



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.



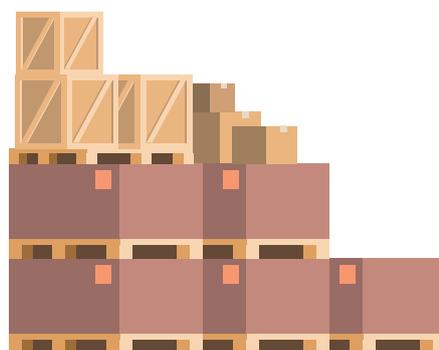
Comprender tus costes

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. ▪ Infratilización 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

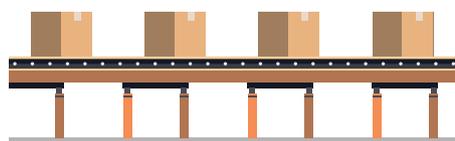
Una parte inevitable de la comercialización de tu producto son las pruebas. Producir a determinada escala es muy diferente a producir a nivel doméstico, así que primero tienes que asegurarte de que tu oferta va a funcionar cuando alcances mayores volúmenes. Además, también te ayudará a hacerte una mejor 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/>