

Emprendedores

Nº 266 Noviembre 2019-3€
(Canarias: 3,15€. Andorra y Portugal: 3€)

emprendedores.es

Antonio Espinosa de los Monteros

FUNDADOR DE AUARA,
AGUA MINERAL SOCIAL
Y SOSTENIBLE

“Mientras la RSC
sea cosa de
un departamento,
tenemos
un problema”

EMPRENDER CON PROPÓSITO

Las pymes toman las riendas de su impacto social

ESPECIAL FRANQUICIAS

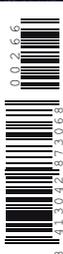
Cuáles son los sectores emergentes con más oportunidades de negocio

MARKETING

Consejos para lanzar con éxito un producto o servicio de gama premium

ESTRATEGIA

Pautas para poner en marcha una campaña con influencers (y no cometer errores)



0 0 2 6 6
8 4 3 0 4 2 1 8 1 3 0 5 8

¿Ola de frío?
Hola, Superpack

Luz, calefacción y reparación
urgente de electrodomésticos,
todo en una cuota fija al mes.

Naturgy 

Cuota fija desde

71 €
mes

IVA incluido

Llama al **900 333 555**
entra en **naturgy.es**
o acude a tu **tienda Naturgy**





Emprendedores

Noviembre 2019

10 **NOVAS** /

Noticias y consejos prácticos para emprendedores.

22 **PERSONAS Y NEGOCIOS** /

20 Antonio Espinosa de los Monteros, cofundador y CEO de Auara, ha creado una marca de agua mineral sostenible que está teniendo gran éxito en el mercado. Hablamos con él sobre cómo crear una empresa con propósito, tema al que también dedicamos un reportaje complementario (págs. 26-30).

32 Henrik Stamm Kristensen, CEO y fundador de Blenhub, ha creado una red mundial de hubs para fabricar alimento en polvo que acabe con el hambre en el mundo.

38 José María Infante, CEO y fundador de Smarket, empresa que coloca pequeños supermercados en grandes oficinas con alimentos frescos y saludables.

40 Daniel Brett es cofundador de CounterCraf, junto a David Barroso y Fernando Braquehais. Es una empresa de ciberseguridad que pone 'trampas' a los hackers.

34 Hasier Larrea, fundador y CEO de Ori, fabrica muebles robóticos destinados a sacar más provecho a las viviendas de espacio reducido.

48 **GESTIÓN** /

48 Marketing con influencers. Todas las claves para elegir una agencia de influencers, encontrar a los que mejor se ajustan a tus objetivos, diseñar tu campaña con éxito y medir los resultados.

52 Comercializar productos premium. ¿Sabes cómo hay que vender un producto de alta gama. Seducción, marca, diseño, precio... Te mostramos alguna pautas imprescindibles.

58 Pregúntale a tu secretaria. Qué puede hacer el jefe para mejorar su relación con su más cercano colaborador.

62 **CON INGENIO** /

Nuevos emprendedores y modelos de negocio innovadores.

66 **CONSEJO ASESOR** /

Seis destacados emprendedores nos aconsejan sobre cómo emprender tras haber logrado un 'exit'.

ESPECIAL FRANQUICIAS

ELABORADO POR CLAUDIO R. VEGA

LAS NOVISIMAS DE LA FRANQUICIA MARCAN EL PASO (FIRME) EN EL MERCADO

Una marca que se levanta en la frontera de empresas como Clario para analizar labores de marketing digital, un café que se disuelve: 'Pacheco' en su versión de té, una línea de té que más tarde sea un negocio de exportación a gran escala... Una selección de los que se encuentran en este Especial Franquicias, revisada y actualizada con los últimos datos de su sistema de gestión.



73 **DOSSIER FRANQUICIAS** /

En este Especial Emergentes 2019, analizamos las oportunidades que marcan tendencia para que inviertas donde más te interese.

96 **OPORTUNIDADES** /

Negocios del 'sextech', nuevas ideas del sexo que trae la tecnología. Además, siete negocios que cambiarán sus mercados.

106 **PLAN DE NEGOCIO** /

Claves y cálculos financieros para poner en marcha una clínica dental.

114 **AFTERWORK** /

Ocio, tendencias y estilo de vida.

Audi Empresa

OUTS

llámalo rebelde,



Nuevo Audi Q3 Sportback de 110 - 169 kW (150 a 230 CV). Emisiones CO₂ (g/km): 150 a 206 (NEDC: 123 a 174). Consumo (l/100 km): 5,9 a 9,1.
*Oferta Audi Financial Services calculada para un Audi Q3 Sportback 35 TFSI 110 kW (150 CV) 6 vel. con un contrato de Renting a 36 meses y 30.000 km totales, abono en Red Oficial Audi de mantenimiento y desgaste, garantía (reparación de averías), seguro a todo riesgo sin franquicia y asistencia en viaje durante el periodo contratado. por Volkswagen Renting S.A. Modelo visualizado no corresponde con la oferta.

llámalo pionero.



Nuevo Audi Q3 Sportback por 295 €/mes*.

Todos los servicios incluidos.

Outsider, savage, influencer... Es adentrarse en un espacio ampliamente conectado. Con tecnologías de última generación y una oferta de infotainment más atractiva que nunca, el nuevo Audi Q3 Sportback se convierte en un auténtico geek. Geek, adelantado o puedes llamarlo como quieras porque lo importante no es el nombre que le des a cada cosa, sino lo que cada cosa es para ti.

ando una entrada de 5.854 €, a través de Volkswagen Renting S.A. La cuota y la entrada no incluyen IVA. Cambio de neumáticos no incluido. Incluye todos los servicios
Para otras versiones y equipamientos consulte en su Concesionario Oficial Audi. Oferta válida hasta el 31/12/2019. Audi Financial Services es una marca comercializada

El propósito es el motor del cambio

No hay una tarea colectiva más relevante: tenemos que mejorar el mundo y no se puede esperar más. Además, ni se puede esperar ni se puede delegar. Cada uno de nosotros está obligado a aportar directamente lo que pueda en conseguir un entorno sostenible.

Cuando hablamos de sostenibilidad no nos ceñimos sólo a lo ambiental (uno de los más relevantes, sin duda) si no a todo el impacto en nuestro entorno de lo que hacemos y de lo que dejamos de hacer en nuestra vida.

En este terreno, las pequeñas empresas y los emprendedores tienen un papel extraordinariamente relevante. Las grandes empresas y los gobiernos suelen atraer más a los medios de comunicación con sus medidas y planes de responsabilidad, eso es cierto, pero las que de verdad impactan son las pymes, por volumen, por alcance y por peso en la actividad real.

Por eso, ha surgido con fuerza un movimiento entre las empresas nuevas. Es el emprendimiento con propósito. Es buscar un problema que afecte a la sociedad y resolverlo. En realidad, de lo que se trata en el fondo es de contribuir directamente en que el mundo sea mejor.

Este mes, hemos buscado a un emprendedor que pueda ilustrar estos valores y ponernos al día en este nuevo movimiento. Antonio Espinosa de los Monteros, fundador de Auara, marca

de agua social y sostenible, es un ejemplo fabuloso. Su iniciativa, no en vano, resultó ganadora del Premio Emprendedores a la PYME con Responsabilidad que otorgamos conjuntamente con la Fundación Educo hace dos años. Todo el beneficio de la empresa se aplica a potabilizar agua en países desfavorecidos.

Antonio referencia con su propia experiencia que el emprendimiento con un propósito social no es menos competitivo que el emprendimiento de puro negocio; más bien al contrario. Ser sostenible suele ser más caro que contaminar...

A los creadores de empresa ya nadie les pregunta por qué emprenden, ahora se les pregunta para qué

Después de hablar con él y con los demás ejemplos que hemos incluido en el reportaje, nos queda claro que no se trata de una moda. Basta con mencionar que sin hacerlo aposta, las demás empresas que hemos sacado en este número también tienen un propósito claro: Blend Up, Decelera, Ori o Smarket.

El propósito, lo dice Espinosa y lo subrayamos nosotros, debe ser “claro, bueno, positivo y

constructivo”. Añadimos nosotros que el emprendedor con propósito debe ser consistente en toda su actividad. No es sostenible quien recicla y al mismo tiempo maltrata a sus trabajadores, por ejemplo.

El movimiento del ‘para qué emprendes’ está transformado el mundo. Nos deja más fácil ser optimistas.

Por cierto, nuestro propósito: “Ayudar a los hispanohablantes a ser mejores empresarios”. En el sentido más amplio posible, es decir también más sostenibles.



Antonio Espinosa, fundador de Auara, durante la sesión de fotos para portada.

Alejandro Vesga Arán
director de emprendedores
twitter: @alejandrovvesga

Hacer

cada día una
banca socialmente
responsable

CaixaBank ayuda a mejorar
la educación financiera de más
de 14.000 personas



En CaixaBank hacemos que la cultura financiera llegue a todos

Y, para promoverla, hemos impartido más de 700 talleres sobre finanzas básicas dirigidos a colectivos vulnerables. Gracias a la labor formativa de nuestros voluntarios, más de 14.000 personas han mejorado su educación financiera. Y eso es hacer una banca socialmente responsable.

CaixaBank. Escuchar Hablar Hacer

Gente brillante que aparece en este número



HENRIK STAMM KRISTENSEN,

Fundador y CEO de Blendhub

Su empresa tiene como objetivo desarrollar una red de hubs para fabricar alimento el polvo que palse el problema del hambre en el mundo.



MARCOS MARTÍN,

Fundador y CEO de Decelera

Decelera ayuda a los emprendedores tecnológicos preocupados por el futuro del planeta a reflexionar sobre sus modelos de negocio.



JOSÉ MARÍA INFANTE,

Creador de Smartek

Su negocio consiste en colocar pequeños supermercados en grandes oficinas, con alimentos frescos, pero también otros productos.



HASIER LARREA

Fundador y CEO de Ori

La startup ha llegado a un acuerdo con Ikea para lanzar el mueble robótico Rogman. Acaba de recibir una inyección de 20 millones.

Emprendedores

EDITA HEARST ESPAÑA, S.L.

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

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

CEO: Cristina Martín Conejero
DIRECTORA GENERAL DE PUBLICACIONES: Benedetta Poletti
DIRECTOR DE MARKETING: Fernando Palacios **DIRECTORA ADMINISTRATIVA:** María Jesús Sacristán **DIRECTOR DE CONTROL DE GESTIÓN:** César Portilla **DTOR. DE DISTRIBUCIÓN:** Emilio Osete **DIRECTOR DE PRODUCCIÓN:** Carlos Bohúa
DIRECTORA DE PLATÓ: Reyes Pérez
DIRECTOR BOUTIQUE CREATIVA: Antonio Vázquez **DIRECTORA DE MARKETING PRINT:** María José Martín **DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS:** María del Carmen Manzanares **DTOR. DE LABORATORIO CREATIVO:** Miguel Ruiz-Bravo **DIRECTOR DE INFORMÁTICA:** Emilio San José **DIRECTOR MARKETING DIGITAL:** José Ángel Morales
DIRECTORA DE CONTENIDOS DIGITALES: Ana Multigner
Prensa y RR PP: Eva Calle

HAN COLABORADO EN ESTE NÚMERO:

REDACCIÓN / Claudio M. Nóvoa, Isabel García Méndez, Julio Fernández, Ruth Pereiro, Sílvia Mazzoli, Aitor Ballesteros, David Ramos, Iván Mingo, Ana Delgado, Cristina Sánchez y Fernando Barciela **FOTOGRAFÍA** / Dolores Santillana, Patricia Gallego, Fernando Roi, Gema Checa, Guillermo Jiménez, Rosmi Duaso y César Núñez.

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

EMPRENDEDORES es una publicación de: HEARST INTERNATIONAL SVP, General Manager & Managing Director Asia & Rusia: Simon Home Director of International Licensing and Business Development: Richard Bean SVP/Editorial & Brand Director: Kim St. Clair Bodden Deputy Brands Director: Chloe O'Brien

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

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

Impresión: Rotocobri / Printed in Spain
Esta publicación es miembro de la Asociación de Revistas de Información, asociada a la Federation International of Periodical Press (FIPP)



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

Dewar's®

DOBLE ENVEJECIMIENTO • PARA EXTRA • SUAVIDAD



ENVEJECEMOS



MEZCLAMOS



**VOLVEMOS
A ENVEJECER**



LIVE TRUE

www.disfruta-de-un-consumo-responsable.com 40°

Dewar's, White Label y Dewar's 12 son marcas registradas.

'Reshoring', la vuelta a casa de las empresas

EN LA UNIÓN EUROPEA YA SON 208 LAS COMPAÑÍAS QUE HAN DECIDIDO RETORNAR LA PRODUCCIÓN A SUS PAÍSES DE ORIGEN (*RESHORING*) O A ALGUNO CERCANO (*NEARSHORING*). ¿QUÉ HAY DETRÁS DE ESTE CAMBIO DE ESTRATEGIA?

Ha dejado de ser una tendencia para convertirse en una realidad. Resulta que cada vez más empresas, cuya producción tenían deslocalizada en otros países (*offshoring*), están retornando a sus lugares de origen (*reshoring*) o algún país próximo (*nearshoring*). En la Unión Europea ya son 208, el 4,8% españolas. ¿Qué hay detrás de este cambio de rumbo?

LAS CAUSAS

Para el profesor Marcelo Leporati, director del estudio *Made in Spain ¿otra vez?*, elaborado por la EAE Business School, frente al *offshoring* -cuyo objetivo es reducir los costes de producción-, en el *reshoring* o relocalización "prima la generación de valor y las distintas formas de innovación tecnológica en la manufactura, la llamada Industria 4.0". Este imperativo tecnológico está determinando, según este autor, que las empresas que tienen un grado de innovación tecnológica mayor



vuelvan a reubicar sus centros de producción cerca de la matriz, "mientras que las más atrasadas los mantienen en países como China o India". De hecho, del total de empresas europeas que han relocalizado, el 26% lo ha hecho por cuestiones tecnológicas, el 38% por motivos de negocio (calidad, tiempos de entrega, defectos, costes, diferencias culturales y problemas de comunicación, señala el estudio) y un 21% debido a los costes que ha generado. Sin olvidar

Más de la mitad de los casos en Europa proceden de Reino Unido, Francia, Italia, Dinamarca y España

los casos en que los clientes demandan una producción local -una singularidad que se está dando en España-, aunque el principal factor de retorno está motivado por

los costes originados por la deslocalización, especialmente en China, la gran fábrica del mundo, de donde procede más de la mitad (56%) de los casos de *reshoring* en España. Un dato similar al de EE UU, donde 6 de cada 10 empresas que han relocalizado proceden de China, país con el que el Gobierno Trump mantienen una guerra comercial abierta.

MOTOR DE EMPLEO

La cara positiva de este nuevo fenómeno es la generación de empleo en la UE. El 58% de los casos de *reshoring* y *nearshoring* procede de Reino Unido, Francia, Italia, Dinamarca y España. Pues bien, Polonia, Rumania o Portugal (en el caso español) son los nuevos destinos de los centros de producción, países que se están beneficiando de la creación de empleo del *reshoring*: 14.840 nuevos puestos de trabajo en Europa entre 2014 y 2018, según datos de European Reshoring Monitor.

LA EFACTURA EN EL MUNDO / La factura electrónica sigue su expansión por el mundo. En la actualidad, más del 60% de los países ya la utilizan. A la cabeza, Europa (100%) y América (74,3%), seguidas por Asia (64,4%), África (34,5%) y Oceanía (21,4%), según un estudio elaborado por Seres, empresa de intercambio electrónico de documentos, que subraya lo positivo de estos datos, "pese a las resistencias que ha tenido que superar en muchos casos con normativas que han obligado a la adopción progresiva de la e-factura, que es obligatoria -total o parcialmente- en el 30,8% de los países donde se utiliza".



ACEPTA EL RETO DEL GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE

Ya está abierta la convocatoria para participar en la 40ª edición del Global Management Challenge, organizada por Cámara de España y Global Management Challenge y dirigida a universitarios. El plazo para inscribirte en la mayor competición de estrategia y gestión empresarial del mundo, basada en la simulación, finaliza el 10 de noviembre. Si estás interesado, deberás formar un equipo de entre tres y cuatro personas e inscribirse de forma gratuita en www.gmcspain.com/registro.

