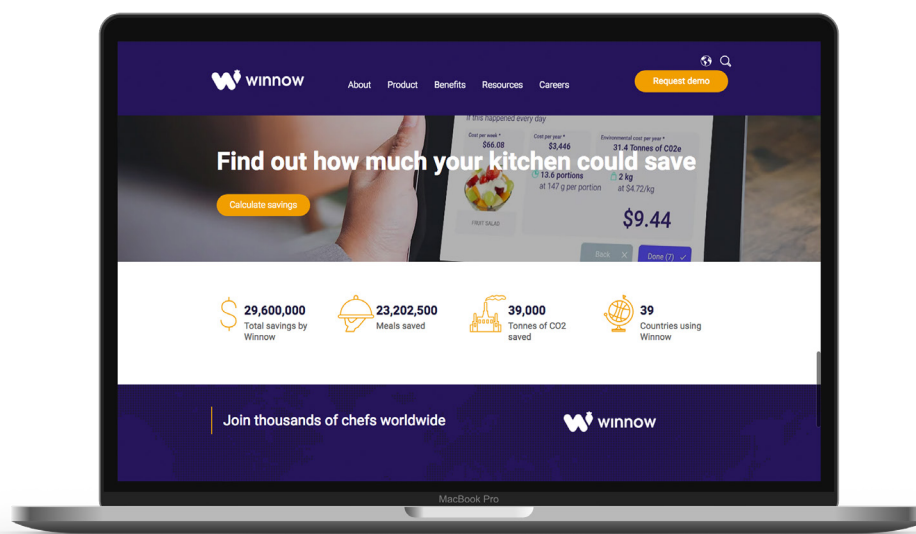


El sitio *web* presenta una apetitosa foto de una Impossible Burger y afirma que “tan solo una Impossible Burger (en lugar de una hamburguesa hecha con carne de ternera) contribuirá a ahorrar el equivalente a:

7 m2 de tierra, media bañera de agua, 29 km conducidos en coche.

Acompañan las cifras con sencillos gráficos a todo color de un árbol, una gota de agua y un coche. Al demostrar el impacto de comer una Impossible Burger en lugar de una hamburguesa de ternera, ponen de manifiesto el peso de las decisiones individuales y el impacto de las decisiones que toman los consumidores.

Winnow Solutions desarrolla herramientas digitales para ayudar a los cocineros a llevar sus cocinas de manera más sostenible y rentable reduciendo a la mitad el desperdicio de comida



El sitio web ofrece unas cifras impresionantes (de diciembre de 2018) según las cuales las tecnologías de Winnow aportan un ahorro económico de 25 000 000 de dólares, 18 322 500 de comidas y 35 249 de toneladas de CO2; 39 son los países que utilizan esta innovación. Y cada cifra va acompañada de un gráfico muy sencillo.



Lo que todas estas marcas tienen en común es que a la hora de demostrar su impacto no utilizan una jerga incomprensible o explicaciones interminables. Han elegido algunas cifras clave que ponen en relieve su impacto positivo. Además utilizan imágenes muy básicas en lugar de fotos de comida llenando los vertederos o extensiones de tierra destrozada. Se centran en lo positivo, y es una buena idea porque predicar y culpar nunca funcionan. En lugar de sermonear al consumidor, es mejor dar a entender que te sientes orgulloso de él por sus acciones y decisiones de compra.

Conclusiones del capítulo 7

Principales conclusiones

- Desarrollar una marca es esencial para cualquier empresa, ya trabaje o no directamente con clientes, y sirve para reflejar aquello que representas. Definir tu misión, tu visión y tus valores con claridad desde el principio te servirá como guía a medida que vas confeccionando tu marca. Junto con el conocimiento en profundidad de tu clientela, estos 2 elementos te ayudarán a determinar el posicionamiento, el tono y la personalidad de tu marca.
Es hora de pararse a reflexionar: ¿qué 5 palabras utilizarías para describir la esencia de tu marca? ¿Cuál es el corazón de tu marca, cuáles son tus valores? ¿Qué tipo de reputación quieres forjarte y a quién diriges tus contenidos? ¿Cómo puedes integrar la diversidad en tu plan desde el principio? ¿Qué estilos de comunicación no son compatibles con la imagen de marca que quieres crear? ¿Cómo NO quieres que te describan? ¿Cuál es tu mercado objetivo y cómo pretendes diferenciarte de la competencia? ¿Cuáles son las preocupaciones y las prioridades de tu clientela? ¿Qué problemas les estás solucionando con tu producto o servicio?
- Es muy importante tener una estrategia de *marketing* fuerte, ya que tus clientes necesitan conocer tu producto o servicio para poder comprarlo. Existen muchas maneras diferentes de transmitir tu mensaje y la clave es hacerlo de manera efectiva, conociendo bien a tu cliente, los canales que utiliza (boca a boca, redes sociales, vallas publicitarias, etc.), así como los tipos de mensaje con los que se sienten identificados.
- El *marketing* y las ventas son indisolubles; tienes que desarrollar tu estrategia de marketing junto con la de ventas para poder integrar la primera en el embudo a través del que tus clientes activos llegan hasta ti.
Es hora de pararse a reflexionar: ¿qué aspiras a conseguir con cada actividad de *marketing*? ¿Qué quieres que haga el cliente potencial (por ejemplo, suscribirse a un boletín informativo, publicar o hablar sobre tu marca en sus redes de contactos, hacer un pedido, incrementar el importe de su gasto, etc.)? ¿Cuál es la llamada a la acción?
- Medir e informar de tu impacto como empresa puede ser una forma brillante de atraer a tu público objetivo. El mensaje tiene que ser simple para que la gente lo pueda entender correctamente y dar una fiel imagen de los beneficios/impactos de tu negocio.



Ahora, ¡pongámonos manos a la obra!

- 1. Define tu misión, visión y valores.**
Tu declaración de misión puede empezar por "Existimos para...".
- 2. Cumplimenta el esquema *Brand Key* de Unilever**
Define los 9 pasos en su totalidad.



Recursos adicionales

Estos artículos te ayudarán a aclarar tu misión, visión y valores:

Give Your Brand a Soul: Why Vision, Mission and Values Matter

<https://www.goalcast.com/2017/04/18/give-brand-why-soul-vision-mission-values-matter/>

How to write a vision and mission statement for your brand

<https://www.dummies.com/business/marketing/branding/how-to-write-vision-and-mission-statements-for-your-brand/>

Si necesitas ayuda a la hora de desarrollar la identidad de tu marca y encontrar el tono adecuado, te recomendamos estos otros artículos:

Three Thought-Provoking Branding Exercises To Help Define Your Business

<https://www.forbes.com/sites/yec/2017/08/24/three-thought-provoking-branding-exercises-to-help-define-your-business/?sh=11dc256a2cfb>

Find the Right Brand Voice With These 5 Brainstorming Exercises

<https://contently.com/2018/09/18/brand-voice-brainstorming-exercises/>

Creating a Brand Identity: 20 Questions to Consider

<https://www.lean-labs.com/blog/creating-a-brand-identity-20-questions-to-consider>

Indaga más en el posicionamiento de marca con estas lecturas:

