



# 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](http://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 adentrarte 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.

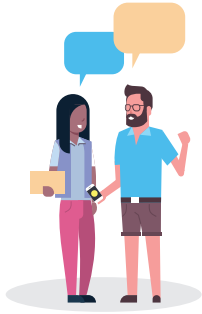
Echa un vistazo a redes de cofundadores como [FoundersNation](#) o [coFoundersLab](#), que no solo ayudan a encontrar socios, sino que además garantizan la compatibilidad y proporcionan consejo y asesoramiento para hacer que tu equipo de fundadores sea todo un éxito.

### 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

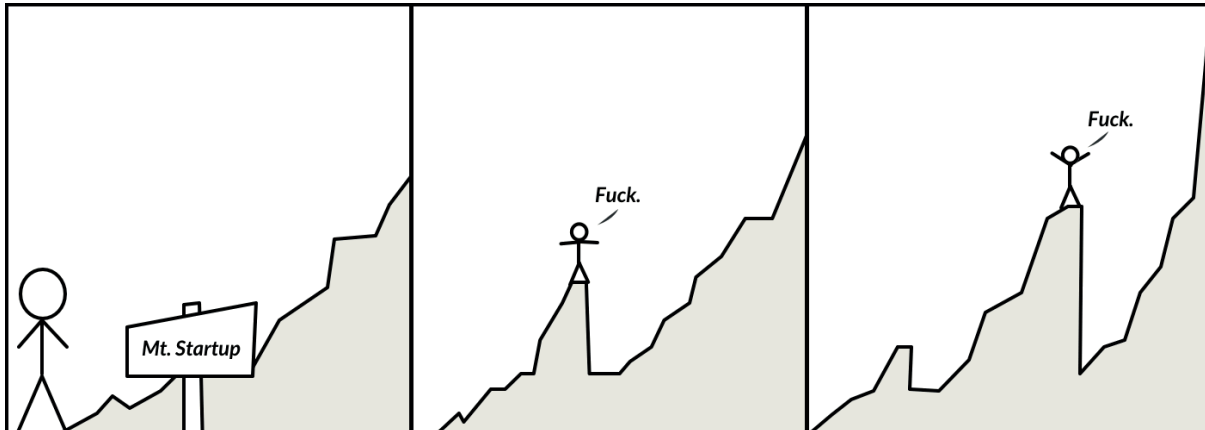




“Contar con un fundador es sumamente importante. Si ya es de locos poner en marcha un negocio con un cofundador, no digamos hacerlo solo. Una de las cosas más importantes que se hacen al principio es determinar lo que no se sabe (que probablemente sea todo), así que busca alguien que pueda complementar 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)**

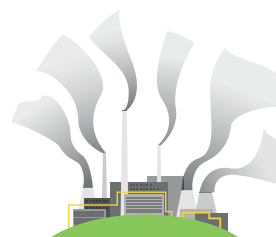


## Crear un negocio sostenible

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?

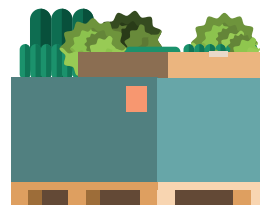
## Por qué deberías crear un negocio sostenible

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 Pakštaitė, 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