SMART BUSINESS

La estrategia de Seat por la electrificación



Carlos Sotelo

Seat podría incluir próximamente en su portafolio la comercialización de motos eléctricas –tanto a flotas como particulares–, de confirmarse la noticia publicada por el diario *Expansión* sobre la alianza entre la compañía automovilística y Silence, empresa fabricante de scooters

eléctricos fundada por el expiloto de rallyes Carlos Sotelo. Esta alianza reforzaría el compromiso de Seat con el desarrollo de la micromovilidad, representada actualmente por el nuevo modelo Mii eléctrico, el patinete eXS KickScooter desarrollado por Segway, a los suma

el Seat Minimó, un prototipo de cuadríciclo, y el Seat el-Born, ambos eléctricos, presentados durante el pasado Mobile World Congress (MWC). Sin olvidar que dentro del grupo Volkswagen, Seat lidera el desarrollo de una plataforma eléctrica para poner en el mercado un coche eléctrico por debajo de los 20.000 euros. Para el presidente de Seat, Luca de Meo, "la misión de esta plataforma es democratizar la compra de los vehículos eléctricos". En línea con la estrategia de electrificación de su flota, Seat lanzarán seis modelos eléctricos e híbridos hasta 2021.

ESPAÑA ACOGERÁ EL FORO INTERNACIONAL SOBRE EL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL / Digital Future Society, iniciativa internacional impulsada por el Ministerio de Economía y Empresa y Mobile World Capital Barcelona (MWCcapital) y creada para evaluar el

impacto de la revolución tecnológica en la sociedad y la economía, ha anunciado la celebración de una cumbre mundial sobre gobernanza tecnológica que se celebrará a lo largo de 2020 en España. El objetivo final es "construir una sociedad más inclusiva, equitativa y sostenible".

OJO AL DATO

6.874

millones

IMPORTE QUE LA OMC AUTORIZA A ESTADOS UNIDOS IMPONER EN ARANCELES A EUROPA, en compensación por las subvenciones que ha recibido el fabricante aeronáutico Airbus. Francia, Alemania, Reino Unido y España –miembros del consorcio Airbus–, principales perjudicados.

EL CAMPO ESPAÑOL, VÍCTIMA COLATERAL DE LOS ARANCELES



Los aranceles impuestos por Estados Unidos al aceite de oliva, aceitunas, vino, jamón y quesos españoles no solo tendrán un impacto negativo sobre las ventas (el volumen de negocio que mueven esas partidas ronda los 1.000 millones de euros, según la patronal FIAB), sino que también afectarán a la producción (las primeras estimaciones apuntan un descenso de la cosecha del 40%) y al empleo, cuestión esta que incluso se ha colado en la campaña electoral con la promesa del candidato Pedro Sánchez de rebajar las peonadas del campo andaluz para que los agricultores puedan cobrar el subsidio agrario. Las comunidades de Andalucía y Extremadura son las principales víctimas colaterales.

FOTOS: ISOCK Y GETTY.

LAS EMPRESAS DEL IBEX-35, CAMPEONAS DE LA MOROSIDAD

El plazo medio de pago de las empresas del IBEX-35 está en 169 días, triplicando el límite que marca la ley (60 días). Lo dice el informe *Los plazos de pago en las empresas cotizadas*, elaborado por la Plataforma Multisectorial contra la Morosidad (PMcM). Es más, la morosidad de las compañías del selectivo alcanza los 60.409 millones de euros. Por sectores, los más morosos son comercio y servicios, con un plazo medio de pago de 339 días, seguido de construcción e inmobiliario (267 días), industria (165 días) y energía (92 días).

Para el presidente de la PMcM, Antoni Cañete, "estos datos evidencian que algunas de estas grandes compañías se financian, en cierta manera, a costa de sus propios proveedores, en su mayoría pymes y autónomos, vulnerando la ley a través del uso de su posición de dominio".

TÉRMINO EMPRENDEDOR

ANÁLISIS ABC

Y su aplicación en logística.

Sistema basado en el principio de Pareto o regla del 80/20 (establece que el 20% de lo que se invierte es la causa del 80% de los resultados obtenidos). En logística se utiliza para diseñar la distribución de inventarios en almacenes dividiendo los artículos en tres categorías: ABC. El objetivo es optimizar la organización de los productos de manera que los más demandados por el público tengan un acceso más directo. Con ello se reducen los tiempos de búsqueda y se aumenta la eficacia.



RECURSOS HUMANOS

LA HIPERCONECTIVIDAD PERJUDICA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Desde que nos levantamos hasta que nos acostamos estamos conectados a dispositivos tecnológicos, una sobrestimulación que –alertan los expertos– limita nuestra atención y merma la productividad laboral. Las soluciones que plantean pasan por fomentar la desconexión digital fuera del trabajo y dentro, crear espacios designados para estar desconectados. Los *millennials* y la generación Z son los más afectados por esta fatiga tecnológica.

EL VENDING GOZA DE BUENA SALUD / Los ingresos generados por la venta en máquinas expendedoras fue de 2.325 millones de euros en 2018, un 2,2% más que el año anterior. "El buen comportamiento de la demanda de alimentos y bebidas en este tipo de máquinas y la ampliación del parque de máquinas, que llegó a alcanzar las 523.000 unidades, permitieron el crecimiento de las ventas", según el análisis del Observatorio Sectorial DBK de Informa. Esta tendencia positiva se mantendrá en los próximos años, "gracias principalmente al buen comportamiento previsto de las ventas de las máquinas".

¿Cómo prepararte para la temporada final?

Entramos en el último trimestre del año, última oportunidad de las tiendas online para hacer caja con las citas más esperadas por muchos consumidores: Black Friday (29 de noviembre), Cyber Monday (2 de diciembre) y la temporada de Navidad. Por eso, si no lo has hecho ya, todavía estás a tiempo de preparar tu *ecommerce* para competir con éxito siguiendo las recomendaciones de eBay.

KIT DE EMERGENCIA, PASO A PASO

Lo primero es disponer de un *stock* suficiente de los productos más demandados. Según eBay, son estos: electrónica de consumo (*smartphones* de primeras marcas, televisores, consolas y videojuegos), hogar y jardín (muebles de interior, herramientas eléctricas y pequeños electrodomésticos), moda y deporte (calzado



deportivo, complementos, relojes y artículos de deportes de invierno). Después tienes que dar visibilidad a ese inventario. ¿Cómo? Digitalizándolo, e incluyendo información relevante y fotografías de calidad para un buen posicionamiento en los buscadores. Por último, no descuides el canal logístico: elige uno que te permita almacenar, transportar y enviar los artículos en los picos altos de demanda.



**LA CRISIS CLIMÁTICA
TAMBIÉN DA HAMBRE**

El aumento de los desastres naturales fuerza a 22 millones de personas a abandonar sus hogares cada año

Ayúdanos a que NO pase

DONA AHORA

SANTANDER: ES57 0049 0001 5928 1009 0000
CAIXABANK: ES86 2100 2999 9302 0003 0018

elclimadahambre.org

Cuando no es 'dropshipping' todo lo que reluce

El *dropshipping* viene revolucionando el comercio electrónico por las ventajas de este modelo de ventas online que permite a los *e-commerce* centrarse en la gestión de los pedidos y atención al cliente, ya que del envío de los productos se encarga el proveedor asociado. Sin embargo, esa facilidad no debe llevarnos a engaño. De la mano de Rodrigo Martínez, experto en comercio electrónico e instructor en Udemy, revisamos algunos mitos sobre el *dropshipping* y el comercio electrónico.

Mito 1. "Desde el día uno ya estás ganando dinero". No, si antes no has hecho los siguientes deberes: un estudio de mercado (mejor si te centras en micronichos con una demanda no atendida) y convencer –y negociar– con los proveedores, fundamental en el *dropshipping*. Para

ello tendrás que crear un plan de marketing digital y publicidad, acordar los términos y condiciones de la venta y distribución del producto, y definir tu modelo de precios.

Mito 2. "Solo necesitas invertir en una página de Internet". Falso. Además de en la página web, también deberás invertir en otros costes (alojamiento, dominio, *plugins*, etc.), material creativo para ventas, herramientas para dar acceso a los diferentes medios de pago y la campaña en redes sociales. "El

presupuesto ideal para comenzar a vender en línea puede oscilar entre 450 y 700 euros", afirma Martínez.

Mito 3. "Puedo vender productos de cualquier marca".

Sí, pero antes "deberás contactar con distribuidores autorizados y conocer la condiciones para revenderlos".

Mito 4. "El principal elemento diferenciador de mi tienda es el producto". Falso.

En *dropshipping*, la diferencia está en un excelente servicio y una atención personalizada.



HOLA GROWTH MARKETING, ADIÓS GROWTH HACKING / Desde Silicon Valley llega a España una nueva tendencia, el *growth marketing*, representada por profesionales que incorporan la automatización y la analítica de datos al marketing para "la construcción de estrategias

de marketing sostenibles, rentables, escalables y duraderas", explica Marcos Herrera, director del Máster en Growth Marketing que acaba de lanzar IEBS, cogiendo el testigo de la formación de estos expertos cuya demanda en Silicon Valley ya ha desbancado a los *growth hackers*.

LA MEDICINA CON DNI, CADA VEZ MÁS CERCA

Las startups biotecnológicas siguen avanzando hacia una medicina cada más personalizada. Una de ellas es Made of Genes, que en colaboración con Synlab, lanza un nuevo servicio que va más allá de los análisis genéticos más avanzados y ofrece a los usuarios el análisis combinado con sus marcadores bioquímicos en sangre. De esta manera –señalan–, "es posible personalizar recomendaciones de cuidado y promoción de la salud en áreas como nutrición, deporte y envejecimiento saludable en función de cómo es y cómo está el usuario".



OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN COREA DEL SUR

"Corea y España somos países amigos y cercanos en lo económico y en lo social, con enormes complementariedades y numerosas oportunidades comerciales y de inversión". Con estas palabras José Luis Bonet, presidente de la Cámara de Comercio de España, alentaba a los empresarios asistentes a la XX Sesión Plenaria del Comité Bilateral Hispano-Coreano, celebrada el pasado 11 de octubre, a poner en su radar internacional a este país asiático.

Infraestructura, ferroviario, TICs, automoción, energías renovables, agroalimentación, bebidas y turismo son los sectores del mercado coreano abiertos a la inversión de las empresas españolas.

ALL YOU NEED IS LOVE AND TIME



Selecta uva italiana
que le da un sabor
complejo
y equilibrado.

3 tipos de artemisia
en una combinación
única de botánicos.

Extractos botánicos
reposados 2 meses
en barrica de roble.

Receta creada por la
8ª generación de nuestros
maestros artesanos.

www.disfruta-de-un-consumo-responsable.com 18°

MARTINI Y EL LOGO MARTINI SON MARCAS REGISTRADAS

WINE-MODERATION.com
Art de Vivre

WEBS DESTACADAS

ACCELERADOR DE EMPRENDIMIENTO FEMENINO**www.accelerate.com**

La compañía Mary Kay ha desarrollado, junto a Naciones Unidas, Women's Entrepreneurship Accelerator (Acelerador del Emprendimiento de las Mujeres), "diseñada para inspirar, educar y empoderar a las mujeres emprendedoras de todo el mundo", según sus promotores. Esta plataforma ofrece un plan de estudios digital guiado, complementado con un aprendizaje y tutorías sobre el terreno.

SEXTA EDICIÓN DE BASQUE INDUSTRY 4.0**www.spri.eus/es**

Organizada por SPRI (agencia vasca de desarrollo), llega a Baracaldo la sexta edición de Basque Industry 4.0, que se celebrará el 20 y 21 de noviembre. Cita obligada de la industria, esta nueva edición ampliada cuenta con talleres, aulas, una exposición y la visión de los expertos de relevancia en el mundo industrial sobre la oferta tecnológica y la ciberseguridad.

VENTA DE LOCALES Y NAVES CON UN 35% DE DESCUENTO**www.servihabitat.com**

Servihabitat ha puesto a la venta cerca de 5.000 locales, naves y oficinas con descuentos de hasta el 35%, dentro de su campaña *Los mejores espacios para tu negocio*. Los inmuebles están ubicados principalmente en Sevilla, Barcelona, Madrid, Santa Cruz de Tenerife, Valencia y Cádiz. La promoción estará activa hasta el 3 de diciembre.

Los autónomos extranjeros en el tejido empresarial español

SON MAYORITARIAMENTE HOMBRES QUE DESARROLLAN SU ACTIVIDAD, SOBRE TODO, EN CATALUÑA, MADRID Y VALENCIA EN LA HOSTELERÍA, SERVICIOS Y CONSTRUCCIÓN.

U nas veces por vocación, otras por necesidad ante un mercado laboral que no absorbe toda la demanda, crece el número de extranjeros asentados en España que se ven abocados a engrosar el colectivo de autónomos. En la actualidad, ya representan el 10,27% (174.437) de los 1.698.459 autónomos activos, una pequeña legión que Informa D&B analiza en su estudio *Los autónomos extranjeros en el tejido empresarial español*, cuyos datos extraemos a continuación:

POR GÉNERO

El 68,39% de los autónomos extranjeros son hombres y el resto (31,61%) mujeres, una proporción similar –dígito por arriba dígito por abajo– al registro que se da entre los autónomos españoles (64,20% frente a 35,80%, respectivamente).

¿DÓNDE ESTÁN?

Por áreas geográficas, los autónomos extranjeros realizan su actividad sobre todo en las comunidades de Cataluña (20,5%), Madrid (16,18%) y Valencia (15,07%), que son también las que acogen mayor población extranjera. En puestos más alejados está Galicia (2,34%), Castilla y León (2,68%), Castilla La Mancha (2,74%) o País Vasco (3,56%). No obstante –señalan desde Informa D&B–, "si observamos la tasa de autónomos extranjeros sobre el total de autónomos en cada región, las comunidades con mayor penetración son Melilla (29,6%), Baleares (20,6%) y Canarias (20,7%)".

¿EN QUÉ SECTORES?

Los autónomos extranjeros desarrollan su actividad en los mismos sectores que



sus homólogos españoles. El grueso de ellos (32,11%), en servicios, seguido de la construcción y actividades inmobiliarias (21,88%) y hostelería (19,24%). Encontramos algunas diferencias dentro de la hostelería, donde los autónomos extranjeros están muy presentes en la explotación de bares, así como también en actividades de apoyo a las empresas de servicio y limpieza general de edificios.

RIESGO CREDITICIO

En este apartado, el estudio subraya el mayor riesgo crediticio de los autónomos extranjeros respecto a los españoles: el 81,20% de los primeros están calificados con un riesgo alto o medio alto frente al 54,05% de los autónomos españoles. Este factor, sin duda, limita la capacidad financiera, pero no así su dinamismo, si tenemos en cuenta que el ritmo de crecimiento de los autónomos extranjeros ha sido casi cinco veces superior al total del RETA (Régimen Especial de Trabajadores Autónomos) durante el primer semestre del año, según la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos.

Marco Rosso

DIRECTOR PARA ESPAÑA DE SITEMINDER

La quiebra de Thomas Cook va a beneficiar a las agencias online

EL RESPONSABLE EN ESPAÑA DE ESTA FIRMA DE SOLUCIONES DE INTELIGENCIA EMPRESARIAL HOTELERA NOS IDENTIFICA LAS CAUSAS DE LA QUIEBRA DE THOMAS COOK Y LAS OPORTUNIDADES DEL HUECO QUE DEJA.

EMPRENDEDORES: A la quiebra de Thomas Cook se ha sumado la del operador turístico alemán Tour Vital... ¿Estamos ante el fin de una era?

M.R.: Estamos viendo las consecuencias de lo que ocurre cuando las empresas del sector no se adaptan al mundo digital. Una de las razones de la quiebra de Thomas Cook ha sido la falta de adaptación a las nuevas tecnologías. No ha tenido la evolución necesaria para continuar en una industria que está en constante cambio y crecimiento a través de la innovación en el mundo online. Las empresas tienen que seguir creciendo e innovando si quieren continuar trabajando en la industria, ya que los viajeros son los que marcan las reglas del juego y exigen más personalización y sencillez en los procesos. Hoy en día existe mucha más competencia en el mercado turístico y las empresas del sector tienen que luchar por conseguir su puesto a través de la excelencia.