How to Create Strong Brand Positioning in Your Market

<https://cultbranding.com/ceo/create-strong-brand-positioning-strategy/>

4 Popular Examples of Brand Positioning Strategy Types

<https://www.impactplus.com/blog/brand-positioning-strategy>

Brand Key Model

<https://becausebranding.wordpress.com/2016/02/12/position-your-brand-using-the-brandy-model/>

Con estos recursos bordarás tu estrategia de marketing, independientemente del tamaño de tu presupuesto:

No Strategy, No Customers: How to Build a Profitable Marketing Strategy

<https://foundr.com/marketing-strategy>

Create your marketing strategy

<https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/create-your-marketing-strategy/>

The Marketing Mix 4P's and 7P's Explained

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

Five Essential Marketing Strategies For Any Startup

<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/05/30/five-essential-marketing-strategies-for-any-startup/?sh=2d45a15a5795>

The Ultimate Guide to Marketing Your Startup Online Without a Big Budget

<https://kickofflabs.com/blog/guide-to-startup-marketing-without-a-big-budget/>

The One-Person Marketing Plan for Startups

<https://marketinginsidergroup.com/strategy/the-one-person-marketing-plan-for-startups/>

20 Uncommon Marketing Strategies That'll Kickstart Your Startup

<https://neilpatel.com/blog/startup-marketing-strategies/>

**Merece la pena indagar en el mundo del gurú del marketing y autor de grandes éxitos de ventas,
Seth Godin**

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



Crear tu equipo

1. Crear tu propio equipo
2. Tu equipo empresarial ampliado
3. Cultura empresarial



“Lo que más destaca siempre en las empresas emergentes que están empezando es su equipo”.

– David Pakman, socio de Venrock

Capítulo 8

La gente que decidas subir a tu barco será uno de los elementos más importantes para el éxito de tu startup. El equipo adecuado desempeña un papel fundamental desde el punto de vista del rendimiento que tendrá tu empresa, tus empleados, e incluso la red de apoyo que construyas a tu alrededor. En este capítulo aprenderás técnicas de reclutamiento, a conservar a los mejores empleados, a decidir si debes o no incluir asesores y a crear una cultura empresarial de éxito.

Crear tu propio equipo

“Como fundador de una empresa, tienes que ejercer de entrenador, no de jugador. Necesitas identificar a los mejores jugadores y colocarles en las posiciones adecuadas a un precio que te puedas permitir”.

– **Daniel Epstein, CEO y fundador de Unreasonable**



La contratación de los primeros miembros de tu equipo es un paso muy emocionante, pero también desafiante. Encontrar a las personas con las habilidades, experiencia y personalidades adecuadas no es una tarea fácil. ¿Cómo vas a saber si alguien va a encajar en tu equipo tras unas breves reuniones y entrevistas? Hay mucho en juego: contratar a la persona adecuada puede tener un impacto increíble sobre tu negocio en términos de productividad y moral de equipo, mientras que contratar a la persona errónea puede tener el efecto contrario. En un equipo muy pequeño, la influencia que una sola persona ejerce sobre el funcionamiento del negocio es enorme en comparación con las empresas más grandes. De ahí que sea tan importante tomarse el proceso de reclutamiento muy en serio.

El secreto está en la diversidad

La diversidad en todas sus formas es crítica para el buen rendimiento financiero tanto hoy como en el futuro; a la hora de crear una empresa lo más robusta e innovadora posible, la diversidad debe ser una de las principales consideraciones a tener en cuenta.

- [McKinsey's Diversity Dividend](#) descubrió que las empresas con mayor diversidad de género tenían un 15 % más de probabilidades de superar económicamente a aquellas empresas menos diversas.
- En el caso de la diversidad étnica, esta cifra se incrementaba hasta el 35 % ([fuente](#)).

Contratar a candidatos que aporten diversidad, particularmente en determinados sectores, puede resultar más difícil. Échale creatividad y piensa dónde puedes encontrar a gente con talento; puede que haya redes de especialistas a las que puedas recurrir, o líderes expertos en diversidad que puedan ayudarte a conocer a personas que consideren apropiadas.

Además, al concentrarte en personas que tienen menos marcadores tradicionales de éxito, como haber estudiado en una universidad de élite o trabajado en determinadas empresas, pero que, sin embargo, demuestran tener las cualidades y habilidades que estás buscando, puede que acabes encontrando a candidatos realmente potentes que han desarrollado su coraje, resiliencia y creatividad de maneras que pueden aportar beneficios enormes a tu empresa.

Cuida mucho el lenguaje que utilizas a la hora de redactar las descripciones de los puestos de trabajo; esto tiene un efecto pronunciado en el tipo de talento que puedes atraer. En un conocido informe interno de la firma Hewlett Packard se puso de manifiesto que los hombres envían su solicitud a vacantes cuando solo cumplen el 60 % de los criterios, mientras que las mujeres solo mandan su candidatura cuando cumplen el 100 % ([fuente](#)). Por lo tanto, las palabras que elegimos en nuestras publicaciones tienen un efecto muy profundo sobre qué personas se sienten realmente cualificadas para presentarse. Echa un vistazo a Textio: es una herramienta correctora específica para la discriminación de género y te ayudará a redactar descripciones más inclusivas para tus vacantes.

Y recuerda que existen muchos tipos de diversidad invisibles pero que, pese a ello, ahí están, como el nivel socioeconómico, la formación académica, la situación familiar, la discapacidad, las preferencias sexuales, la expresión o identidad de género, la orientación política, la confesión religiosa o la neurodiversidad.

Identifica las brechas en tu equipo

El primer paso a la hora de crear tu equipo es determinar qué brechas existen y qué puestos hay por tanto vacantes. Es recomendable que tú/los fundadores dediquéis cierto tiempo a evaluar cuáles son vuestras fortalezas y preferencias, y cuáles vuestras necesidades en un espectro más amplio. Entonces podréis identificar las brechas que debéis rellenar y decidir en qué momento contratar para cubrir las vacantes detectadas. No tendría sentido reclutar a alguien para desarrollo de empresa si todavía estás en la fase de desarrollo de producto y aún no tienes nada que vender. Tus recursos son limitados al principio, así que de momento tendrás que buscar con esmero al mejor candidato posible con el máximo impacto dentro de tus posibilidades.

La respuesta a la pregunta de cuándo contratar varía mucho de unas empresas emergentes a otras y dependerá de tu velocidad de crecimiento, tus capacidades personales y tus recursos para reclutar personal. Al principio, lo más seguro es que sepas cuándo es el momento adecuado. Sin embargo, a medida que creces, superas la fase inicial y consigues tu primera ronda de financiación, tal vez te convenga incluir un calendario de contratación en tu plan de negocio. Merece la pena estudiar las tareas que van a desempeñar los nuevos empleados cuando empiecen, después de 6 meses, tras un año, etc. Esto te ayudará a asegurarte de que utilizas sus recursos de forma sabia y de que contratas a alguien que pueda crecer junto con la empresa.

Los requisitos del personal vendrán dados por las necesidades del negocio. Por ejemplo, una empresa que desarrolla una nueva gama de aditivos alimentarios seguramente construya un equipo fuertemente orientado hacia la investigación y el desarrollo. Sin embargo, un granjero se decantará por mano de obra. Por su parte, una marca de alimentos que ha externalizado la producción seguramente reclute a personal de ventas y *marketing* en primer lugar.