EMP: ¿El paquete turístico ha pasado a mejor vida?

M.R.: No del todo. Los paquetes de los turoperadores tendrán la posibilidad de acercarse a aquellos viajeros que buscan largas vacaciones en destinos que no conocen y con experiencias inolvidables, que tengan un presupuesto fijo y poco tiempo para planificarlo. Pero las nuevas generaciones de viajeros buscan experiencias personalizadas, únicas y especiales. Quieren elegir todo, la compañía de vuelo, el asiento en el avión, la habitación en el hotel, las vistas, las actividades que se pueden hacer en destino, etc. En el futuro, existirán numerosas formas de reservar estos viajes. Sin embargo, está claro que de una forma u otra, todo será online.



EMP: ¿Qué áreas, empresas y destinos van a verse afectados en España?

M.R.: Las zonas turísticas que cuentan con temporadas altas y bajas de viajeros, como lugares de playa o de montaña, dependen mucho del trabajo que les dan los turoperadores y los paquetes de viajes, de modo que a corto plazo van a estar más afectados por la quiebra de Thomas Cook. Sin embargo, existen otros *jugadores* que pueden dar el salto y beneficiarse de la situación y acercarse a estos hoteles. Asimismo, las aerolíneas y las agencias de viaje también se verán afectadas por la situación.

EMP: ¿Quién o quiénes pueden ocupar el espacio de negocio que deja Thomas Cook?

M.R.: En el terreno de los hoteles, los pequeños turoperadores y las agencias de viajes online podrán beneficiarse de la situación o atraer más negocio hacia sus empresas, ya que se ha abierto un hueco bastante grande dentro del sector.

EMP: ¿Qué consejo daría a hoteles, agencias y resto del sector para minimizar los efectos de la desaparición de la oferta de Thomas Cook?

M.R.: Si bien es cierto que una estrategia de distribución equilibrada que otorgue el peso adecuado a todas las opciones disponibles para los hoteleros no habría eliminado los efectos negativos causados por estos eventos, sí que los habría mitigado al garantizar que las instalaciones de los alojamientos en cuestión permanezcan en pie incluso en este período.

JULIO FERNÁNDEZ

FOTOS: GETTY



Índice de confianza en la marca España

70,4 puntos sobre 100

¿Por qué los empresarios confían en la Marca España?

59%

Porque es atractiva en el exterior y aporta confianza

55%

Porque ofrece imagen de calidad

51%

Porque le ayuda a vender

60%

Porque le ofrece seguridad en los mercados exteriores



Índice de reputación e imagen exterior

62,7 puntos sobre 100

A este respecto los empresarios opinan que:



71%

TIENE IMAGEN DE SER UN PAÍS CON GENTE CUALIFICADA



65,8%

ES VALORADA EN SU SECTOR



66%

ESPAÑA TIENE BUENA IMAGEN

La marca España, una cuestión de confianza

Los empresarios apuestan cada vez más por la marca España para internacionalizar su actividad de negocio, según el resultado del índice de Confianza en marca España 2019.



64%

ES RESPETADA



60,9%

INSPIRA PRESTIGIO

Instrumentos para salir al exterior (valoración 2019)



54,8 puntos

Asociaciones empresariales

55,3 puntos

Estudios ICEX

76,2 puntos

Ferias y exposiciones

58,8 puntos

Misiones comerciales

56,1 puntos

Oficinas económicas y comerciales



Confianza en las instituciones (tendencia variación 2014-2019)

- ICEX **67,9 puntos** (▲ sube 10,2 puntos)
- Oficinas comerciales de España en el exterior **62 puntos** (▲ sube 9,7 puntos)
- Embajadas (acción diplomática) **48,4 puntos** (▲ sube 8,9 puntos)
- Consultores privados **50,1 puntos** (▲ sube 3,2 puntos)
- Foro de marcas renombradas españolas **44,5 puntos** (▲ sube 5,7 puntos)
- España Global/ Alto Comisionado para la Marca España **39,4 puntos** (▲ sube 6,7 puntos)
- Agencia de Exportación de la Comunidad Autónoma **51,7 puntos** (▲ sube 8 puntos)



El fin del 'ecommerce' y el nuevo 'retail' digital

JOSÉ CARLOS CORTIZO / COFUNDADOR DE BRAINSINS y 'podcaster' en En.Digital Podcast.

El *ecommerce* ha sido el brazo ejecutor del *retail* durante años gracias a agresivas políticas de *pricing* y la búsqueda del crecimiento a toda costa. Ahora, es apaleado con sus mismas armas por los 'bullies' más grandes del patio: Amazon y el resto de *marketplaces*.

Algunos pueden pensar que estoy loco escribiendo estas palabras, teniendo en cuenta que hace unas semanas, la CNMC publicaba que "el comercio electrónico rozó en España los 40.000 millones de euros en el año 2018, un 29% más que el año anterior".

Con crecimientos interanuales por encima del 20% en los últimos 15 años es obvio pensar que el comercio electrónico está más vivo que nunca. Pero, a mí, esto me huele a podrido.

Y no soy el único al que esto no le huele bien. De hecho, el otro día mi buen amigo **Marcos García** estaba buceando en esos datos y se dio cuenta de que algo no le cuadraba. Para empezar, el 59% de las transacciones en el comercio electrónico en España se realiza "desde España con el exterior". Es decir, son compras que realizamos los españoles a tiendas *online* o *marketplaces* que tienen su residencia fiscal en el extranjero.

Y lo peor es que esta cifra no para de crecer muy por encima del ratio de crecimiento general. Y esto es algo preocupante de por sí, y más si lo camuflamos detrás de un mensaje optimista para el sector que se centra solo en cómo crece el volumen de negocio y no en nuestra pérdida de competitividad.

Pero, tampoco hace falta mirar únicamente a estos números para entender cómo ha cambiado el *ecommerce* en los últimos años. En mi día a día, hablo con muchísimas tiendas *online*. Y curiosamente, cada vez veo menos, y las que veo, sufren más que nunca.

Hace años, estas tiendas 'robaban' clientes al *retail* tradicional gracias a sus precios agresivos y variedad de catálogo. Pero, a día de hoy, Amazon y otros *marketplaces* les roban cada vez más clientes, utilizando sus mismas cartas.

Resulta imposible jugar a precio contra Amazon, ya que tiene todos los comodines y ases en su mano. Es el mejor negociando precios, tiene más fuerza que nadie y además, siempre juega la baza de que los vendedores externos se peleen por ofrecer el precio más barato de cada producto dentro de su *marketplace*.

EL MATÓN DEL BARRIO

A variedad de producto, tampoco se le puede ganar. Su jugada en los últimos años ha sido ir ampliando cada vez más su catálogo. Primero, con su foco en tener el mayor surtido posible en venta directa, luego, incluyendo todavía más productos de terceros vía *marketplace*. Y ahora, con sus marcas blancas y en exclusiva que hacen que gran parte del catálogo de Amazon solo se pueda comprar dentro del propio Amazon.

Amazon es el matón más fuerte del barrio, el *bully* al que tienen miedo todos los niños en el recreo. Y es que tiene toda la fuerza que pueda necesitar. En España, el 72% de los compradores online realiza pedidos habitualmente a Amazon y uno de cada tres compradores online españoles está suscrito a Amazon Prime, lo que significa que canaliza la mayoría de sus compras a través del gigante americano.

E impone sus reglas, ¡vaya si las impone! Con

Es obvio que el 'ecommerce' está más vivo que nunca. Pero, a mí, esto me huele a podrido

su entramado de empresas, tributa desde donde quiere. Y si Europa decide cobrar un canon del 3% a los grandes gigantes de Internet para paliar un poco esto... Amazon decide que no lo va a pagar y envía un comunicado a todos sus vendedores explicándoles que serán ellos (y por ende, nosotros, los consumidores), los que tendrán que pagar ese canon. Así de fácil.

TRAS LOS PASOS DEL GIGANTE

Y aunque Amazon es el mayor 'matón' del 'ecommerce', no es el único. eBay, Aliexpress, El Corte Inglés, Carrefour, Casa del Libro, Zalando, Fnac... la lista no para. Y si pensamos que en los nichos estamos a salvo, fijémonos en los *marketplaces* especializados como Etsy, Farfetch, Promofarma, Uvium...

Sean nacionales o extranjeros, horizontales o verticales, los *marketplaces* se han convertido en los principales catalizadores de ventas *online*. De esta forma, le han 'quitado' los clientes a muchísimas tiendas *online* más pequeñas o de nicho, que han sufrido un movimiento similar al que sufrieron las tiendas de barrio con la aparición de los supermercados, hipermercados y centros comerciales.

Con todos estos movimientos, las reglas del juego han cambiado. Y no es que el *ecommerce* vaya a desaparecer, sino que se está transformando.

Lo que entendíamos como *ecommerce* puro, que viene siendo la distribución por canales *online*, está siendo acaparada por los grandes agregadores de oferta. Y cada vez dejarán menos hueco.

Por suerte, el refranero español es de lo más acertado y ya nos indica que "cuando una puerta se cierra, otra se abre". Y esto han visto ya muchos emprendedores jóvenes y con ganas de merendarse el mercado que se han decidido a crear sus propias *DNVBs* o marcas nativas digitales, la nueva oportunidad de venta en el canal *online*.

MARCAS NATIVAS DIGITALES

Las *DNVBs* toman el control de lo único que por ahora no han sido capaces de dominar los *marketplaces*: el deseo de productos específicos, de productos asociados a marcas con valores y trasfondo, de productos asociados a grandes experiencias.

Como si fuera algo nuevo, las *DNVBs* abordan el *retail* desde lo puramente digital, creando ofertas muy verticalizadas: desde el mono-producto a la mono-categoría, y desde ahí, tratar de dar el salto a algo más grande.

Quizás nuestra primera marca nativa digital fue We are Knitters, fundada por **Pepita Marín** y **Alberto Bravo**, que se especializó en la venta de *kits* para tejer, trayendo la moda del DIY (*Do It Yourself*) a España hace ya 10 años.

Pero, en los últimos años, hemos visto el verdadero auge de este tipo de marcas nativas digitales, con los chicos de Blue Bana Brand, especializándose en la venta de camisetas y sudaderas; Tropic Feel, fabricando y vendiendo calzado para viajeros; Charuca, reinventando la papelería; Minimalism Brand, convenciéndonos de comprar básicos minimalistas; Frankie The King, explicándonos que nuestras mascotas pueden comer pienso cocinado de verdad; Colchón Morfeo, reinventando la comercialización de colchones; Muroexe, creando zapatos que parecen zapatillas; Singularu, llevando el concepto del *fast-fashion* hasta la joyería, o Santafixie, entre otras, creando las bicicletas *fixies* más bonitas que te puedas echar a la cara.

Estas marcas generan la demanda gracias a su presencia en Instagram, a sus productos novedosos y diseñados para este nuevo mundo visual y a sus valores de marca. Y contra una demanda que quiere un producto específico, un *marketplace* no puede competir.

Esto permite también que las marcas nativas digitales abracen, si quieren, los *marketplaces* como canales de venta. Así, en lugar de competir contra ellos, pueden coexistir de forma simbiótica, aportándose valor los unos a los otros.

Y, según crecen, estas marcas nativas digitales también salen de la 'cueva', y dejan de vender solo en el canal *online* para establecer sus tiendas físicas en las calles más *cool* de las ciudades de la geografía española.

Casi sin darse cuenta, crean una generación de marcas adaptadas a los nuevos tiempos y sin los traumas de los que han vivido en los que eran reyes y ahora se ven subyugados a nuevos poderes. Son, sin lugar a dudas, marcas adaptadas a los nuevos compradores, a los nuevos canales y a los nuevos valores.

Y resulta curioso ver cómo sigue girando la rueda: el *ecommerce* mata al *retail*, los *marketplaces* matan al *ecommerce*, las marcas nativas digitales surgen de esta y con todo esto se concibe el nuevo *retail*, que ahora es inherentemente digital.

Y es que esto ha pasado siempre. Es una rueda que nunca para y nunca se detendrá. Aunque, lo que antes pasaba en siglos, ahora pasa en menos de una década. ■

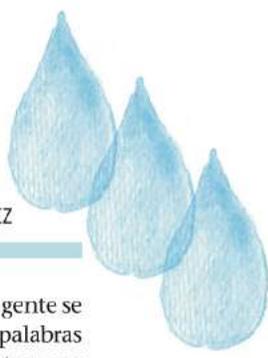
Las 'DNVBs'
han creado una
generación de
marcas que
sobreviven a
Amazon

ANTONIO ESPINOSA DE LOS MONTEROS, COFUNDADOR Y CEO DE AUARA

“Emprender con propósito y ganar mucho dinero, no es malo ni ilícito”

Irrumpió hace tres años con un modelo de empresa social que buscaba mejorar el mundo a través de un proyecto económico. Hace dos años recibió el Premio Emprendedores-Educo a la Pyme con Responsabilidad. Hoy Auara es una realidad y su fundador un referente de esta nueva forma de entender el mundo de los negocios: emprender con propósito.





En estos tiempos en los que a tanta gente se le llena la boca con huecas buenas palabras y mucha RSC de fachada, hemos visto nacer y crecer proyectos sólidos y coherentes que realmente buscan cambiar la realidad económica de forma activa. Uno de los que más nos ha llamado la atención es el de Auara. Esta empresa social creada en septiembre de 2016 con el objetivo de llevar agua potable a los países en vías de desarrollo ha sabido pasar de la teoría a la práctica sin moverse un ápice de su compromiso. Tres años después, han aportado más de 21 millones de litros de agua potable en 50 proyectos de 15 países, abasteciendo a más de 28.000 personas. Y el objetivo, acabar 2019 alcanzando las 40.000 personas y el 2023, con 200.000. “Primero fue el propósito y después el modelo de negocio. La premisa era tener impacto social a través del acceso al agua potable. Y luego ya lo aterrizamos en una empresa social y en una marca de agua, que ahora también es una marca de refrescos, bajo la denominación de Planet Drinks”. **Antonio Espinosa de los Monteros** es el fundador, junto a **Pablo Urbano** y **Luis de Sande**, y el CEO de este proyecto y uno de los grandes adalides de este nuevo concepto que cada vez cala más hondo entre los emprendedores de nuevo cuño: el emprendimiento con propósito. Así que hemos querido que nos explique qué es y qué no es esta nueva forma de entender la empresa.

EMPRENDEDORES. Primera pregunta obligada: ¿Qué es emprender con propósito?

ANTONIO ESPINOSA DE LOS MONTEROS. Para mí es lanzarte a desarrollar un proyecto porque tienes la convicción de que quieres que algo esté mejor. Lo fundamental es definir un propósito como algo positivo y constructivo y entender lo que significa y las consecuencias que tiene en el día a día y en las decisiones estratégicas de la empresa. La elección del modelo de negocio viene después. Diferenciaría entre los proyectos que surgen por solucionar una necesidad, mejorar una problemática o dar una alternativa mejor a lo que hay, de los proyectos que surgen para aprovechar un nicho de mercado para facturar y hacer dinero. Eso no quiere decir que tú no puedas emprender con propósito y ganar mucho dinero. Eso ni es malo ni es ilícito ni nada parecido. Hay ejemplos muy admirables de empresas que surgen y mantienen un propósito y que, precisamente porque aportan mucho valor a la sociedad, son capaces de generar mucho valor económico a toda su cadena de valor. Un ejemplo paradigmático de esto es Patagonia. Una empresa que factura miles de millones, cuyo fundador es

“
PASAMOS
DE MEDIA
75.000 HORAS
DE LA VIDA
TRABAJANDO.
SI LO DEDICAS
A ALGO EN LO
QUE NO CREES,
ESTÁS COJO

”

uno de los hombres más ricos del mundo, pero que su propósito desde el primer día ha sido hacer más sostenible el sector textil y no se ha movido de ahí.

EMP. ¿Cómo hacer rentable una empresa de este tipo?

A.E. En realidad, es el mismo reto que para una empresa estándar. Es decir, debes llevar al mercado un producto que el cliente quiera comprar y esté dispuesto a pagar y, además, venderlo bien. Aunque tengas detrás un proyecto para mejorar el mundo, si no ofreces un producto competitivo, de calidad, bueno y diferencial, esto no es sostenible.

EMP. ¿Qué ventajas tiene para un emprendedor emprender con propósito?

A.E. La ventaja es clarísima desde el punto de vista emocional. Pasamos una media de 8 horas al día trabajando, que en el caso del emprendedor sube a 10 o 12 horas. Eso son unas 75.000 horas en tu vida. Con lo cual la mayor parte de tu vida consciente, de tu tiempo de calidad, de tus ideas, de lo mejor que tienes se lo estás dando al trabajo. Y si todo ese tiempo se lo dedicas a algo en lo que no crees, que no cumple tu aspiración personal, si no consigues alinear mínimamente tu propósito personal con aquello a lo que estás dedicando tanto tiempo, estás muy cojo. He visto gente muy exitosa, altos directivos aparentemente triunfadores que se sienten muy infelices porque invierten gran parte de su vida en algo que no les gusta.

EMP. Y ¿para la sociedad? ¿No es suficiente con la labor de ONGs o fundaciones?

A.E. No, porque el mundo tiene muchos problemas y las empresas son las que mueven al mundo, más que los países y los políticos, porque son ellas las que mueven los flujos de personas y de materias primas. De manera que si queremos mejorar el mundo tenemos que mejorar las empresas y si queremos mejorar las empresas necesitamos que tengan un propósito claro, bueno, positivo y constructivo. Está muy bien que haya personas a través de ONGs y fundaciones que hacen cosas buenas, pero es mejor que esto sea cosa de una mayoría que de una minoría. En la medida en que podamos encontrar propósito y meterlo en el mayor número de empresas, carreras y personas posibles, el mundo irá mejor.

EMP. ¿Qué diferencia hay entre una empresa social y una empresa responsable?

A.E. Entre el for-profit puro y el non-profit puro, que serían las ONG o las fundaciones puras, hay muchos grises, aunque podríamos diferenciar dos

◀ tipos fundamentales: las empresas responsables y las empresas sociales. Técnicamente, si nos atenemos a las formulaciones hasta el momento aceptadas como la de Yunnus o la de Social Enterprise UK (a falta de una definición oficial en España), una empresa social es aquella que debe invertir más del 50% del dividendo o del beneficio (en definición de SEUK) o el 100% (en definición de Yunnus) en el fin social. Esto no quita que una empresa social sea además responsable dentro de su cadena de valor. En nuestro caso, que dedicamos el 100% al fin social, ¿qué sentido tendría invertir nuestros beneficios en proyectos de acceso al agua potable si la gente que trabaja aquí no es feliz, si no utilizamos materiales sostenibles o si no buscamos proveedores alineados con nuestros valores? Es decir, la empresa social además de social debe ser responsable con su cadena de valor. Pero, sí puede haber empresas que sean responsables y que no sean sociales. Ahí entra, por ejemplo, el concepto de BCorp: no certifica que tú eres una empresa social sino una empresa responsable, es decir analiza, audita y certifica tus prácticas en tu cadena de valor.

EMP -Con tanta polémica laboral y legal en torno a los nuevos modelos de negocio tecnológicos, cabe preguntarse: ¿es imposible crear gigantes tecnológicos que se ajusten a este concepto de empresas responsables, con propósito, con compromiso?

A.E. Es una muy buena pregunta y no tengo claro si sé responderla. Me gustaría pensar que sí se puede. No hay ninguna limitación a priori para ello. Pero entiendo que hay dificultad porque pasas de competir a nivel local, regional o nacional, a un nivel internacional donde la tensión de la competitividad es todavía mayor y donde, además, gran parte de tus rivales no tienen estos propósitos. Yo lo veo en nuestro caso. Nosotros no podemos competir en precio con las grandes marcas por un lado por una cuestión de escala, algo que espero que sea temporal, pero también porque nosotros fabricamos botellas con plástico reciclado y eso tiene un sobre coste; porque intentamos que en nuestra cadena de valor todo el mundo gane un precio razonable y eso también tiene un sobre coste... Es decir, hacemos cosas que explican que nuestro precio sea más alto. Y esa es una realidad que extrapolada al sector tecnológico te limita porque compites por precio. El mensaje a transmitir a los responsables de estas compañías es que la responsabilidad es suya. En las empresas grandes, pequeños cambios tienen

“
AL CLIENTE
NO LE VAS A
VENDER UN
PRODUCTO
PEOR, SÓLO
PORQUE
DETRÁS HAYA
UN PROYECTO
SOCIAL
”



grandísimos impactos. Mientras la RSC de una empresa consista en un departamento, tenemos un problema. Es como si en tu vida real dedicas una hora a hacer las cosas bien, pero el resto del tiempo te da igual ser o no una buena persona. Es una cuestión de coherencia

EMP. ¿El consumidor está sensibilizado para apoyar a las empresas con propósito?

A.E. Ése es un poco el punto. Al consumidor no le vas a vender un producto peor, más caro, sólo porque detrás haya un proyecto social. Es muy difícil hacer una empresa rentable y escalable sin

un producto que el consumidor quiera comprar. Pero sí es verdad que, a igualdad de condiciones, cada vez más consumidores están buscando elegir opciones que les encajen dentro de su forma de ver el mundo y de sus valores.

EMP. ¿Y en el caso del inversor?

A.E. Cada vez hay más dinero y más fondos buscando invertir en empresas socialmente responsables y en empresas con propósito. Es cierto que es más difícil encontrar inversores para empresas sociales, básicamente porque no hay reparto de dividendos. Pero hay otras alternativas que te ayudan a crecer, como deuda, préstamos participativos...

EMP. En esto de emprender con propósito, ¿es oro todo lo que reluce?

A.E. Es cierto que hay cierta moda. Eso no es negativo por sí mismo. En la medida en que hacer las cosas bien se ponga de moda, es positivo. El problema es que ponerse de moda signifique frivolizar y hacer cosas de fachada. Veo una amenaza en disfrazar empresas sin propósito detrás de un propósito. Eso lo que genera es desconfianza en el consumidor. Al final, si hay muchas empresas que lanzan acciones sin creérselas mucho con el único fin de hacer ruido y tener buena imagen, el consumidor acabará pensando que el impacto social es un camelo. Y eso puede desembocar en que acabe aplicándolo a todo tipo de empresas lo hagan bien o lo hagan mal.

EMP. ¿Cómo filtrar quién lo hace bien y quién no?

A.E. Debes informarte sobre el propósito de la empresa. Y aquí la clave es la transparencia. Cuando en la web expones las caras de los responsables sin temor a que si hay algún problema les pueda salpicar a ellos, cuando hay un organigrama colgado, unos estatus, o, como en nuestro caso, una auditoría anual publicada... Cuando hay transparencia, se genera confianza.

EMP-Qué hace falta para que haya más emprendimiento con propósito? ¿Más apoyo fiscal, más apoyo de las instituciones, creérselo más...?

A.E. Hace falta regulación: que tengamos una figura jurídica que defina y pueda diferenciar lo que es una empresa social. Y también un poco más de control de las prácticas de competencia. Yo me he encontrado un mercado muy agresivo, incluso desde la pyme y de la startup. Y ahí lo dejo.

EMP-¿Qué tiene que hacer un emprendedor para emprender con propósito?



“
SI QUEREMOS
MEJORAR
EL MUNDO
TENEMOS QUE
MEJORAR LAS
EMPRESAS,
ELLAS SON EL
MOTOR QUE LO
MUEVE TODO
”



A.E. Primero encontrar un motivo, algo que le toque de verdad y que le apasione, porque el mundo de la empresa y del emprendedor es muy duro y si no tienes un propósito en el que realmente creas y por el que realmente merezca la pena dedicar mucho tiempo, tener mucho estrés y comprometer tu seguridad económica es más fácil perder el foco. Y, una vez que lo tienes definido, el siguiente requisito importante es no olvidar ese propósito a medida que vas creciendo. Es decir, el propósito no puede ser la llama inicial y ya está, sino que debe alimentar y estar presente en el día a día como prioridad estratégica de la empresa.

FOTOS DE PORTADA Y REPORTAJE: PATRICIA GALLEGO.



Emprender con causa ya no es postureo

La motivación económica empieza a no ser suficiente para muchos de los nuevos emprendedores. Contribuir a un planeta más sostenible y a una sociedad más justa se apuntan como razones más que plausibles para crear una empresa. Y no es postureo.



ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

Cambiar el mundo desde el mercado. Así de sencillo es el planteamiento que está detrás de un movimiento cada vez más en auge: el emprendimiento con propósito. Ahora ya no es cosa de microemprendedores, fundaciones o de ONG, son los nuevos emprendedores los que apuestan por buscar fórmulas comerciales y rentables que les permitan transformar la sociedad. “Está muy vinculado a los millenials porque es una generación que considera que el trabajo es algo que se da por supuesto, de manera que buscan ocupar su tiempo en algo que tenga sentido más allá del dinero o del status”, reconoce **Antonio Espinosa de los Monteros**, el CEO de Auara. Pero no solo.

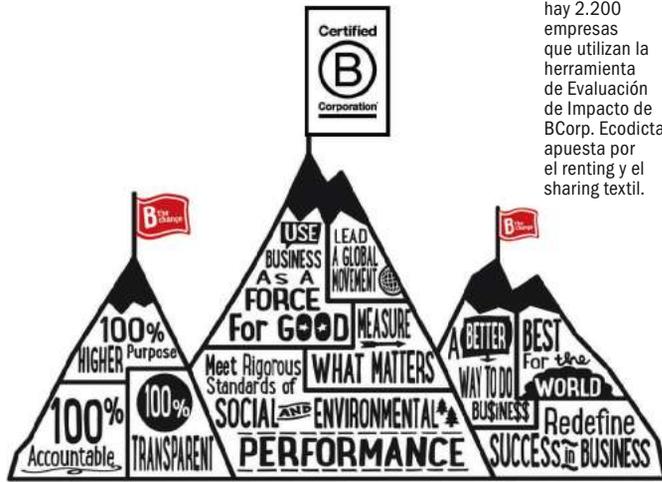
Las movilizaciones globales contra el cambio climático, el auge de los populismos y los grandes dramas sociales, han hecho que organizaciones como la todopoderosa Business Roundtable, que reúne a los presidentes de las 181 empresas más importantes de EEUU, haya realizado una declaración de intenciones el pasado mes de agosto donde pasaban de proclamar la supremacía del accionista defendida desde su constitución en

1978 a reivindicar la necesidad de un capitalismo sostenible, que apueste por el apoyo a los intereses de los empleados, de los proveedores y de las comunidades donde opera.

Y ahí está también el auge que ha experimentado un organismo como BCorp, precursor en la certificación internacional de las prácticas responsables de las empresas en su cadena de valor. Desde su fundación en 2006, “esta comunidad busca redefinir el sentido del éxito empresarial. La mayoría de las empresas están centradas en generar valor para sí mismas y eso provoca problemas y desequilibrios. Lo que planteamos es que es necesario una nueva visión de empresa. BCorp trata de convertir empresas tradicionales en empresas responsables”, explica **Pablo Sánchez**, managing director at BLab Spain, promotores de BCorp en España. Cuando BCorp certifica a una empresa garantiza que “cumplen con niveles verificados de desempeño social y ambiental, transparencia pública, responsabilidad legal y compromiso de impacto positivo”, explica.

Que este movimiento es imparable lo demuestran los números. Según recuerda AENOR, en el último informe ISO Survey of Certifications 2018, España se ha apudado al tercer puesto del mundo y primero

En España hay 2.200 empresas que utilizan la herramienta de Evaluación de Impacto de BCorp. Ecodicta apuesta por el renting y el sharing textil.



de Europa en certificación en gestión ambiental ISO 14001, acreditación que demuestra un activo papel en la prevención, reducción o eliminación de impactos ambientales. Más datos. Volviendo a BCorp, de las más de 50.000 compañías registradas en su herramienta de Evaluación de Impacto B (que evalúa el impacto de cada decisión de la compañía), 2.200 son españolas. Y de las 3.000 empresas BCorp que hay reconocidas en el mundo, 60 están en España. Y no son sólo pymes, también las hay grandes y alguna cotizada.

CUANTO MÁS JÓVENES, MÁS COMPROMETIDOS

Pero es cierto que este tipo de emprendimiento con propósito o con sentido ha vivido un empujón precisamente auspiciado por los millennials. Según el informe de SAGE *Walk with me: meet the new generation of entrepreneurs*, el 62% de los emprendedores de esta generación está dispuesto a sacrificar los beneficios para mantenerse fieles a sus valores y el 69% defiende que hacer cosas socialmente buenas ocupa una parte importante de su actividad. Y aún hay más. AGER, a través de su *Estudio Global del Emprendimiento Amway 2018*, habla de que para el 39% de los emprendedores españoles su negocio ideal estaría orientado a la sociedad, una cifra similar a la que se registra en Europa, 40%, pero bastante más baja que la de Norteamérica donde alcanza el 51%. Ahora bien, si acotamos aún más los datos vemos que ese 39% sube hasta el 44% en el caso de los emprendedores menores de 35 años, es decir los millennials, y es más acusado entre las mujeres, 45%, que entre los hombres, 32%.

NUEVA SENSIBILIDAD

Esto en lo que se refiere al emprendedor, pero ¿qué ocurre con el consumidor? ¿Está demandando realmente un cambio en las empresas? Si atendemos a las grandes movilizaciones que estamos viendo, parece que sí. Pero, como defiende **Raúl González**, CEO de Ecodicta Fashion Sharing, “el



EL 37% DE
LOS CLIENTES
MILLENNIALS
Y DE LA
GENERACIÓN Z
ABANDONARÍA
UNA MARCA NO
RESPONSABLE
ÉTICAMENTE

consumidor debe ser consciente de que su poder de compra es como un voto. Y queremos que voten a favor de las empresas que quieren aportar soluciones a las problemáticas de la sociedad”. Veamos qué dicen los números. De acuerdo con el informe *The Deloitte Global Millennial Survey 2019*, el 46% de los millennials y el 47% de la generación Z persigue dejar un impacto positivo en la sociedad y eso se traduce en su manera de relacionarse con las marcas y las empresas, hasta el punto de que el 42% declara que empezaría a comprar en una empresa que tenga productos o servicios que generen beneficio a la sociedad y, por el contrario, el 38% dejaría de comprar si el impacto es negativo. Es más, el 37% abandonaría una marca que no fuese éticamente responsable.

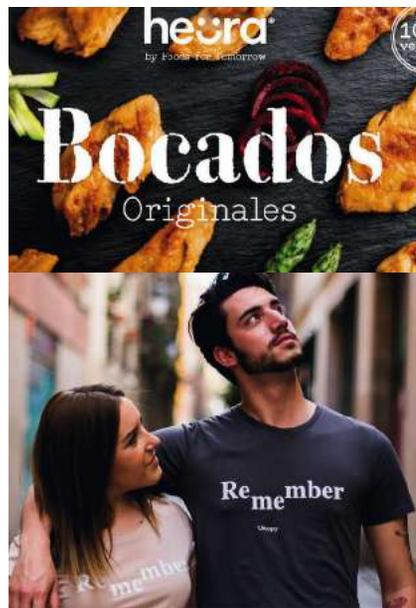
Según el citado estudio, si las empresas quieren atraer a los millennials y a la generación Z deben “mantener el equilibrio entre los beneficios y la protección del planeta y la resolución de los problemas sociales; crear una cultura que promueva la diversidad, la inclusión y la movilidad social y demostrar interna y externamente de qué manera están trabajando por mejorar la sociedad”.

RASGOS DISTINTIVOS

Y en este estado de cosas es cuando surge cada vez con más fuerza el emprendimiento con propósito. Pero, ¿qué es y cuáles son sus principales rasgos?

¿Qué es emprender con propósito? “Es algo más allá que crear una startup. Es un emprendimiento que no se focaliza sólo en la rentabilidad sino también en el impacto positivo en la sociedad y en el planeta. El objetivo es cambiar el mundo”, explica **Alfonso Onorato**, cofundador y CEO de Esgoa, marca de camisetas sostenibles. **Gala Freixa**, cofundadora y CTO de Sheedo, lo lleva a un terreno más individual y considera que emprender con propósito es “crear un proyecto que nazca de una motivación personal, que cubra una necesidad o una problemática que realmente afecte a uno mis- ▶

Foods for Tomorrow, Uttopy o Minimalism han revolucionado sectores como la alimentación o la moda.