Testimonios de emprendedores sobre atraer el talento necesario

“El equipo ha crecido a 7 miembros; me esmeré particularmente por contratar a Laurence Kayson, una eminencia en el sector del envasado inteligente, para que dirigiese a Mimica hacia el éxito como CEO de la empresa, aportando sus contactos y conocimientos del sector alimentario. Gracias a esto la compañía ha recaudado casi 1 millón de libras de inversores y ya cuenta con una línea piloto para los sectores lácteo y cárnico. Lleva un montón de años en el sector alimentario así que sabe perfectamente cómo lidiar con los diversos requisitos y personalidades que lo conforman y, lo más importante de todo, es que ya ha cometido todos los errores habidos y por haber, ¡así que nosotros no los repetiremos!”

– Solveiga, fundadora de Mimica Touch

Esta es una gran lección sobre cómo no hay que confiar demasiado en conocer tan bien tus fortalezas y debilidades. A menudo, los fundadores de las empresas emergentes no son las personas más adecuadas para dirigir la empresa más adelante. Asegúrate de saber bien cuándo tienes las habilidades y experiencia necesarias, y cuándo necesitas la ayuda de otros.

Atraer el talento

Si quieres atraer a la gente adecuada a tu equipo, primero tendrás que publicitar las vacantes. Ten en cuenta que para muchas personas incorporarse a una empresa emergente es una estrategia de alto riesgo, especialmente para aquellos que dejan atrás un puesto en una empresa grande ya establecida. La manera de publicitar una vacante y dónde hacerlo determinará en gran medida el tipo de perfil que atraigas. La descripción del puesto, al igual que cualquier otra comunicación que saques, debe reflejar el espíritu de tu negocio y tu marca. Haz que suene emocionante y atrayente, utilizando tu tono de voz y captando la esencia de los fundadores. Recuerda compartir tu visión e indicar cuáles son los valores de la empresa. Esto debería ayudarte a atraer a personas que realmente se identifiquen con ambos, lo que incrementa las posibilidades de encontrar un candidato culturalmente compatible con tu equipo. Las descripciones de puestos vacantes generalmente presentan las siguientes secciones, pero puedes ser todo lo creativo que quieras, siempre y cuando incluyas esta información:



- **Sobre la empresa:** aquí es donde explicas claramente a qué te dedicas y cuáles son tu misión y tu visión y donde das pistas de la cultura empresarial que aspiras a crear.
- **Descripción del puesto:** esta sección explica el trabajo que hay que hacer. En el mundo de las empresas emergentes las necesidades evolucionan constantemente, así que tal vez sea mejor centrarse en objetivos y no en las tareas específicas que el nuevo empleado va a tener que desempeñar.
- **Lo que buscas:** puedes dividir esta sección en requisitos esenciales y requisitos deseados. Las startups necesitan gente versátil y, a menudo, encontrar la actitud y la compatibilidad cultural correctas es más importante que reunir determinadas habilidades y experiencia específicas. El objetivo es no desanimar a nadie para que no envíe su solicitud si no encaja exactamente con lo que buscas.
- **Beneficios/compensación:** tal vez prefieras dejar estos detalles para comentarlos en persona, pero aun así deberás indicar aproximadamente qué es lo que se ofrece (salario, participación, otros beneficios).

¿Dónde debes publicitar la vacante? El lugar por el que deberías empezar son tus propias redes de contactos. Compártelo en tus redes sociales tanto profesionales como personales. Si tu sitio web no incluye un blog, usa www.medium.com para poder compartirlo fácilmente con diferentes plataformas. Hay un sinfín de sitios web dedicados a empresas emergentes.

También deberías buscar activamente a las personas que necesitas, en lugar de esperar que ellas lleguen a ti. LinkedIn es un recurso genial para esto, porque te permite buscar por puestos de trabajo y por diferentes empresas. Además, siempre puedes estar en “modo recluta”. Crea una red de contactos fuerte; puede que te topes con candidatos ideales para tu empresa, si no para ahora mismo, para más adelante.

Proceso de entrevistado

El tiempo es uno de tus recursos más preciados como fundador, así que asegúrate de haber estudiado bien las solicitudes antes de invitar a los candidatos a entrevistas. Para ello deberás analizar bien su CV, su presencia en línea (buscar en sus redes sociales y perfil de LinkedIn) y su carta/*email* de presentación. Intenta deducir si serían compatibles desde un punto de vista cultural con la empresa y si pueden desempeñar el cargo que ofreces con éxito en base a sus habilidades, experiencia y potencial. También puedes pedir a los posibles candidatos que lleven a cabo un ejercicio antes de pasar a la entrevista. Por ejemplo, si vas a contratar a alguien para *marketing*, podrías pedirle que escriba una entrada en un blog, que resuma una estrategia de *marketing* en un hoja o que audite tus actuales actividades de *marketing*. Si alguien no pasa la prueba, ya sea antes o después de la entrevista, asegúrate de comunicárselo lo antes posible. Deberás invertir tiempo en ello, pero ayudará a forjar una buena reputación para tu empresa. Nunca se sabe a quién puede conocer o si puede ser el candidato adecuado para otro puesto en tu empresa más adelante.



Cuando esté todo listo para la entrevista, es mejor prepararlo bien y evitar reducirlo a una mera conversación informal. Por muy tentador que resulte no seguir ninguna estructura concreta, el proceso de contratación es algo muy serio. Si lo haces correctamente, aumentarás las probabilidades de contratar con éxito. Puedes llevar a cabo entrevistas cara a cara directamente o concertar entrevistas preliminares por teléfono para ahorrar tiempo. A la hora de elegir las preguntas que vas a formular, piensa detenidamente en qué es lo que quieres obtener de la entrevista. En gran parte es descubrir si el candidato es culturalmente compatible, ya que esto es un requisito imprescindible para poder construir un equipo fuerte para tu empresa emergente. Asegúrate de evaluar las habilidades y capacidades que indican en su CV, así como su experiencia previa y el ejercicio que les pediste que completaran. Puedes lanzarles preguntas específicas relativas a los valores de tu empresa para hacerte una idea de cómo los entienden. También se puede deducir mucho sobre una persona a partir de su forma de hablar sobre otras firmas en las que ha trabajado y sobre los proyectos en los que ha participado. ¿Describen sus experiencias pasadas negativamente o son capaces de aportar críticas constructivas o un enfoque positivo? ¿Hablan en primera persona del singular o del plural? Una prueba del tornasol muy efectiva consiste en preguntarte si no te importaría sentarte a cenar a la mesa justo al lado de la persona que estás entrevistando. Si la respuesta es no, seguramente no encaje bien en tu equipo.

¿No sabes qué preguntas plantear exactamente durante la entrevista? He [aquí](#) y [aquí](#) algunas fuentes de inspiración.

Consejos de emprendedores sobre reclutamiento

“Solo trabajamos con personas jóvenes y con poca experiencia. Siempre primamos la actitud a la aptitud. Trabajan duro, trabajan con corazón y comparten al 100 % nuestra misión. Pero incluso aunque tu equipo sea pequeño, esfuérzate por construirlo bien. Necesitarás diferentes tipos de perfil y ten en cuenta que la cooperación no surge de por sí sola. Tienes que labrártela”.