LAS VENTAJAS PARA LOS EMPRENDEDORES

Un cambio de paradigma. “Un *para qué* puede con cualquier *cómo*. Al emprender tienes tantas barreras y obstáculos a superar, que el saber que tu proyecto tiene gran impacto social y ambiental da motivos extra para seguir avanzando” (Marc Coloma)

Más perseverancia. “Los emprendedores sociales tenemos la “suerte” de que la motivación va más allá de la económica. Por eso solemos ser más persistentes y no tiramos la toalla tan fácilmente” (Gala Freixa)

Más apoyo. “Hay muchas personas que nos han ayudado gratuitamente. Tener una misión que enamora, ayuda a crear un equipo de personas extraordinarias” (Gala Freixa)

Visión a largo plazo. “Cuando emprendes con propósito, no solo crees en un proyecto, sino en una manera de generar bienestar. De manera que no estás enamorado de tu proyecto, sino de tu propósito”. (Alfonso Onorato)

Mayor pasión. “Encontrar un propósito implica hacer algo que amas y pones todo tu entusiasmo y energía. Te esfuerzas más y trasmite

esa pasión a otras personas que comparten tu propósito”, insiste Onorato. Algo en lo que coincide Echevarría: “Te levantas cada mañana con más ganas”.

WinWin. “Todos ganan. Tenemos nuestra ‘constitución’, que consiste en asegurarnos de que en todas nuestras decisiones hay cinco elementos que deben ganar: el Cliente, el Proveedor, el Empleado, los Inversores y la Tierra. Y eso da mucha tranquilidad.” (Juan Vila)

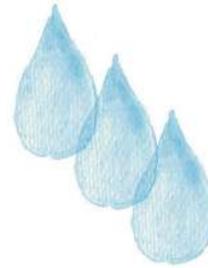
Coherencia: Como reconoce Echevarría, “lo mejor es que te sientes coherente con tus valores y tu forma de pensar y eso te facilita la toma de decisiones, porque todo se reduce a pensar en cómo maximizar el impacto social”. Algo en lo que coincide Rodado: “Te vas a la cama tranquilo contigo mismo”.

Más mercado. “Los consumidores reclaman que las marcas tengan valores y contribuyan al bienestar general” (Raúl González).

Más fácil de comunicar. “Al ser una empresa social, es más fácil llegar a más personas. Cuando aportas a la sociedad y al universo, éste te lo devuelve de alguna manera” (Alfonso Onorato).

mo, aunque sea sentimentalmente. Desde siempre mi mayor preocupación fue el medio ambiente y la impotencia ante el cambio climático. Así que cuando conocí a **Gonzalo Mestre**, con mis mismas preocupaciones, decidimos emprender en un proyecto alineado con nuestros valores. Y nos propusimos cambiar el mundo del packaging y

el merchandising a través de un papel que, una vez usado, se planta”. “Nosotros montamos PlenEat por querer contribuir a cambiar el modelo tradicional basado en el agotamiento de los recursos naturales y la destrucción del medio ambiente por otro basado en la sostenibilidad”, recuerda **Juan Vila**, CEO y cofundador de esta marca de comida 100% ecológica certificada.



“NOSOTROS QUEREMOS PROVOCAR UN CAMBIO REAL EN LA SOCIEDAD CON NUESTRA EMPRESA”, EXPLICA RODADO

¿Cómo definir el propósito? El propósito debe ser algo concreto, positivo y, preferiblemente, objetivable. “Es muy importante conectar los problemas que resolvemos en el mercado con soluciones a retos globales que tenemos como humanidad y tener en cuenta no sólo al cliente y al usuario, sino al planeta, los animales y nuestra sociedad. Monté Foods for Tomorrow en 2017 porque el reto global que supone la ganadería necesita de tecnología disruptiva y ha de unir nuestra tradición gastronómica y lo que significa la carne en ella, con nuestros valores como sociedad. Así nace la carne vegetal”, explica **Marc Coloma**, CEO y cofundador. **Víctor Rodado**, CEO y cofundador de Minimalism Brand, va más allá: “Estamos en un momento de la historia de la humanidad en el que el empresario tiene que pensar qué huella deja con la empresa que está montando. Nosotros queremos provocar un cambio real. Minimalism es una excusa para mostrar nuestra forma de vida: sencilla, minimalista, consciente y responsable. Vendemos



En PlenEat buscan que con sus decisiones ganen el cliente, el proveedor, el empleado, el inversor y la tierra. La propuesta de Sheedo es precisamente proteger esa tierra y el entorno gracias a su papel plantable.

ropa básica y complementos urbanos de diseño minimalista. Nos alejamos del hiperconsumo y de la moda estacional, no la entendemos y no la apoyamos. Creemos que esta vida es la única capaz de provocar cambios”.

La transparencia, como elemento fundamental.

Esta es una de las claves de este tipo de modelo. Rodado lo corrobora: “La transparencia, lo primero. Todo funciona cuando eres transparente con el cliente, cuando asumes la responsabilidad de contarle a la gente cómo hacemos las cosas y por qué las hacemos. En Minimalism contamos dónde fabricamos, por qué lo hacemos, dónde invertimos, lo que nos sale mal y lo que nos sale bien. Le explicamos el precio de sus productos. Se puede hacer. En nuestra web se puede acceder de manera gratuita a todas nuestras métricas de negocio (tráfico, visitas, conversiones, ventas, pedidos...)” “Una empresa con sentido debe incluir entre sus KPIs los impactos socio-ambientales adicionalmente a los económicos, rigiéndose a sí por lo que se llama una triple cuenta de resultados (económica, social y medio ambiental)”, explica Inés Echevarría, cofundadora de Uttopy, marca de moda solidaria.

¿Y puede ser rentable? “La rentabilidad no está reñida con la misión del proyecto y el reto que tenemos es saber conectar bien problemas globales con soluciones que el mercado demanda”, insiste Coloma. Ellos ya están presentes en más de 1.500 puntos de venta en España y han llegado a nuevos países como Singapur, Hong Kong y Holanda Y es que si en algo coinciden todos los entrevistados es en la necesidad de que este tipo de proyectos se integren en la realidad económica. “Creemos que la mejor manera de transformar la sociedad es mediante la creación de riqueza y la generación de oportunidades. Ecodicta surge al detectar una



“EL RETO ES SABER CONECTAR BIEN PROBLEMAS GLOBALES CON SOLUCIONES DE MERCADO” EXPLICA COLOMA

oportunidad: la necesidad de las mujeres profesionales de estar continuamente cambiando de ropa y la posibilidad de establecer un nuevo consumo más sostenible a partir del *sharing*. Aunamos moda, sostenibilidad y diversión sin perjudicar al planeta y apostamos por liderar la transformación de la industria de la moda desde el *renting*”, explica González, al hablar de Ecodicta Fashion Sharing. Pero, eso sí, “siempre con el objetivo de ofrecer una solución igual o mejor de la que existe en el mercado. Nadie te va a comprar en moda sólo por ser sostenible. Ser sostenible es un plus, pero tienes que competir de tú a tú con los actores actuales”, insiste. Algo en lo que coinciden el resto de los entrevistados. “Nosotros tuvimos muy claro desde el principio que teníamos que ser una empresa sostenible medioambiental y socialmente, pero también económicamente. Siempre hay que tener muy claro qué valor estás generando y quién estaría dispuesto a pagar por ello”, insiste Freixa. El resultado: “El proyecto universitario que nació en 2015, se convirtió en una empresa con más de 3.000 clientes y 500.000 euros facturados”. Para Rodado, es clave “crear una marca potente y comprar de forma responsable”. Con un crecimiento anual del 70%, rozan los 350.000 euros de facturación. Para Vila, la clave pasa por tener “una clara visión de lo que se quiere, un modelo de negocio que haga viable el proyecto, un buen equipo que ejecute bien y una buena gestión financiera que asegure la estabilidad económica”.

Así las cosas, quizás sea verdad lo que defiende con contundencia Rodado: “La rueda ya ha empezado a moverse y es imparable a la vez que obvio. El mercado pide productos de calidad, sostenibles e inclusivos. Los inversores cada vez más apuestan por estos modelos. Los estados con más o menos fuerza empiezan a invertir en modelos sostenibles... No nos queda otra que apostar por este tipo de emprendimiento”. ■

FOTOS: PATRICIA GALLEGO E ISTOCK

IV ENCUENTRO EMPRENDEDORAS INNOVADORAS

Ejecución, organización y comunicación: las tres claves del éxito

Por cuarto año consecutivo, Emprendedores celebró el encuentro 'Emprendedoras Innovadoras' que contó con Lupina Iturriaga, CEO y cofundadora de Fintonic; Pepita Marín, CEO y cofundadora de We Are Knitters; Clelia Morales, CTO de Woom y Helena Díez-Fuentes, como conductora del debate.



ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

Si algo quedó claro en el IV Encuentro Emprendedoras Innovadoras celebrado el pasado 8 de octubre en las instalaciones de MindWay, en Madrid, con el patrocinio de Ron Barceló, es que la innovación no es exclusiva del mundo tecnológico, aunque hoy día todo lo tech revolucione cualquier sector. Y así lo demostraron nuestras tres protagonistas cuyos modelos de negocio llevan el famoso *tech* por bandera: *fintech*, *femtech* o *fashiontech*. Ellas fueron:

Lupina Iturriaga, CEO y fundadora de Fintonic, plataforma que permite ahorrar y controlar todos los gastos financieros desde un único lugar y que cuenta ya con 800.000 usuarios, 150

empleados y una valoración que ronda los 160 millones de euros.

Pepita Marín, CEO y cofundadora de We Are Knitters, una tienda de lanas y kits para tejer que ya ha alcanzado los 12 millones de facturación y los más de 120.000 pedidos, el 95% procedentes del exterior.

Clelia Morales, CTO y cofundadora de Woom, solución especializada en la salud femenina reproductiva que puede presumir de que el 5% de las mujeres que dan a luz en España, es decir unas 140.000 embarazadas, han utilizado Woom.

Las ponentes hablaron sobre cuestiones tan interesantes como el ecosistema emprendedor, sobre las mejoras existentes en el acceso

a la financiación en los primeros estadios de las compañías y sobre la necesidad de contar con una buena red de apoyo. Entre las muchas ideas interesantes, tres fueron las conclusiones más relevantes:

El emprendimiento femenino en España es cada vez más fuerte, pero todavía falta visibilidad, "la mujer tiene que pisar fuerte, luchar por lo que vale y luego pensar en la conciliación. Y no tener complejos: si tú no eres buena, rodéate de un equipo que lo sea", insiste Iturriaga. Algo en lo que coincide Marín, "las mujeres tendemos a retrotraernos y a mostrarnos más humildes, y eso que está demostrado que el emprendimiento femenino es

En nuestro evento, se puso en valor el emprendimiento femenino, cada día más fuerte, pero al que le sigue faltando visibilidad. Es un objetivo que hay que abordar en el corto plazo.





Las tres ponentes del evento coincidieron en relativizar la importancia de la idea. Tanto o más importante, es la manera de ejecutar la misma, algo que también puede calificarse como un proceso innovador.

más rentable. Pero parece que nos cuesta creérselo”.

La innovación está en la ejecución. Si en algo coincidieron las tres es en relativizar la importancia de la idea. “Las ideas por sí solas no valen nada. Nuestra idea es una copia de otra, pero hemos sido mejores en la ejecución y ahora somos el triple en tamaño que nuestro rival”, recuerda Marín. E Iturriaga insiste: “no vas a tener una idea que nadie haya tenido antes. Innovación es organización y ejecución y la mejor manera de garantizar el éxito es comentando tu idea con todo el mundo y tener orejas de elefante para escuchar al cliente”. Morales va más allá: “sueña con tu idea, sé muy visionaria, el mundo es tu límite y si tú sueñas, tus clientes soñarán contigo”.

Compromiso total con el proyecto. “Emprender requiere el 100% de tu tiempo y es un compromiso contigo y con quien tienes alrededor. No puedes compaginarlo con otros proyectos. En algún momento tienes que dar el salto al vacío”, insiste Morales. Algo en lo que coincide Marín: “cuando empecé sabía que era muy probable que el proyecto fracasase, pero también tenía muy claro que no quería que fuese en ningún momento porque yo no le había dedicado el 100%”. ■

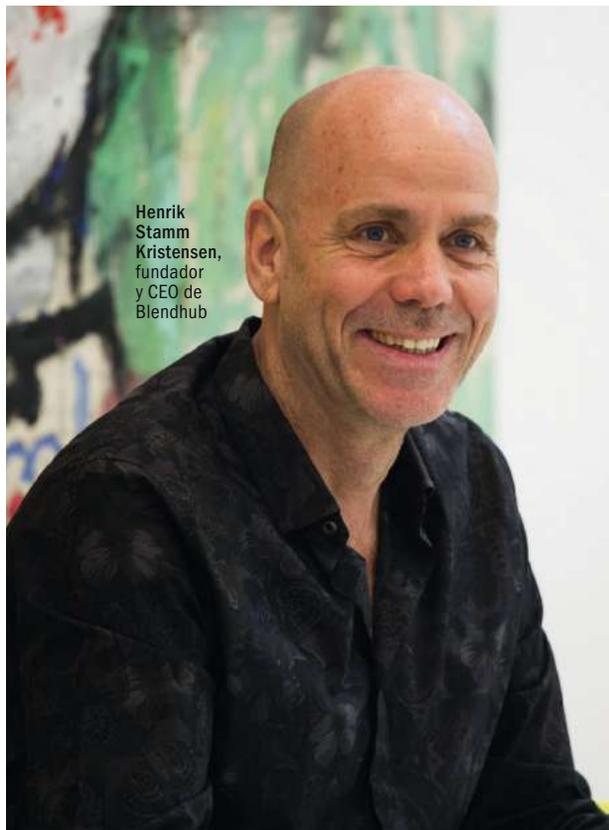
Patrocinador

BARCELÓ
IMPERIAL



De izquierda a derecha, y de arriba abajo, Lupina Iturriaga (CEO y Cofundadora de Fintonic), Pepita Marín (CEO y cofundadora de We Are Knitters), Helena Díez-Fuentes (presentadora del evento) y Clelia Morales (Cofundadora de Woom Fertility).

FOTOS: FERNANDO ROI



Henrik Stamm Kristensen, fundador y CEO de Blendhub

BLENDBHUB DESARROLLA UNA RED MUNDIAL DE HUBS Y UN MODELO DE PAGO POR USO Y LICENCIA

Esta empresa tiene el remedio contra el hambre en el mundo

Vivimos en una sociedad opulenta, pero todavía hay casi 800 millones de personas con hambre en el mundo. La pobreza es la principal causa, aunque hay otras muchas más. Blendhub cree que el alimento en polvo ofrece una solución para este problema.



DAVID RAMOS

Si hablamos de erradicar el hambre en el mundo con ingredientes en polvo, es posible que más de uno levante una ceja con escepticismo. Este tipo de alimentos, de entrada, genera ciertas reticencias. Aunque no tendría por qué ser así, ya que la mayoría de los alimentos que comemos tienen una base de ingredientes en polvo, bien sea soluble –como un cacao o café instantáneo– o integrado en algún alimento. El ejemplo más claro es el pan, que no es más que una mezcla de harina y agua. Quizá no seamos demasiado conscientes, pero prácticamente todo lo que comemos tiene una base de polvo, ya sean salsas, bebidas, sopas, etc.

Blendhub piensa que el alimento en polvo puede contribuir a reducir el hambre en el mundo, ya que aminora el desperdicio de alimento y ayuda a mejorar la nutrición y la seguridad. La compañía es heredera de Premium

Ingredients, creada hace 20 años por **Henrik Stamm Kristensen**, fundador y CEO de Blendhub. Antes de eso, el impulsor de este proyecto ya había trabajado en la industria alimentaria, en CP Kelco. Pero se enamoró de una murciana y decidió que esa región era un lugar tan bueno como cualquier otro (o mejor) para poner en marcha su empresa.

Premium Ingredients se dedicaba al diseño, fabricación y distribución de ingredientes customizados en polvo para la preparación de lácteos, quesos, panificados, bebidas, helados, cremas vegetales, salsas, carnes, aceites, azúcares y productos vegetales. Por ejemplo, sus ingredientes servían para realizar bebidas sustitutivas de la leche a base de almendra, arroz o soja, así como refrescos con stevia en lugar de azúcar. También era capaz de ofrecer algunos productos acabados, como quesos untables, yogures, flanes,

postres, etc. Además, encontró una oportunidad en los postres para veganos, pudiendo formular ingredientes totalmente vegetales, destinados a la preparación de pudings, flanes, natillas, mousses, etc. Otra vertiente eran las bebidas vitamínicas, suplementos y nutrición personalizada. Desarrollaba sus mezclas y las fabricaba para sus clientes. Blendhub recoge toda esta experiencia, pero decidió dar un importante giro a su actividad.

CLOUDBLENDING Y 'FÁBRICAS PORTÁTILES'

En los últimos años, ya con la nueva denominación Blendhub, está afrontando una redefinición de su negocio, más allá de la simple fabricación de ingredientes para la industria alimentaria. Mientras que Premium Ingredients se basaba en el desarrollo de sus propias recetas, Blendhub recoge cualquier propuesta. “Hemos abierto

la mano a cualquier receta con ingredientes en polvo. Podemos multilocalizar la producción en cualquier parte del mundo en menos de seis meses. Y hemos apostado por facilitar la producción de cualquier receta, con cualquier ingrediente y para cualquier marca. Pasamos de ser un modelo de producto a uno de servicio”, explica Henrik Stamm Kristensen. Este nuevo modelo se concreta en el denominado CloudBlending, una especie de *nube* de fábricas desplegada a lo largo y ancho del todo el planeta.

El catalizador del cambio ha sido el desarrollo de su concepto de *hub*. La compañía ha ideado las Portable Powder Blending (PPB), fábricas portátiles de mezcla que caben en un contenedor estándar de 40 pies y

donde es posible realizar el mezclado, envase y control de calidad de alimento en una sola unidad. El hub completo es algo más grande, ya que incluye dos PPB, laboratorio, centro de validación, oficinas... Todo lo preciso para arrancar en menos de 72 horas. Y se pueden instalar en menos de seis meses en cualquier lugar del mundo. La inversión necesaria para

“Podemos instalar una ‘fábrica portátil de mezcla’ en menos de seis meses en cualquier parte del mundo”



la puesta en marcha de cada unidad se mueve entre 1 y 1,2 millones de euros. Cada PPB tiene capacidad para producir de 6.000 a 8.000 toneladas de mezclas al año. Y si se llega al máximo de su capacidad, se puede ampliar fácilmente, sólo con colocar otra unidad al lado, como si fueran piezas de Lego.

REVOLUCIÓN EN LA PRODUCCIÓN

Blendhub pretende cambiar así el modelo productivo de las marcas de alimentación. “Tanto las pymes como las grandes empresas tienen la necesidad de multilocalizar la producción. Hasta ahora, la globalización consiste en grandes fábricas que centralizan la producción en determinados lugares del mundo, mandando sus productos desde allí a los mercados locales”, comenta el CEO. Asegura que “la multilocalización ofrece muchas oportunidades, como tiempos de respuesta más rápidos, más seguridad y ahorro de costes”, ya que se puede usar materia prima y mano de obra local, además de estar mucho más cerca de los clientes finales.

La compañía ofrece dos maneras de acceder a sus servicios. La primera es mediante pago por uso, permitiendo que cualquier empresa, incluso startups y pymes, desarrollen una receta y la fabriquen en cualquier parte del mundo donde Blendhub tenga una de sus ‘fábricas portátiles’. También permite que sus clientes se reserven líneas de producción para atender posibles picos de producción.

La segunda opción es mediante un modelo de licencia, que exige una mayor implicación. El cliente que esté interesado puede solicitar el despliegue de un hub para usarlo de forma exclusiva durante un periodo determinado, que normalmente no baja de los cinco años. Blendhub ofrece a esas empresas la posibilidad de integrar en su *nube* la capacidad productiva no explotada de esos hubs si su cliente no la usa al 100%. De hecho,

planea ofrecer la posibilidad de que cualquier compañía incluya sus 'fábricas estáticas' en esta red, con el fin de aprovechar la capacidad productiva no utilizada.

Actualmente, cuenta con hubs en España, India (2 centros), México y Colombia, además de una planta operada por un cliente en Tailandia. Y las negociaciones están muy avanzadas para instalarse en otros países, como Singapur, Nigeria, China o Estados Unidos. En total, tiene cerca de 40 proyectos en marcha. Su objetivo es llegar hasta los 50 hubs en diez años.

Otro aspecto innovador de Blendhub es que apuesta por la creación de una red formuladores freelance, que desarrollen nuevas recetas y las pongan a disposición de cualquier marca que quiera fabricarlas en cualquier lugar del mundo. Alrededor de 1.000 desarrolladores forman ya parte de esta comunidad.

LAS VENTAJAS DE LOS ALIMENTOS EN POLVO

Al margen de la percepción que cada uno pueda tener de ellos, lo cierto es que este tipo de ingredientes presenta múltiples ventajas. Algunas de ellas son fundamentales si nos planteamos el objetivo de reducir el hambre.

Menor desperdicio. El desperdicio es uno de los grandes problemas que tenemos. Blendhub señala que se tira alrededor de un tercio de la comida que se produce en el mundo. El alimento en polvo es mucho más fácil de transportar y almacenar, además de ser menos perecedero, evitando que se deteriore y que haya que tirarlo.

Mejor nutrición. Los países que sufren hambrunas se enfrentan en ocasiones a problemas de desnutrición por la pobreza de los alimentos a los que tienen acceso. Los ingredientes en polvo pueden modificar su valor nutricional para solventar determinadas carencias.

Más seguridad. La seguridad alimentaria muchas veces no está garantiza-



AJUSTES EN LA MÁQUINA PARA ALIMENTAR LAS VENTAS

Blendhub dio un giro a su negocio en 2017, orientándose hacia el CloudBlending, basado en la multilocalización, el pago por uso y la licencia de sus hubs portátiles. La empresa, que facturó 32 millones de euros en 2019, confía en que este cambio servirá para impulsar su crecimiento en la próxima década, a medida que vaya aumentando el número de hubs en su red. De hecho, espera que su facturación se sitúe en torno a 450 millones de euros en 2028, asentada sobre una nube de medio centenar de centros de producción repartidos por todo el mundo.

Blendhub cuenta con hubs en España, India (2 centros), México y Colombia, además de una planta en Tailandia

da en algunos países. El proceso de producción industrializado de los ingredientes en polvo y los controles de calidad y uniformidad a los que se someten eliminan este problema.

Sostenibilidad. Los hubs desarrollados por la compañía se pueden instalar en apenas unas horas en cualquier lugar del mundo. Esto permite que el proceso productivo se pueda llevar a cabo *in situ*, e incluso

con materias primas locales. Esto reduce los desplazamientos, tanto de producto acabado como de materias primas. También genera empleo local.

Personalización total. Además de los beneficios en la lucha contra el hambre, los alimentos en polvo ofrecen ventajas más ligadas al 'primer mundo'. Por ejemplo, se pueden formular mezclas de ingredientes o recetas que respondan a las necesidades de veganos o alérgicos a determinados alimentos, elaborar productos sin azúcar o sin lactosa, etc.

Versatilidad de las máquinas. Otra gran ventaja es que una misma máquina sirve para producir diferentes tipos de mezclas, ya sea leche de almendra, yogures, cremas, salsas... Sólo es preciso limpiarla entre los diferentes usos. **E**

Nuevo Passat GTE

Híbrido y enchufable



Con hasta 57 km de autonomía 100% eléctrica

En la gasolinera te van a echar de menos. Y a tu coche más. Porque gracias a la tecnología híbrida del nuevo Passat GTE y sus hasta 57 km de autonomía 100% eléctrica, podrás llegar a donde quieras casi sin parar a repostar. Además, te moverás por la ciudad con las ventajas de su etiqueta Cero emisiones. ¿No es genial? Disfruta la nueva gama Passat también en motores TSI y TDI.



Gama Volkswagen Passat GTE: Emisión de CO₂ (g/km): 36. Consumo medio (l/100 km) de 1,7 (WLTP). Hasta 57 km de autonomía eléctrica según el ciclo WLTP para el Passat Berlina. Hasta 55 km de autonomía eléctrica según el ciclo WLTP para el Passat Variant. Modelo visualizado: Volkswagen Passat GTE con opcionales.

volkswagen.es/quierounpassat

MARCOS MARTÍN, FUNDADOR Y CEO DE DECELERERA

La estrategia de frenar... para crecer más y mejor

Es a la vez un evento, una metodología y toda una declaración de intenciones. Decelera busca crear una comunidad emprendedora sostenible y respetuosa con el planeta. Su CEO y fundador nos cuenta las claves de esta des-aceleradora.



JULIA CORONAS

Con expresiones como “un emprendedor decelera no puede apostar por la precariedad laboral”, “una empresa decelera es sensible y nunca realizará crecimientos agresivos” o “en Decelera nos gustan las empresas donde el equipo es feliz”, **Marcos Martín** defiende a capa y espada el sentir y la filosofía de este movimiento que es a la vez un evento, una metodología y una propiedad intelectual. “Menorca Millennials, como se llamaba antes Decelera, nació en el año 2015 con la vocación de ser un evento y ha evolucionado a un proyecto que tiene una metodología, una propiedad intelectual superpotente, a través de la cual conseguimos que los emprendedores hagan un **reboot**, un reseteo de la compañía. Al final, conducir una empresa es como ir en un coche superpotente a 200 por hora y tienes que ir tomando decisiones críticas muy rápidamente. De manera que, si te equivocas, te la pegas. Nosotros hemos desarrollado un método que analiza los negocios, pero sobre todo analiza muy bien a los equipos y les ayuda a reflexionar profundamente sobre los retos del negocio y los objetivos de cada uno. Es lo que llamamos el *reboot yourself* y *reboot your company*. Esta propiedad intelectual (IP) tiene una potencia enorme y eso es lo que nos permite escalar y llevarlo a otras áreas geográficas, como acabamos de hacer en México”.

El objetivo: ayudar a los emprendedores tecnológicos preocupados por el futuro del planeta a reflexionar sobre sus modelos de negocio y validarlos tanto con otros emprendedores como con inversores que puedan estar interesados en su

proyecto. Hoy van ya por la quinta edición, han desacelerado a unas 140 compañías, cuentan con 600 miembros en su comunidad, un tiquet medio de inversión de 1,2 millones de euros y un ratio de éxito cercano al 50.

¿CÓMO EMPEZÓ TODO ESTO?

“Yo venía del mundo de las energías renovables. Trabajaba a medio camino entre Madrid y Bruselas, porque era el vicepresidente de un lobby que aglutinaba a 4.000 empresas que querían promover el apoyo de la Comisión Europea a la energía renovable. Mi mujer y yo habíamos viajado varias veces a Menorca y nos había enamorado, así que decidimos dar un paso más y trasladarnos a vivir aquí. Somos de las personas que cuando vamos a los sitios, queremos ayudar y dejar una huella buena. Pensamos que era necesario poner a Menorca en el mercado. Tienes que ser proactivo con los valores de la marca para poder llevarla tú hacia donde quieras y conseguir que esa marca esté alineada y sea coherente con los valores de la isla”.

Para conocer mejor la isla, decidió integrarse a través del tejido empresarial, haciendo un máster. De ahí “salió un grupo que quedábamos a comer de vez en cuando para pensar sobre oportunidades. Un día, una de las integrantes nos habló de la posibilidad de hacer algo en el Lazareto, una isla de la Bahía de Mahón, y surgió la idea de aprovechar un espacio tan espectacular para hacer algo muy singular”. Ese fue el germen de Menorca Millennials, donde se establecieron las premisas definitivas para el Decelera actual:

Base tecnológica. “Si alguien va a hacer algo bueno para el mundo, la velocidad que necesitábamos para aumentar el impacto requería de una base tecnológica fuerte”, explica.

Sostenibles. Todos los proyectos que entran en Decelera son Tech Sustainable, es decir deben estar alineados con alguno de los Objetivos Sostenibles del Milenio

Con Menorca como eje. “Debía tener cero impacto en la isla. La mejor manera de exportar algo de Menorca tenía que ser a través de internet y el cable, no a través de un contenedor en un barco. Pero, además, la grandísima diferenciación de Menorca es el estado mental: de pronto tu cerebro se vuelve súper creativo y tomas decisiones de forma muy limpia y muy clara”.

Y con aliados potentes. “Otra de las ventajas de Menorca es que te comunicas muy bien con la gente que te rodea. Conseguimos un grupo de



« La clave está en desacelerar el proceso emprendedor poniendo al ser humano en el centro »

socios fuertes que nos apoyaron invirtiendo y que tenía un hilo conductor claro: mucha pasión por el emprendimiento y mucha pasión por Menorca”.

Y decidieron poner todo eso en valor: “Pensamos en cómo disruptir un ecosistema que está más centrado en el capital que en el emprendedor. Hicimos un borrador y salió esto: crear un evento que posicionase la marca Menorca en el imaginario de la gente como un lugar de apetito tecnológico, pero potenciando el lado más humano del emprendedor, construyendo un campus temporal de dos semanas de duración, de 24 horas/7 días, inmersión total. Así nació Menorca Millennials. Pero esa marca tenía dos problemas:

Decelera apuesta por proyectos tech *sustainable*, es decir, base tecnológica alineada con los Objetivos del Milenio.

equity, un 3%, o pagarnos en dinero. Cobramos una cantidad no muy alta por asistir al evento, pero si tienen éxito sí les pedimos retorno”. El método consta de tres fases. La primera, *Breathe*, “que busca abrir espacios en el cerebro y generar un punto de unión, de equipo”; la segunda, *Focus*, “donde les metemos en una iteración: cuál es tu problema, cuál es tu solución y validalo con los expertos que tienes aquí”, y la tercera fase, *Grow*, “en que todo lo que habéis evolucionado se lo tenéis que contar a los inversores”. Al final ocurre, explica Martín, “como con el teléfono cuando está bloqueado: haces un *reset* y de repente funciona muy bien”. ■

habíamos inventado una solución al mundo entero y, si queríamos hacerlo escalable, representaba un problema. Y luego la palabra Millennials implicaba un perfil de emprendedor que no encajaba con el emprendedor tipo europeo, que está en sus 35 y 45 años. Surgió entonces Decelera, que se entiende”. La clave está precisamente en eso, en “desacelerar” el proceso emprendedor.

“Ahora mismo hay un cuestionamiento muy grande sobre el crecimiento infinito. La visión nuestra pasa por construir una comunidad de *human centric successful business* que, al ser *human centric*, quieren un planeta mejor. Creemos que si hay ahí fuera una compañía que está desarrollando una disrupción que es positiva para el planeta, tenemos que encontrarla e incorporarla a Decelera”. Y esto no implica que no puedan crecer: “Tenemos una compañía Decelera que permite ahorrar un 50% del agua potable a los hoteles. Nos encantaría que fuese un unicornio porque implicaría un impacto positivo en el planeta”.

LLEGAN LOS RESULTADOS

En la quinta edición que se ha celebrado este 2019 aplicaron 500 empresas de 77 nacionalidades de los cinco continentes, de las que fueron seleccionadas 20 de 11 nacionalidades. Al evento de México, Decelera Mayokaba, aplicaron 327 startups procedentes de 77 nacionalidades. “Decelera le da a elegir a la startup si quiere darnos

El vending ha muerto. ¡Viva el minimarket!

La oficina es nuestra segunda casa. Cada vez hay más compañías que ofrecen gimnasio, guardería, etc. ¿Y la comida? Pasamos muchas horas en el trabajo y la jornada partida nos obliga a comer fuera: en restaurantes aledaños, llevando el táper de casa, en el comedor de empresa...

¿Pero qué ocurre si queremos picar algo? La visita a la máquina de vending es obligada. Y una vez frente a ella, las posibilidades que ofrecen son poco apetitosas.

Smarket propone una alternativa: pequeños supermercados donde los empleados compran lo que quieran. “En algunos viajes a Estados Unidos, vi que las empresas empezaban a sustituir las máquinas de vending tradicionales por córners abiertos con productos frescos. Había visto algo parecido en España, en compañías grandes, pero siempre atendido por alguien. Vi que era una verdadera tendencia y que la tecnología podía permitir automatizarlo”, explica José María Infante, CEO y fundador de Smarket.