– Chantal Engelen, cofundadora de Kromkommer

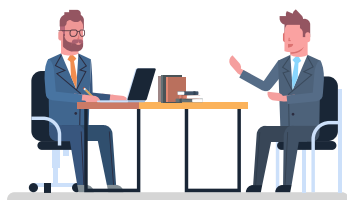


“Contrata gente comprometida y apasionada (como en un matrimonio)”

– John, cofundador de Own Greens

“Primero contratamos alrededor de la misión. Somos una empresa guiada por una gran y osada misión. Eso exige mucho trabajo y pasión. Nuestro primer filtro es pues la misión. Porque incluso el mejor candidato, si no cree en ella, no será capaz de superar los desafíos cuando las cosas se pongan duras o algo no salga de acuerdo al plan. Si el candidato está igual de comprometido con la misión que nosotras, las fundadoras, eso le ayudará a superar los altibajos”.

– Saasha Celestial-One, cofundadora de Olio



“No hay nada más peligroso que la confianza en personas incompetentes y no hay nada menos productivo que las superestrellas desmotivadas. La aptitud es tan importante como la actitud y la motivación es el combustible de todo. La cruda verdad es que contratar es algo fundamental, pero exige mucho tiempo, esfuerzo, recursos y suerte”.

– Stefan Meyer, CTO de Ambrosus

Compensación

Atraer y conservar a grandes talentos dependerá en gran medida de cómo les compenses. Cuando los recursos financieros son escasos, existen otras alternativas. A menudo, cuando la gente se incorpora una empresa emergente lo acepta, porque tienen otras expectativas más allá del dinero. Sin embargo, es importante recordar que tus empleados seguramente cobrarán menos que en empresas más establecidas o estarán sujetos a posibles recortes en la nómina, así que intenta buscar otras maneras de compensarles para que les merezca la pena.

Puedes ceder parte de la empresa a determinados empleados. Para ello necesitarás asesoramiento legal para asegurarte de que lo articulas correctamente; lo óptimo será que la adquieran a lo largo de determinado periodo de tiempo. Esto evitará que se marchen al de unos meses con una participación en tu empresa y sin haber contribuido a su crecimiento. Básicamente es una promesa de participación si se quedan contigo durante el tiempo estipulado. Hay muchas maneras de estructurar esto. Por ejemplo, la participación se puede conferir a lo largo de 2 años, asignando un 25 % por cada 6 meses de empleo, o puedes vincular la cesión con la consecución de determinados hitos. Otros beneficios que puedes otorgar a los empleados para incentivarlos son la cesión de responsabilidad y autonomía en el trabajo, horario flexible, vacaciones ilimitadas, almuerzos gratuitos, gastos de desplazamiento pagados... Las oportunidades son infinitas.

Incorporación

Una vez que has completado el proceso de contratación y encontrado a alguien perfecto para tu empresa, invierte todo el tiempo que sea necesario en asegurarte de que sea todo un éxito una vez que se incorpore al equipo. He aquí algunas sugerencias para lograrlo:

- **Deja los temas más aburridos resueltos:** pon en orden toda la burocracia, como los contratos y las nóminas. Soluciona la logística, como mesas, ordenadores o material de oficina. Cabe la posibilidad de que trabajes en espacios públicos con tus compañeros de equipo durante las fases tempranas de tu empresa, pero aun así es importante organizar el aspecto físico del trabajo. Crea direcciones de correo electrónico y gestiona el acceso a todas las herramientas en línea que vayáis a utilizar.
- **Antes de su primer día, asegúrate de planificar y definir objetivos para que vaya cumpliendo durante los próximos 1, 2 o 3 meses.** No hace falta describir exactamente qué van a hacer, sobre todo si has contratado a alguien con aptitudes y conocimientos que tú no tienes, pero sí que deberías tener una idea de qué es lo que esperas de ellos.
- **Organiza reuniones individuales durante la primera jornada (y después con cierta frecuencia)** para hablar sobre sus objetivos personales, explicarle los objetivos de la empresa a corto y largo plazo y para hacerles sentir parte del éxito. Si dispones de unas directrices empresariales, o ya has terminado el plan de negocio, compártelo con ellos para que puedan conocer bien la empresa. Tal vez merezca la pena organizar una comida de equipo o algún tipo de actividad informal juntos para consolidar las relaciones dentro del mismo.

Dejar marchar a alguien

Es inevitable que llegue el momento de dejar marchar a algún miembro del equipo. Aunque esto suele ocurrir en una fase posterior a la que describimos en esta guía, creemos que es importante incluirlo de todos modos. Despedir a alguien nunca es fácil. De hecho, puede que sea una de las cosas más difíciles que tengas que hacer como jefe, sobre todo si has entablado una relación estrecha con esta persona (algo bastante probable dado el reducido tamaño de los equipos de las empresas emergentes). En el mundo de las startups hay un dicho que reza: "contrata despacio, despide rápido". Si empiezas a contemplar la posibilidad de despedir a alguien, seguramente sea mejor que lo hagas más pronto que tarde. Esta situación va a afectar a la manera en que interactúas con la personal en cuestión y, al final, al ambiente en toda la oficina. No olvides que los equipos de las empresas emergentes deben evolucionar a medida que estas van creciendo: las personas que eran idóneas para las primeras fases del negocio no tienen por qué seguir siéndolo necesariamente más adelante. Admitir esto de manera abierta y transparente te ayudará a gestionar tu equipo; nada de esto tiene por qué convertirse en algo negativo. Generalmente la gente quiere continuar su camino cuando llega el momento, sabiendo que han servido a la misión de la empresa lo mejor que han podido durante el tiempo que han estado ahí. Ya sea que no encajan bien, o que no han proporcionado los resultados que querías, nunca olvides que tienes que [dejarles ir con dignidad](#).



El tema legal

La contratación de personal está sujeta a la legislación laboral de cada país. Deberás cumplir requisitos estatutarios, como proporcionar un espacio de trabajo seguro, cotizaciones sociales y para pensiones, salarios mínimos, etc. Estas condiciones varían de un país a otro, así que es mejor que las investigues tú mismo para tu caso concreto. Cada fase del proceso de reclutamiento está sujeto a algún tipo de reglamento, desde la entrevista (evitar discriminaciones o lanzar una oferta), hasta despedir a alguien si no te queda más remedio. Puedes solicitar asesoramiento legal y aprovechar las herramientas que recogemos en el capítulo 4.

Tu equipo empresarial ampliado

Además de los empleados, hay otras muchas personas que contribuirán al éxito de tu empresa: tutores, asesores, miembros de la junta, directores no ejecutivos, etc. ¿Quiénes son estas personas y qué rol desempeñan?



Tutores y asesores

Al principio de tu aventura, es conveniente buscar tutores o asesores que te guíen a lo largo del camino. Una solución rápida es ponerte en contacto con personas que consideras que tienen experiencia relevante y conocimientos para ayudarte. Si estás creando algo realmente innovador, quizás no encuentres a alguien con experiencia directa en negocios similares, pero siempre puedes aprender valiosas lecciones de cualquier ámbito de la vida, así que piensa a lo grande. Puede que alguien del sector de la moda pueda aportar de datos de gran interés para poner en marcha una marca alimentaria. Nunca subestimes el poder del contacto y de proponer un encuentro para hablar; a la gente le encanta ayudar a emprendedores, sobre todo aquellos movidos por una misión. También podrás encontrar tutores y asesores a través de las aceleradoras e incubadoras en las que participes. La mayoría de estos programas cuentan con redes de personas dispuestas a ayudar. Generalmente son tutores generalistas, que pueden aconsejarte sobre muchos temas diferentes, o especialistas como, por ejemplo, expertos en modelado financiero. A medida que crezcas, lo más seguro es que tus inversores acaben por convertirse en asesores, algunos más comprometidos que otros. Nunca viene mal tener claro cómo te puede ayudar cada uno y si hay algún área en particular en la que necesites guía. Por ejemplo, puedes contar con un asesor para tu estrategia de *marketing*, con otro para la logística y otro más para la gestión de los proveedores.

Miembros de la junta, directores y directores no ejecutivos

Cuando creas tu empresa, también crearás una junta de directores. Al principio, estará formada por ti (los fundadores), pero a medida que vayas sumando más inversores, la junta también irá creciendo. Buscar a las personas adecuadas para la junta es muy similar a buscar a los inversores idóneos. Busca gente que amplíe tu perspectiva; cuanto más diverso sea tu equipo, mejor. Elige miembros para tu junta que sepan apreciar tu misión. ¿Pueden compartir sus redes de contactos o proporcionar experiencia allí donde el equipo carece de ella? Aprovecha las reuniones de la junta como sesiones estratégicas de planificación, y no solamente para poner al día y responder las preguntas de de sus miembros.

Consejos para aprovechar las reuniones de tu junta

“Las reuniones de tu junta no son para presentar los resultados de la empresa a sus miembros durante horas. Basta con entregarles un documento con los resultados de las mediciones estándares para que puedan ver los progresos. Y después deberíais centraros en cuestiones estratégicas que necesitéis resolver y mantener esas conversaciones durante la reunión”.

– **Marc Zornes, cofundador de Winnow Solutions**



Cultura empresarial

Y has trabajado en diferentes compañías, conocerás diferentes culturas empresariales. Algunas serán muy relajadas y otras muy estrictas y jerárquicas. Entrepreneur.com define la cultura empresarial como *“una amalgama de valores, creencias, tabús, símbolos, rituales y mitos que todas las empresas desarrollan con el paso del tiempo”*. Es fácil infravalorar la importancia de una cultura empresarial clara cuando tienes un millón de cosas en la cabeza, pero la cultura que crees (intencionadamente o no) al principio de tu aventura afectará inevitablemente a la cultura de tu empresa en el futuro. Así que quizás sea mejor dedicarle un poco de tiempo ahora. Lo que es más, el tipo de cultura que generes tendrá un impacto enorme sobre la dinámica y el rendimiento de tu equipo. La cultura siempre nace de los fundadores, especialmente en el caso de las empresas emergentes, así que puedes verte como un arquitecto cultural.

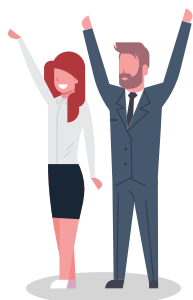
¿Qué tipo de cultura quieres crear? ¿Cómo quieres que sea tu jornada estándar y cómo quieres que trabajen juntos los miembros de tu equipo? Sea cual sea el estilo de liderazgo que adoptes, asegúrate de definirlo y compartirlo con ellos. Las culturas empresariales intransigentes sin equilibrio entre la vida personal y la profesional acaban traduciéndose en equipos estresados y con predisposición a acabar fundiéndose. Sin embargo, las culturas colaborativas en las que la vida personal es tan importante como el trabajo duro alimentan unos equipos extremadamente motivados y comprometidos.

¿Cómo crear una cultura empresarial de manera intencionada?

Lo mejor de tener una empresa guiada por una misión es que tienes aspiraciones más allá de ganar dinero, y dichas aspiraciones alimentan tu cultura. En la sección sobre el desarrollo de marca ya hablábamos sobre la importancia de identificar los valores de tu empresa. Para crear una cultura empresarial concreta, necesitas buscar la manera de plasmar estos valores en el tiempo y en el espacio. Está muy bien decir que uno de tus valores es la “transparencia”, pero ¿qué significa eso en la rutina diaria? ¿Cómo trasladas esta transparencia a tus empleados, inversores, clientes? Si uno de tus valores es conciliar vida privada y profesional, ¿qué significa eso en el día a día? ¿Dejas que tus empleados gestionen su propio tiempo siempre que cumplan con los resultados? Repasar tus valores e identificar su significado para la empresa te ayudará a adoptar una cultura empresarial intencionada. Y cuando lo hayas logrado, puedes optar por hacer “auditorías” cada cierto tiempo (una vez al año o cada 6 meses) con tu equipo. Puede tratarse de debates o encuestas anónimas, por ejemplo. Además, recuerda que la cultura evoluciona, así que tendrás que revisar tanto la cultura como los valores de tu empresa a medida que vaya creciendo.



Opinión de emprendedores sobre qué es más importante: la estrategia o la cultura



“Es el dilema de qué fue antes, el huevo o la gallina. Si no tienes una estrategia decente, no tienes nada sobre lo que fundamentar tu cultura. Pero, al mismo tiempo, si no tienes una cultura, no puedes ejecutar tu estrategia. Tienes que esmerarte en ambas. Tienes que integrar una cultura en tu modelo de negocio, es decir, un lugar en el que quieras trabajar, en el que tu gente quiera trabajar y en el que puedas verte reflejado todos los días. Pero si no tienes una visión estratégica y una estrategia sólida, nunca gozarás del privilegio de poder hablar de cultura”.

– Steve Dring, cofundador de Growing Underground

Gestión general del equipo

Tú eliges la manera en que gestionas a tu equipo, pero seguro que estos consejos breves no te vienen mal:

- **Define el enfoque:** tienes muchas oportunidades entre las que elegir, pero pocos recursos para hacerlo. Asegúrate de que tu equipo permanece centrado adoptando objetivos. Estos deberán ser SMART (*Specific, Measurable, Action-Based, Relevant, Time-Based*, es decir, específicos, mensurables, basados en la acción, relevantes y basados en el tiempo); además, también deberás fijar intervalos regulares para comprobar si el equipo los está cumpliendo correctamente. Dicho esto, sé consciente de que cumplir objetivos puede ser difícil en un escenario tan cambiante. Si ves que te has desviado de tu camino o que estás a la caza de demasiadas oportunidades, detente, reconsidera y reenfoca.
- **Decide cómo vais a comunicaros unos con otros:** la comunicación puede ser complicada cuando el equipo está en constante crecimiento. Los canales informales, como WhatsApp, el correo electrónico o el papel pueden tornarse caóticos muy rápido si no tienes implantado un buen sistema. Dedícale a la gestión de proyectos el tiempo que se merece e invierte en software. En el capítulo 6 ya mencionamos algunas herramientas de gestión organizativa que pueden interesarte.
- **Admite cuándo ha llegado el momento de delegar:** como fundador te puede resultar tentador querer controlar todos los aspectos de tu negocio, pero no es una estrategia nada sostenible. Colabora con tu equipo para capacitarlo y que pueda ir adquiriendo cada vez más responsabilidades. Si no vas a contratar a expertos, trabaja codo a codo con los miembros de tu equipo para que vayan adquiriendo maestría. Invierte en el desarrollo personal, porque ayudará a tu negocio a prosperar y motivará a los empleados para quedarse. Una buena opción es hablar sobre las ambiciones personales de los trabajadores y buscar alguna manera de satisfacerlas dentro de las posibilidades de la empresa.