Se ha anticipado a las multinacionales del vending, que se encuentran ante un dilema. Este modelo de micromarkets erosiona su negocio tradicional y exige adaptar procesos para la gestión de productos frescos –control de stocks, reposición diaria, logística...–, por lo que los posibles proyectos avanzan muy despacio en estas organizaciones.

FRESCOS Y A BUEN PRECIO

Sus minimarkets tienen los productos del vending convencional (patatas fritas, chokolatinas, refrescos, etc.), pero su principal apuesta son los alimentos frescos. “Nosotros incorporamos fruta fresca, ensaladas, sándwiches premium, *smoothies*, zumos recién exprimidos y platos preparados”, detalla Infante.

Sus precios no se diferencian demasiado de los de cualquier supermercado. “Nos interesa poner un precio atractivo, para que haya rotación”, declara. Por ejemplo, un sándwich fresco –que dura en la nevera alrededor de 5 días– puede costar de 2,35 a 2,70 euros. Una ensalada, unos 2,90-3,00 euros. Y en platos preparados–no pasteurizados–, podemos coger pollo asado con verduras, arroz a

la marinera, chipirones en salsa, lenguado al horno, etc., por un precio de 3,20 a 3,40 euros.

Otro punto fuerte es el café. “Ofrecemos buen café, con un sistema de autoservicio en el que se pueden poner *toppings*, dando una vuelta al concepto”, explica.

Esta oferta de productos marca los tiempos de reposición. “Los frescos tienen mucho éxito, por lo que vamos todos los días –o casi– a nuestros markets. Y también a reponer el córner de café. Debemos tener estructura para ir a diario”, comenta. Para ello, cuenta con almacenes y flota propia de furgonetas.

Además, si una empresa lo demanda, incluye productos de higiene –desodorantes, cepillos de dientes, enjuague bucal, compresas...– y componentes electrónicos

–cargadores, pendrives, etc.–. Este tipo de artículos se colocan en los micromarkets de compañías muy grandes, donde puedan tener suficiente rotación.

En cualquier caso, la oferta se adapta a cada oficina. “Hay una persona que controla todas las estadísticas y tendencias, cambiando el suministro a golpe de clic para adaptarse a sus necesidades”.

TECNOLOGÍA, SEGURIDAD Y FACILIDAD

Smarket es como un pequeño supermercado que se basa en la automatización y el autoservicio. “Toda la tecnología es nuestra, desde las estanterías hasta el quiosco. Ha supuesto tres años de desarrollo y una inversión de 1,8 millones de euros”, precisa Infante. Todo este capital ha salido del bolsillo de su fundador, ya que no cuenta con inversores, socios o financiación externa.

El cliente se encuentra con estanterías y neveras similares a las de cualquier supermercado. La única diferencia es que las baldas cuentan con avanzadores, que llevan el producto al frente, y que todos los expositoros están digitalizados por sensores láser. El comprador sólo tiene que coger lo que desea, escanear el código de barras y pagar.

“Cuando coges un producto, se *desestoca* en nuestro sistema, indicando las incidencias en tiempo real. Si se coge una Coca Cola y no se pasa por el TPV, se produce una falta. No quiere decir que no se vaya a pagar. Quien se la ha llevado

¿Cansado de la máquina de vending de tu oficina? Smarket instala minimarkets en autoservicio, con alimentos frescos y más saludables. También ofrece desodorante, enjuague bucal, compresas, cargadores de móvil, pendrives...



DAVID RAMOS

LA EMPRESA EN CIFRAS

4

MILLONES
DE EUROS

es la previsión
de ventas para
2019

1,8

MILLONES
DE EUROS

fue la inversión
para crear la
empresa

50

SON LOS
CLIENTES

para los
que trabaja
hasta ahora



José María Infante, en un viaje por Estados Unidos, detectó esta idea que luego aplicó en España.

quizá tenga prisa porque va a una reunión, pero piensa abonarla después. O puede que el comprador coja algo y lo vuelva a dejar, igual que en un supermercado. Cada 15 días, se hace balance y se ve si hay incidencias. Hay ajustes de inventario, pero no son importantes. Los empleados son responsables. Además, son grabados por cámaras de seguridad. No llegamos al 1,5% de ‘descuidos’”, especifica el CEO.

Una de sus puntos fuertes es que admite todo tipo de medios de pago: tarjetas, billetes y monedas o vales de comida. Incluso se puede pagar con la huella. “Los trabajadores pueden abrir su cuenta en la nube y recargarla como quieran, pagando después con su huella”, detalla. Alguna empresa



El minimarket ofrece los productos habituales del vending, a los que une también alimentos frescos y otros artículos de uso habitual.

le ha pedido hacerlo mediante reconocimiento facial y pronto estará disponible.

A LA CONQUISTA DE EUROPA

Al tratarse de productos frescos, los minimarkets necesitan ser instalados en la sede grandes compañías –a partir de 150 empleados–, que ofrezcan suficiente rotación. La empresa sólo tiene que ceder el espacio y Smarket instala el córner adaptándose al sitio disponible. La empresa que lo acoge no tiene que pagar nada. La primera compañía que confió en ellos fue la farmacéutica Iqvia, a principios de 2018. Después han ido llegando DHL, Prosegur, Aenor, Warner Music, Sagardoy Abogados, KPMG, Garrigues... Así hasta unos 50 clientes, repartidos entre Madrid y Barcelona.

Aunque no descarta instalarse en otras ciudades españolas, Infante cree que su futuro pasa por instalarse en grandes núcleos urbanos europeos, donde haya un volumen importante de corporaciones de gran tamaño. “La comercialización es más sencilla, se pueden segmentar mejor las rutas...”, comenta. Ya está en negociaciones con un par de empresas para trasladar su negocio a Alemania. Su fundador apuesta por un modelo de master franquicia, otorgando su licencia a un solo socio para éste lo desarrolle en todo el país.

EJERCICIO DE CONSOLIDACIÓN

Smarket registró una facturación de 1,3 millones de euros en su primer año. Este ejercicio se plantea como un año de consolidación, con una previsión de ingresos de 4 millones. La compañía espera un crecimiento anual mínimo del 50% los próximos cuatro años, gracias al aumento de clientes y a su expansión europea, aunque su CEO asegura que se trata de un pronóstico conservador. **E**

COUNTERCRAFT: ESPECIALISTAS EN PONER 'TRAMPAS' PARA DESPISTAR A LOS HACKERS

Expertos en engañar a los ciberdelincuentes

CounterCraft es una empresa de ciberseguridad, pero no se dedica a diseñar antivirus, cortafuegos o antispyware, La compañía apuesta por otra manera de combatir a los 'malos': despliega 'cebos' para engañar a los intrusos.



DAVID RAMOS



Dan Brett,
cofundador de
countercraft

David Barroso, Fernando Braquehais y Daniel Brett, cofundadores de la empresa donostiarra CounterCraft, se conocieron cuando trabajaban en la firma de ciberseguridad S21sec. Cada cual siguió su camino, pero no perdieron el contacto. “Hicimos buenas migas. Encajábamos como personas. Solíamos quedar a tomar una cervecita, hablar de ideas... Pero nunca había surgido ningún proyecto que mereciera la pena. Hasta 2015, cuando David pensó en la posibilidad de utilizar el engaño—deception, en inglés— para mejorar la seguridad defensiva de las empresas”, comenta Dan Brett, chief strategy officer (CSO) de la compañía.

La idea les gustaba, así que tuvieron que enfrentarse al dilema del emprendedor: seguir en sus trabajos o lanzarse. “Nos dimos un mes para ver si dejábamos nuestros trabajos y nos metíamos al 100% en el proyec-

to. Nos reunimos varias veces y vimos que la idea se sostenía, así que fundamos CounterCraft”, rememora.

Brett destaca la mezcla de talentos de los cofundadores. “Tenemos perfiles complementarios. David —CEO de la empresa— es un gurú en ciberseguridad con muchos contactos a nivel técnico y de negocio. Lo mío es el marketing y abrir proyectos en el extranjero. Y Fernando —jefe de desarrollo— es un ‘superprogramador’ que se encarga de la creación de prototipos y del producto”, declara.

ENGAÑAR A LOS 'MALOS'

CounterCraft ha diseñado un producto que ofrece ciberdefensa mediante técnicas de engaño. “Creamos equipos de informática, servicios técnicos, archivos y credenciales falsos para ayudar en la defensa de la empresa. Son ‘cebos’. No forman parte del sistema de producción de la compañía. Si

un ciberdelincuente interactúa y toma estos equipos, no pasa nada. Están diseñados precisamente para este fin: para que entren en este mundo falso que creamos”, aclara el CSO.

Esto permite que el equipo de seguridad tome la delantera. “Nos ayuda a detectar que hay ‘malos’ intentando entrar y vemos cuáles son sus técnicas y sus habilidades. Nuestro sistema observa al ciberdelincuente sin que se dé cuenta. Así se pueden configurar otras defensas de la empresa, para asegurarse de que no entra por la puerta ‘normal’. También nos permite manipular lo que sabe el atacante y desviarle, haciendo que malgaste mucho tiempo y esfuerzo en este entorno falso. En resumen, ofrecemos detección, investigación y control”, especifica.

Además, hace hincapié en que no se trata de un contrataque o *hacking back* frente al intruso. “Únicamente desplegamos tácticas defensivas. Si



el criminal se mete por ese ‘agujero negro’, mala suerte para él”, comenta Daniel Brett.

FRENTE A LA COMPETENCIA

Nadie hacía exactamente lo mismo que ellos cuando fundaron la empresa. “Hicimos un análisis de mercado y encontramos dos empresas en Israel con algo parecido, pero usaban un sistema más limitado, basado en la emulación de ordenadores. Nosotros lanzamos un sistema con una tecnología más avanzada, en la que éramos pioneros. Ahora han salido varias startups y hay seis empresas –de EE.UU. e Israel– con las que nos disputamos el mercado del *deception*”, explica Brett. Además, identifica algunas otras claves del éxito de su compañía:

Customizable y flexible. La solución de *deception* de CounterCraft se adapta a la actividad de la empresa. Debe ser creíble para que el hacker no sospeche y *pique*. “Si la empresa utiliza máquinas Linux, nosotros entregamos Linux. Y lo mismo si usa Windows. Desplegamos lo que sea preciso para que resulte lo más real posible. Si no, no podríamos engañar al atacante, que tiene una idea de lo que espera encontrar. Hemos diseñado un producto flexible y customizable, capaz de trabajar tanto con grandes empresas como con pymes”, comenta.

Partners y licencia. “Al trabajar con un cliente, hay que analizar los problemas y posibles riesgos o dónde hay un agujero de seguridad. Este trabajo lo hace un partner de consultoría. Así, nuestros socios pueden dar consultoría y también *Deception-as-a-Service* (DaaS). Es un modelo de negocio que nos diferencia de la competencia”, anota el CSO. La compañía cuenta con más de 20 socios, entre los que se encuentran tanto grandes consultoras como partners técnicos o especializados en sectores específicos –finanzas, departamentos gubernamentales...–, como PwC, Deloitte, KPMG, GMV, minsait by Indra, S21sec, Eleven



“Desplegamos tácticas defensivas. Si el hacker se mete en nuestro ‘agujero negro’, pues peor para él”

Paths-Telefónica, SIA, etc. CounterCraft presenta un modelo similar al de las licencias de software. Ofrece una licencia de uso de su producto en la que parte del precio viene determinado por el trabajo que exija la adaptación de la solución desplegada en cada compañía y el tamaño de la organización. No obstante, el precio no se fija directamente por el número de usuarios o de dispositivos, como suele pasar con las licencias de software. Esto es especialmente importante en empresas con miles de empleados.

¿CÓMO LLEGAR AL CLIENTE?

CounterCraft presta sus servicios a bancos, empresas de retail, fabricantes de bienes, compañías de telecomunicaciones, farmacéuticas, empre-

sas de transporte e infraestructuras, departamentos gubernamentales, etc. Su flexibilidad le permite atender las necesidades de todo tipo de organizaciones, aunque su target son las grandes corporaciones del Ibex 35 o de la lista *Fortune 500*. De hecho, tiene entre 20 y 30 clientes –Brett no precisa su número– entre este tipo de empresas.

Pero llegar a ellos no es sencillo, ya que la actividad a la que se dedica exige la máxima confidencialidad. CounterCraft no puede acudir a una reunión con un posible cliente y mostrar el trabajo realizado previamente a otro cliente, ya que quedaría al descubierto que éste cuenta con medidas preventivas basadas en *deception*. Sin embargo, Brett reconoce que los responsables de ciberseguridad de las grandes empresas suelen conocerse, por lo que funciona bien el boca a boca. En otras ocasiones, la oportunidad surge al ir de la mano de alguno de sus partners de consultoría. Otra vía para llegar a los clientes es mediante la presencia en ferias y la participación en conferencias.

NUEVA RONDA DE FINANCIACIÓN

CounterCraft captó el pasado año dos millones de euros de inversión en una ronda de financiación liderada por Adara Ventures. En total, ha accedido a 2,8 millones de inversión privada desde su creación, contando con socios como Orza, Telefónica Open Future –a través de Wayra– y Evolution Equity Partners. Además, ha recibido cerca de un millón del Instrumento PyME Horizon 2020 de la Comisión Europea y del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI).

Ahora está preparando una nueva ronda, con un objetivo más ambicioso, ya que espera ‘levantar’ de 5 a 10 millones. Este capital se destinará a potenciar su presencia en Oriente y en el mercado estadounidense, “donde las empresas sacan hasta 20-25 millones en sus ‘series A’ de financiación”, precisa el CSO. ■



El mago español de los muebles robóticos que seduce a Ikea

Es una especie de pared robótica que te da la funcionalidad que necesitas en cada momento: la idea es que en 10 m² y con un único mueble puedes tener tu cama, tu armario, tu oficina, tu sofá o incluso tu pared. Hemos cogido el chasis de nuestro producto Ori Studio Suite pero con una capa diferente. La robótica es el músculo, el cerebro y el esqueleto y el mobiliario sería la ropa o la piel. Nosotros nos encargamos de la parte robótica e Ikea pone su sistema de almacenamiento". Así describe **Hasier Larrea**, Rognan, el fruto del acuerdo con la firma sueca firmado este año: "Para una empresa que está intentando revolucionar el diseño de espacios es muy importante tener el apoyo de la empresa de muebles más grande del mundo. Nos hace mirar con mucho optimismo al futuro. Que una empresa tan grande y con tanta influencia como Ikea apueste por esta categoría de producto es una validación de todo el trabajo que llevamos haciendo estos últimos años".

HACIA LA TRANSFORMACIÓN URBANA

Pero ése sólo ha sido el primero de los espaldarazos recibidos este año. Recientemente anunció una inyección de 20 millones de dólares en una serie B, promovida por inversores de la talla de Sidewalk Labs, Ingka Group y Geolo Capital, que se unen a Koshla Ventures, que ya estaba en el accionariado. Una ronda que permite a Ori abarcar tres de los grandes sectores del Real State: mobiliario, planificación urbanística e inversiones hoteleras. "Ori no es una pared o un mueble. Es una nueva estrategia para diseñar los espacios urbanos del futuro. Estamos creando una plataforma tecnológica para diseñar soluciones que nos permitan vivir a lo grande en espacios pequeños y está abierta a cualquier colaboración. Los espacios urbanos son demasiado valiosos para ser estáticos y no responder a las necesidades de los ciudadanos".

¿Pero quién es Hasier Larrea? Aquí en España hay quien les llama a él y a su equipo "los chicos de MIT". Y no es en vano: Ori se fraguó en el MIT. "Para un ingeniero de San Sebastián licenciado en la universidad de Navarra, el MIT es la punta de lanza. Es un sueño. Tuve la suerte de ir en 2011

Tras el anuncio del acuerdo con Ikea para lanzar el mueble robótico Rognan, Ori, la startup que dirige Hasier Larrea, acaba de recibir 20 millones para expandirse hacia sectores como la planificación urbanística, el retail y los alojamientos hoteleros.