Conclusiones del capítulo 8

Principales conclusiones

- Construir tu equipo: debes conocer las brechas en la capacitación tanto tuya como de sus cofundadores y reclutar a personal para cubrir esas carencias cuando llegue el momento. Decidir a quién contratas en tu empresa es una de las decisiones más importantes que vas a tener que tomar nunca, así que busca entre una amplia fuente de talentos, diseña un buen proceso para la entrevista y calcula cuáles son los niveles de compensación necesarios.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿qué aptitudes echas de menos en tu empresa? ¿Qué roles necesitas ocupar primero? ¿A qué se dedicará el personal inmediatamente después de su contratación, 6 meses después y un año después?



- Además de los empleados, hay otras muchas personas que contribuirán al éxito de tu empresa, como tutores, asesores, miembros de la junta o directores no ejecutivos. Busca a personas que puedan rellenar las brechas en vuestra capacitación y aportar experiencia relevante y contactos en tu sector.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿quiénes son las personas detrás del éxito de tu startup y qué roles pueden desempeñar?

- Cultura empresarial: diseña de manera específica la cultura de tu empresa ya que tendrá un enorme impacto sobre su éxito.

Es hora de pararse a reflexionar: ¿qué tipo de cultura quieres crear? ¿Cómo quieres que sea tu jornada estándar y cómo quieres que trabajen juntos los miembros de tu equipo? ¿Cómo trasladas los valores de tu empresa a la rutina diaria y de qué manera se reflejan en el día a día?



Ahora, ¡pongámonos manos a la obra!

1. **Evalúa tus fortalezas y preferencias.** Siéntate con tus cofundadores para identificar cuáles son exactamente vuestras fortalezas y preferencias y perfilar aquellas habilidades de las que carecéis en general en la empresa. Encuentra brechas existentes y las capacidades que deberías contratar para eliminarlas.
2. **Repasa los valores que ya habías definido anteriormente y busca el significado que tienen para tu negocio en el día a día.**
¿Cómo pones en práctica los valores de tu empresa?



Recursos adicionales

Nociones básicas sobre los errores y aciertos a la hora de encontrar contactos empresariales (vas a tener una buena dosis de networking, así que te recomendamos encarecidamente que lo leas):
<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/dos-and-donts-of-business-networking>

Esta guía sobre contratación ofrece consejo a empresas emergentes para crear un equipo ganador:
https://www.cobloom.com/blog/startup-hiring?utm_campaign=Repurposed%20Content&utm_source=Medium&utm_medium=startup%20hiring

Consejos para contratar diversidad:
<https://blog.recuitee.com/diversity-recruiting-strategy/>

El viaje de fundador de startups a CEO inspirado en un caso futbolístico:
<https://unreasonablegroup.com/articles/secret-about-startup-founder-to-ceo/>

¿Necesitas aprender a organizar reuniones cara a cara eficientes o dominar las sesiones de lluvia de ideas para que tu equipo progrese? ¡No te pierdas las guías de Unreasonable!



Cuidar de ti mismo

1. Cómo evitar el desgaste y disfrutar de la experiencia
2. Consideraciones finales para emprendedores



“Me dado cuenta de que soy mucho más creativa cuando me cuido”.

– Arianna Huffington

Capítulo 9

Poner en marcha tu propia empresa es una aventura de lo más reconfortante. Has encontrado algo que te apasiona y has decidido entregarte a ello en cuerpo y alma. Pero, te has comprometido tanto con lograr el éxito, que de repente te encuentras trabajando como nunca habías pensado que eras capaz y bajo un tipo de presión que ni siquiera sabías que existía. Es muy fácil caer en la trampa de creer que tienes que trabajar sin parar, hasta el punto de que puedes acabar desarrollando una adicción. Pero, en realidad, eso no es sostenible para tu propio bienestar ni tampoco para el éxito de tu empresa.



Recientes estudios han demostrado que los emprendedores sufren una mayor tendencia a padecer problemas de salud mental debido a los elevadísimos niveles de estrés, incertidumbre, aislamiento social y vinculación de la valía individual al éxito de la empresa a los que se someten ([fuente](#)). Así que, ¿cómo evitas fundirte y cuidas de ti mismo? Este capítulo es ligeramente diferente al resto, pero nos parece igual de relevante. Si queremos conseguir que nuestro sistema alimentario sea más sostenible, hemos de asegurarnos de que nosotros seamos sostenibles también, para seguir siendo capaces de mejorar y transformar el sector de los alimentos.

Cómo evitar el desgaste y disfrutar de la experiencia

Gestión de tareas personales

Una cosa que tienes que conseguir que se te dé bien cuando diriges tu propio negocio es la gestión de tus tareas personales. Tienes tantas cosas de las que ocuparte en tantos ámbitos diferentes del negocio, que puedes acabar sintiéndote abrumado y muchas veces incluso distraído. Te ves empujado de un lugar a otro y, antes de que te des cuenta, son las 17:00 y todavía no has tachado nada de tu lista de tareas. Sin embargo, no tiene por qué ser así. Una herramienta que te puede ayudar a gestionar tu trabajo es la matriz de Eisenhower, una sencilla cuadrícula en la que organizas diferentes tareas en función de su urgencia/no urgencia e importancia/no importancia.

	URGENT	NOT URGENT
IMPORTANT	Do Do it now	Decide Schedule a time to do it
NOT IMPORTANT	Delegate Who can do it for you?	Delete Eliminate it



Ocúpate del primer cuadrante en tus horas más productivas del día: ¿eres una persona madrugadora? Entonces deberás hacer lo más importante y urgente primero, antes que cualquier otra cosa. ¿Y las tareas que no son importantes pero sí urgentes? Lo óptimo es delegarlas a otra persona, aunque el fundador

de una empresa emergente no siempre tiene esa posibilidad, de modo que tendrás que dejarlas para otro rato. ¿Y lo importante pero no urgente? Reserva determinado tiempo para este tipo de tareas y no les dediques más minutos de los que tienen asignados. ¿Lo que no es ni importante ni urgente? ¡Deberías preguntarte por qué está eso en tu lista en primer lugar!

Y estos son otros valiosos consejos que hemos ido recopilando:

- **Aprovecha las herramientas organizativas disponibles en línea**, como Basecamp, Trello o Asana. Hay montones de ellas, así que dedica un rato a investigar cuál cubre mejor tus necesidades y preferencias.
- **Planifica la semana con antelación y prepara tu jornada la tarde anterior.** Fíjate 2 o 3 tareas clave para completar cada día y comienza tu jornada con ellas; el correo puede esperar...
- **¡Haz pausas!** Levántate, muévete, sal fuera para respirar aire fresco o tomate una taza de té. Después serás mucho más eficiente.
- **Apaga las notificaciones** en tu teléfono y portátil cuando necesites concentrarte (y mejor aún si es todo el tiempo).

Saca tu máximo rendimiento

No cabe duda de que tu empresa emergente consumirá gran parte de tu vida, pero encontrar el equilibrio te ayudará a mantenerte cuerdo y incrementar considerablemente las probabilidades de éxito tanto tuyas como de tu negocio. Seamos realistas: no va a ser el "típico" equilibrio entre vida profesional y vida privada, en el que dedicas la mitad de tu tiempo a trabajar y la otra mitad a disfrutar de las cosas buenas de la vida. Sea como sea, es muy importante que saques tiempo de algún lado para cuidar de ti. Dedicar tiempo a otras cosas como, por ejemplo, a practicar algún deporte, mindfulness, pintura o avistamiento de nubes... Lo que sea siempre que te ayude a desconectar durante un rato.



Y estos son otros valiosos consejos que hemos ido recopilando:

- **Ve aprendiendo a decir "no":** es muy halagador que todo el mundo recurra a ti cada vez que tienen un problema, pero no puedes resolverlos todos. Aprende a negarte y cuándo hacerlo.
- **Céntrate en el rendimiento:** nadie contabiliza las horas que trabajas. Lo único que importa es obtener los resultados que tu empresa necesita. Por lo tanto, dedicar esfuerzo a cosas que no lo merecen no te va a reportar nada. Estar ocupado no es lo mismo que ser productivo.
- **Aprende a gestionar tu tiempo frente a gestionar tu energía:** si quieres encontrar la productividad y el equilibrio en tu trabajo, aprende a gestionar tu energía. *"El principal problema con trabajar más horas, es que el tiempo es un recurso finito. La energía es otra historia"*. ([Fuente](#)) Identifica qué prácticas te desgastan y cuáles te recargan, para poder rendir siempre al máximo en el trabajo. (Para más información sobre cómo gestionar la energía frente al tiempo, te recomendamos este [artículo](#) de Harvard Business Review y este [enlace](#), donde encontrarás 5 consejos breves para lograrlo).
- **Valora tus victorias:** posiblemente a estas alturas ya te haya quedado claro que poner en marcha un negocio es estresante y agotador. El camino está repleto de obstáculos e impedimentos. Por eso es tan importante saber apreciar las cosas cuando van bien. No es difícil acabar restando validez a las victorias para concentrarte en tu lista interminable de tareas, así que asegúrate de tomarte tu tiempo para disfrutar de tus éxitos, que te inyectarán la energía que necesitas para abordar el siguiente reto.
- **Haz limpieza:** asegúrate de limpiar regularmente tu lista de tareas. Detente un momento y reflexiona sobre qué es aquello a lo que necesitas dedicar tu tiempo, y elimina lo que no sea esencial.

Identidad propia

Nunca olvides que tú no eres tu empresa. Le estás dedicando una parte muy grande de ti y la gente, incluso tú mismo, no tardaréis en colgarte la etiqueta de “emprendedor”. Desde esa perspectiva, es difícil evitar que tu *startup* se convierta en parte de tu identidad, pero intenta evitarlo por todos los medios. Empañará tu capacidad para tomar decisiones racionales relativas a la empresa y, además, te hará sentir mal durante las rachas difíciles. Respecto al resto de emprendedores y negocios que ves en Internet, ¿cuáles parecen tenerlo todo bajo control? Ninguna. Del mismo modo que las personas proyectan lo mejor de sí mismas en la red, las empresas también. Coge con pinzas todo lo que veas y nunca te compares a ti mismo ni tus progresos con los demás, porque nunca vas a sacar nada bueno de ahí.

La toma de decisiones

Tomar decisiones es agotador. Sobre todo cuando tú eres el responsable de tomarlas todas. El antiguo Presidente Obama solía bromear diciendo que cuando saliese de la Casa Blanca iba a abrir una tienda en la que solo vendería camisetas blancas de talla única, para no tener que volver a tomar más decisiones. De hecho, ¿existe la fatiga por toma de decisiones! Precisamente debido al hecho de que el fundador de una empresa debe decidir cosas constantemente, es muy importante poner en marcha una estrategia para evitar fundirte. Por ejemplo, puedes delegar algunas decisiones (¿acaso importa adónde vaya el equipo a comer?) y recurrir a los demás tanto como necesites (por ejemplo, a tus asesores cuando debas tomar decisiones importantes).

Dominar los diferentes aspectos descritos en este manual

Todo lo que te hemos contado en esta guía aspira a ayudarte a que hagas despegar tu negocio con éxito, pero su única garantía de supervivencia es que tú sobrevivas. La suma de todas las cosas que necesitas hacer puede parecer inabarcable, pero si la desglosas verás que todas las tareas son factibles.

- 1. Borda tu propuesta:** para ello lleva a cabo una investigación de mercado en profundidad, aplica la mentalidad de las lean *startups* y desarrolla un producto o servicio que realmente dé cobertura las necesidades del cliente. Cuando sabes que tienes una propuesta sólida, no dudas de ti mismo cuando las cosas van mal, y acaban haciéndolo en algún momento.
- 2. Haz bien las cosas:** asegúrate de cumplir las disposiciones legales locales ya que, de lo contrario, el tiro acabará saliéndote por la culata tarde o temprano y puede incluso tener consecuencias sobre tus finanzas personales. Dormirás mucho mejor por la noche si sabes que estás cumpliendo todos los requisitos legales y que has seguido todos los pasos necesarios para proteger tu negocio y tus intereses personales en aquellos aspectos en los que era necesario.
- 3. Gestiona tu flujo de caja con inteligencia y recauda más dinero del que crees que vas a necesitar** – pon en marcha un plan de financiación y asegúrate de que gestionas tus finanzas con cabeza. No quieres encontrar agujeros negros en tu cuenta de repente y no poder pagar la nómina tus empleados. Créenos, reducirás mucho tus niveles de estrés una vez que tengas una visión clara de tu situación financiera.
- 4. Aprende a contar tu historia:** llévate a la gente contigo a lo largo de tu viaje, centra tu mensaje y tus esfuerzos en el público más crítico. Sin embargo, sé consciente de que no puedes ganarte a todo el mundo e intentarlo no te va a reportar más que decepciones.
- 5. Rodéate de personas geniales:** dtómate tu tiempo a la hora de contratar y construye un equipo global (en el que se incluyen los asesores, miembros de la junta o inversores) de personas que puedan contribuir al progreso de tu negocio y ofrecer la ayuda que vas a necesitar. Como se dice por ahí, “se necesita toda una aldea para criar un niño”.

Consideraciones finales para emprendedores

Comenzábamos este manual con una serie de pensamientos de otros emprendedores agroalimentarios sobre lo que les hubiese gustado saber antes de poner en marcha su negocio, así que terminémoslo de la misma manera. He aquí algunas consideraciones finales cuya lectura esperamos que disfrutes.

"Necesitas encontrar un equilibrio real... Quizá suene a cliché pero trabaja duro y juega mucho. Yo vivo mi vida prácticamente así. Trabaja realmente duro entre semana y si tienes que madrugar, madruga, o si tienes que quedarte más tiempo, quédate. Pero durante el fin de semana desconecta de verdad, pasatiempo con tus amigos, no mires la bandeja de entrada. Vete de vacaciones. Aunque es difícil, porque no te sobra el tiempo y tampoco el dinero cuando te embarcas en una empresa emergente, tienes que encontrar la manera de lograrlo. Asegúrate de conseguir ese equilibrio".

– **Lucy Wright, cofundadora de Nice**



"Encuentra tus límites y respétalos. Cada uno tiene los suyos. Todos los gerentes deberían plantearse esto con respecto a sus informes para encontrar los límites y respetarlos".

– **David Rosenberg, CEO y cofundador de Aerofarms**

"Cuando le cuento a la gente que sobreviví buena parte de un año entero sin un sueldo en condiciones asumen que es porque confiaba plenamente en el éxito de mi proyecto, pero la realidad es que durante buena parte del tiempo no era así. Es un daño colateral. Para mí ese es el trabajo definitivo del emprendedor: crear algo a partir de nada, comprometerse cuando no hay nada con lo que comprometerse. Puedes atraer a empleados cuando la historia suena atractiva y cuando se puede pagar una nómina. Pero al principio todas las soluciones están en el aire y necesitan aterrizar para que la gente quiera sumarse a ellas. Puse en marcha un negocio auxiliar para poder pagar las facturas de la startup. Además también hacía trabajos a tiempo parcial, muy parcial, dando clases y organizando eventos de emprendimiento para la universidad, lo que me permitió justo pagar las facturas mientras me concentraba por completo en la empresa. Tienes que encontrar alternativas creativas para sobrevivir y, aunque no se puede saltar a la piscina sin saber si hay agua primero, cuando llega el momento de comprometerse, hay que hacerlo por completo".

– **Tom Simmons, fundador y CEO de Cambridge Glycoscience**

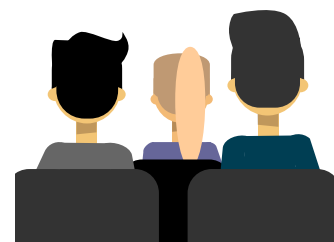


"Francamente, lo único que hago para evitar fundirme es deporte. Si no hago mis ejercicios regulares, noto cómo los niveles de estrés crecen y mi rendimiento cae bastante por debajo de lo normal. Además, también duermo mejor si práctico ejercicio con frecuencia".

– **Marc Zornes, cofundador de Winnow Solutions**

"Para evitar fundirme me encanta asistir a conferencias y reuniones con estudiantes y grupos industriales. Aunque suena contradictorio, a mí parece muy revigorizante rodearme de gente que anhela nuestros productos y siente tanta emoción por lo que hacemos. Me ayuda a dar un paso atrás y apreciar lo lejos que hemos llegado. Es muy fácil perder los logros de vista cuando tenemos la cabeza centrada en los desafíos de poner en marcha una empresa".

– **Arturo Elizondo, CEO y cofundador de Clara Foods**





“En Growing Underground primamos la salud mental, el bienestar y el equilibrio en las conversaciones diarias. Es algo que se tiene en cuenta en todas las revisiones de la empresa, así que no tenemos ningún problema en compartir cuando alguien está estresado o presionado. Animamos a nuestro equipo a buscar el equilibrio, a recordar que siempre va a haber más cosas que hacer, que todas las semanas hay que tomarse libre al menos un día del fin de semana y una tarde, que hay que practicar meditación y ejercicio y comer bien, celebrar las pequeñas victorias y que con los amigos hay que hablar de otras cosas que no sea el trabajo (básicamente porque no les importa una m****a por mucho que a ti sí...)”.

– **Steve Dring, cofundador y CEO de Growing Underground**

“Asegúrate de obtener mucha ayuda/reflexión a lo largo de tu desarrollo como emprendedor: con un instructor, aprendizaje entre pares con otros emprendedores, eventos, lectura, etc. Y no pierdas de vista tu propósito: ¿sigues haciendo lo que realmente quieres hacer? Alinea tu faceta personal con el propósito de tu empresa”.

– **Willem Sodderland, CEO de Seamore**



“Nosotras buscamos una ‘vida equilibrada’ en lugar de un equilibrio entre vida privada y laboral, porque cuando eres una emprendedora que trabaja desde casa ¡acaban muy mezcladas! Sin embargo, a medida que la empresa y el equipo crecen, ambas hemos alcanzado un mayor nivel de equilibrio, algo esencial porque la carrera de una empresa emergente está compuesta por varios maratones, no por un solo sprint, así que es importante evitar fundirse. Ambas intentamos sacar algo de tiempo entre semana para hacer ejercicio. Al principio nos solíamos sentir culpables por ello, pero ahora nos damos cuenta de que si queremos darlo todo, necesitamos tener cuerpo y mente sanos y el ejercicio es esencial para lograrlo. Además, creo que las mejores inspiraciones e ideas para OLIO se me han ocurrido mientras hacía deporte, ¡así que en cierto modo es como matar dos pájaros de un tiro!”

– **Tessa Stuart, cofundadora de Olio**

Conclusiones del capítulo 9

- Para terminar, te costará encontrar a gente que se arrepienta de haber dado el salto. Así que, aunque hayamos subrayado la cantidad de trabajo y repetido hasta la saciedad que no va a ser fácil, la lección más importante que tienes que recordar es esta: ¡lo estás haciendo bien! Hay montones de gente que quiere ayudarte y el mundo te necesita. Si no has empezado ya, ¿a qué estás esperando?

Es hora de pararse a reflexionar: ¿cómo te vas a asegurar de no acabar quemado?
¿Cómo vas a cuidar de ti?

Ahora, ¡pongámonos manos a la obra!

1. **Echa un vistazo a tu lista de tareas y traslázalas** a la matriz de Eisenhower en función de su urgencia e importancia.
2. **Define una rutina de autocuidado.** Es esencial que reserves tiempo para ti, para no fundirte y poder rendir al máximo en el trabajo. Por lo tanto, señala tus requisitos no negociables (por ejemplo, yoga matutino, sesión de gimnasio después del trabajo, apagar los dispositivos durante cierto tiempo, pausa para comer de una hora entera, meditación, ritual de lectura diario...).



Thank you for reading

¿Conoces recursos que puedan ser útiles o quieres compartir algún comentario o duda sobre esta guía? Estamos a tu entera disposición: startupguide@eitfood.eu

Desde aquí enviamos un **AGRADECIMIENTO DE TODO CORAZÓN** a todos los emprendedores agroalimentarios que han sacado algo de tiempo de su apretadísima agenda para compartir su experiencia con nosotros. Sin vuestras aportaciones, esto no sería más que otro libro de texto. Compartir vuestros desafíos, errores y aciertos con la próxima generación de emprendedores es todo un gesto que, sin duda, les será de gran ayuda en su aventura.





EIT Food is supported by the EIT
a body of the European Union

Written by: Ilana Taub, Michael Minch-Dixon, and Joseph Gridley
Designed by: www.greatergood-brands.com
Published by: [EIT Food](#)

Copyright © 2019 by EIT Food.

All rights reserved. This guide or any portion thereof may not be reproduced or used in any manner whatsoever without the express written permission of the publisher except for the use of brief quotations in a book review.