JULIA CORONAS

LA EMPRESA EN CIFRAS

27
MILLONES DE DÓLARES son la inversión obtenida hasta el momento

15
PERSONAS integran la plantilla

+10
CIUDADES donde hay pilotos de estos sistemas

ENTRE **3.000 y 20.000\$** es el rango de precios de los productos Ori

para hacer un proyecto de fin de carrera, que se titulaba Robowall, lo que ya revela que estaba en la base del Ori Studio Suite. Fui para seis meses y al final me quedé seis años". El proyecto que le ató a aquellas tierras fue una investigación que estaba llevando a cabo el profesor **Kent Larson** sobre arquitectura robótica. "Empezamos a investigar cómo crear una nueva generación de espacios, integrando los conceptos de mecánica, electrónica y software y crear no sólo espacios reducidos para apartamentos, sino también para hoteles, oficinas".

PROGRESIÓN IMPARABLE

"El equipo empezó a crecer -5, 10, 15 personas- en el MIT y llegó un punto, tras mucho prototipado, que en el 2015 lanzamos la empresa

con otro ingeniero español, **Iván Fernández de Casadevante**. Arrancamos una colaboración con un diseñador muy famoso de la costa oeste, **Yves Behar**, y lanzamos el primer producto, el Ori Studio Suite, con 25 pilotos. Este modelo empezó a crecer y a partir de ahí sacamos el Ori Pocket Closet (un armario que se esconde) y el Ori Cloud Bed (una cama que puede llegar a medir 2 metros y que se esconde en el techo)".

Y es en ese cruce de caminos cuando su filosofía coincide con la de Ikea. "Vieron en nosotros un poco la visión que están desarrollando en los últimos años: compromiso con el planeta, con la urbanización masiva que conduce a que los espacios cada vez sean más pequeños. Conceptos como *small, space o city* están constantemente en su vocabulario, igual que el de *many people*, sobre todo referido a este movimiento que arrastra a mucha gente a los espacios urbanos. Y tras dos años se ha lanzado Rognan".

Este acuerdo se inscribe dentro de la "visión" con la que nació esta plataforma: "nuestra idea siempre ha sido que, igual que hay miles de muebles, debería haber miles de muebles robóticos. Así que buscamos estandarizar las capacidades robóticas de transformar el espacio y atraer a esta plataforma no sólo a empresas de inmobiliario, sino también a diseñadores y arquitectos y que pueda haber distintos diseños, materiales, colores, precios". ■



EN EL PRÓXIMO NÚMERO,
PUBLICAREMOS LA
CRÓNICA DE LA GALA

Todo listo para la gran cita de los XV Premios Emprendedores

¿Has presentado tu proyecto o empresa a algunos de nuestros premios? Si es así, ya queda muy poco para saber si eres uno de los galardonados de este año.



Como en la edición del año pasado, los Premios Emprendedores congregan a los más reputados expertos en creación y desarrollo de negocio. Este evento anual se ha convertido en el mejor reflejo del ecosistema emprendedor.

Cuando leas estas líneas, nuestro jurado ya habrá evaluado todas las candidaturas presentadas a esta nueva edición de los Premios Emprendedores. Las categorías que recibirán un galardón serán las siguientes: el Premio a la Mejor Idea Empresarial, que se dirige a proyectos que todavía no se han convertido en empresa; el Premio al Emprendedor con Discapacidad, organizado en colaboración con la Fundación ONCE (FSC-Inserta), así como

el Premio a la Innovación Empresarial en el Sector Agroalimentario, en colaboración con el Grupo Cooperativo Cajamar.

Y, por supuesto, ya está todo listo para la gran fiesta de entrega de premios, que celebraremos en Madrid en noviembre. Como siempre, nos acompañarán a la misma decenas de emprendedores. De todo ello, te informaremos con todo lujo de detalles en el site: www.emprendedores.es/premios-emprendedores

PATROCINADOR



CUPRA

CUPRA redefine el concepto de coches deportivos de alto rendimiento, que se unen a un estilo de vida de pasión por las carreras y emoción por el motor.

QUIÉNES SERÁN LOS PREMIADOS DE ESTE AÑO



PREMIO A LA MEJOR IDEA EMPRESARIAL

El Premio a la Mejor Idea Empresarial de la revista **Emprendedores** es un galardón que está dirigido a potenciar aquellas iniciativas que todavía no se han creado como empresa, pero que se encuentran en una fase alta de maduración.

Todos los proyectos que se hayan presentado durante el plazo que ha durado la convocatoria han sido analizados al detalle por un jurado compuesto por reconocidos expertos en gestión y emprendimiento, que han valorado sus posibilidades de tener una viabilidad real en el mercado. En proyecto ganador será ampliamente difundido en nuestra revista y web, y será conocido por los empresarios e inversores que acuden al evento.

Esther Soler (en la foto) promotora de **Tattoo be Safe**, fue la ganadora de la última edición de este premio.



PREMIO AL EMPRENDEDOR CON DISCAPACIDAD

Este es el séptimo año consecutivo en el que la revista **Emprendedores** convoca, en colaboración con la Fundación ONCE (Inserta) y el apoyo del Fondo Social Europeo, el **Premio al Emprendedor con Discapacidad**.

Se trata de un galardón cuyo objetivo es reconocer y poner en valor el talento de los emprendedores que poseen alguna discapacidad y que han roto todas las barreras y obstáculos para hacer realidad su idea de negocio.

Para optar al mencionado galardón, las empresas con socios como emprendedores individuales que han querido por participar, han debido previamente certificar su grado de discapacidad.

Gemma de la Montaña (en la foto) es la fundadora de la empresa **A-02 Velas** y ganadora el pasado año.



PREMIO INNOVACIÓN EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

Por segundo año consecutivo, convocamos el **Premio Innovación Empresarial en el sector Agroalimentario**, organizado con la colaboración del Grupo Cooperativo Cajamar, y que tiene como protagonista al sector agroalimentario español, uno de los motores económicos clave y con mayor futuro de nuestro país. Con esta iniciativa, apoyamos a todas aquellas empresas que ofrezcan servicios y/o productos que incidan de forma relevante en la innovación y competitividad del sector agroalimentario, además de promover el emprendimiento y facilitar nuevas soluciones que hagan más competitivas a las compañías españolas en el entorno internacional.

En la pasada edición, este premio fue ganado por la empresa **Libelium** y recogido por **Alicia Asín** (en la foto), cofundadora, junto a **David Gascón**, CEO de la compañía.

CON LA COLABORACIÓN DE:



Inserta



El SEAT León es el coche más vendido de la firma

UN MILLÓN DE LEONES EN LAS CARRETERAS

Con la tercera generación, que salió al mercado en 2012, el SEAT León ha alcanzado el millón de unidades vendidas. Una cifra emblemática perfecta para celebrar el veinte aniversario de su nacimiento en septiembre de 1999.

Recién cumplidos los veinte años, el SEAT León es hoy por hoy el modelo más vendido de la firma, por encima incluso del que fuera su buque insignia durante 30 años, el Ibiza, cuya hegemonía rompió en 2014. De hecho, uno de cada cuatro SEAT vendidos en el primer semestre de 2019 ha sido un León.

Diseñado, desarrollado y fabricado íntegramente en Martorell, la generación actual del León se ensambló desde su inicio en la plataforma modular MQB del Grupo Volkswagen, lo que supuso una inversión de 800 millones de euros y un salto tecnológico sin precedentes en la planta. Con él se consolidaron, además, 1.600 puestos de trabajo directos y 6.000 puestos de trabajo de la industria auxiliar.

El éxito del León ha transformado la historia reciente de SEAT desde el punto de vista comercial y financiero. En el primer caso, porque ha supuesto un salto cualitativo en la percepción



Es el modelo de la marca más valorado por los clientes de los cinco continentes, desde España hasta México

de imagen de la marca. Es de hecho, el coche de la marca más valorado por los clientes de los cinco continentes, desde España hasta México o Singapur, pasando por Marruecos o Nueva Zelanda. En el segundo caso, el financiero, permitió incrementar el margen de rentabilidad por modelo

lo que contribuyó al cambio de signo de los resultados de la firma automovilística desde la aparición de esta tercera generación, que pasaron de -149 millones de euros en 2012 a la cifra en positivo de 294 millones en 2018. A este modelo también se atribuye el incremento de las ventas de SEAT en países como Alemania o Reino Unido, donde han crecido el 70% y el 60% respectivamente desde el 2012.

Hoy se comercializa en 5 puertas y Sportourer ST, con motores de gasolina, diésel, gas natural comprimido y una versión CUPRA. En los últimos años ha ido implementado la última tecnología en conectividad y confort, como el SEAT Full Link, el Digital Cockpit y el cargador Wireless. Todo ello explica que el millón de unidades vendidas de la generación actual del SEAT León represente el 45% del total de las ventas que ha vivido este modelo en sus 20 años de vida, que ascienden a 2.210.712 unidades.

REDESCUBRIENDO SEAT

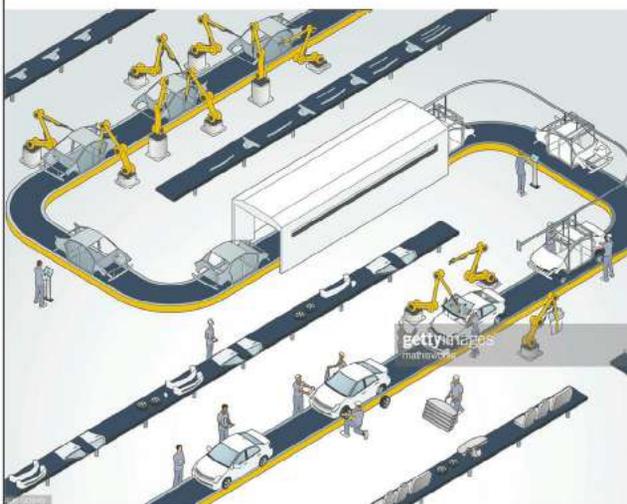
SEAT y la revista **Emprendedores** organizan a lo largo del año varias jornadas de puertas abiertas con agentes del emprendimiento de primer nivel, como la que tuvo lugar el pasado 19 de septiembre con emprendedores procedentes de Alicante y alrededores.



El SEAT León en números



2.210.712 son las unidades comercializadas desde 1999



Con el León se consolidaron **1.600** puestos de trabajo directos en Martorell



4.370 son los km que ocupan puestos en línea el **1.000.000** de unidades vendidas de la tercera generación del León

La generación actual supone el

45%

del total de ventas del León en los últimos 20 años



CÓMO HACER UNA CAMPAÑA DE
MARKETING DE INFLUENCERS

Prescriptores de marca

Todas las claves para elegir la
agencia, encontrar a los influencers
que mejor se ajustan a tus
objetivos, diseñar tu campaña con
éxito y medir los resultados.

 PILAR ALCÁZAR



Merece la pena invertir en influencers? ¿Me va a dar resultados reales? ¿Es un tipo de marketing apto para las pymes? ¿Cómo sé que no he tirado el dinero? Éstas y otras dudas son muy habituales cuando se trata de abordar una campaña de influencers. Y no es un tema baladí, ya que estamos hablando de una forma de hacer marketing en el que hay mucho intrusismo y estafa, tal y como reconocen los propios profesionales del sector.

Por eso, lo primero es escoger muy bien en manos de quién nos ponemos. Y para ello, tenemos tres caminos: acudir directamente al influencer, buscar una agencia de marketing especializada (los que diseñan la estrategia) o ir a una agencia de representación de influencers. ¿La diferencia? “Una agencia de representación tiene sus propios talentos que ponen a disposición de agencias de marketing o de las marcas. Las agencias de influencer marketing, por el contrario, no representan a nadie, sino que gestionan las campañas de las marcas a través de estos”, explica Luis Díaz, director general para España y Portugal de Human to Human. ¿Por qué es tan importante esta diferenciación? Porque “si una agencia de representación de influencer trabaja directamente para una marca, ésta corre el riesgo de que realmente no estén seleccionando a los mejores para su campaña, sino que le propongan los suyos propios, ya que se lleva una comisión de un 20% sobre lo que ganan. Por lo tanto, hay un conflicto de intereses. No son independientes”, advierte Luis Díaz.

ELEGIR AL INFLUENCER

Dicho lo anterior, está claro que la marca tiene que ser participe en la elección de las personas con las que va a trabajar. Y lo debe hacer pensando en sus objetivos y en la filosofía y valores que representa el influencer en cuestión. No por número de seguidores. “Lo más importante es que la empresa fije los objetivos que quiere alcanzar con su campaña de influencer. ¿Quiere reconocimiento de marca? ¿Generar engagement? ¿O quiere sobre todo conversión, aumentar ventas? Un influencer puede ayudar en todas las etapas de funnel de ventas, desde la adquisición hasta la compra, la retención, etc. Pero hay que tener claro cuál de esa parte del funnel de ventas queremos reforzar a la hora de escoger uno u otro”, explica



¿CUÁNTO CUESTA UNA CAMPAÑA?

Depende mucho del número de seguidores y del engagement que genere, pero por término medio saldrá por 15.000 o 20.000 euros. “Nosotros por menos de 10.000 no hacemos una campaña. Lo que sí hacemos es derivar a las empresas que no pueden pasar de ese presupuesto a que utilicen una herramienta gratuita, Binfluencer, por ejemplo, que es española. Que hagan ellos su selección y el diseño de la campaña y empleen todo el dinero en pagar a los influencers”, comenta Luis Díaz.

Pero también se pueden hacer acciones gratuitas. O sin un pago monetario. “Las marcas más pequeñas suelen contar mucho con microinfluencers, mas baratos y más involucrados con su audiencia, pero también porque suelen aceptar producto gratis para hablar de la marca. Uno de los formatos más usados son las stories, hablan de la marca porque creen en ella y porque les están dando producto gratuito. Empresas tipo Birchbox, funcionan muy bien así. O marcas de hoteles. Ofrecen una o dos noches

gratis para que los influencers publiquen contenido. Eso sí, aquí hay que tener muy claro que el precio que se paga incide directamente en el control que se tiene sobre lo que se publica. Cuando se trabaja con regalo de producto, puedes preestablecer un poco de lo que va a hablar el influencer, qué cosas va a coger del hotel, qué instalaciones va a meter en stories o de qué va a hacer un post, etc. Pero al no pagarle tiene mucha más libertad y como marca no tienes capacidad para controlar los contenidos”,

advierte Barbara Stanelli. Y añade: “Algo esencial es contar con mecanismos de control sobre el contenido. Hay que dejarles libertad para que se expresen a su manera porque cada influencer tiene una personalidad y una manera de expresarse con su audiencia pero sí puedes darle una serie de directrices: tienes que hablar de esto y esto, usando este tono y que se comprometa a mandar un borrador a la marca antes de publicar. Eso, obviamente, lo aceptará o no en función de la contraprestación que reciba”.

Barbara Stanelli, Consultora Digital para la región South Europe en Socialbakers.

Para **Bea Villarroja**, fundadora de la agencia de influencers Fashion District, “el número de seguidores no es lo fundamental. Es mucho más importante que el influencer genere un buen engagement con la comunidad a la que quieres llegar. Que realmente comparta tus valores, que tenga una imagen que refleje tu filosofía de vida. Al final, las marcas cuando eligen a un influencer tienen que verlo como un embajador. Deben compartir sus valores y su filosofía”.

#INFLUENCERS#



MODA / Alex Riviere
412.000 seguidores.

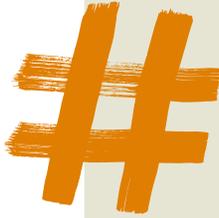
Por ejemplo, “si quieres lanzar un tipo de agua que ayuda a ir al baño, tendrás que buscar influencers que estén relacionados con el mundo *healthy*, el mundo del yoga, del fitness, la salud... Hay todo un campo de intereses asociado a esa personalidad de marca”, comenta Barbara Stanelli.

Una vez identificados los perfiles que nos interesan, podemos utilizar cualquiera de las herramientas de segmentación y búsqueda de influencers que existen en el mercado. “Nosotros trabajamos con una propia H2H enging- con la que puedes segmentar por sexo, edad, país, aficiones, intereses, etc. Y también saber la calidad de esa audiencia. Si sus seguidores son reales o tiene muchos perfiles falsos, qué porcentaje son *bots*”, explica Luis Díaz. “Esto es muy importante, porque hay muchos perfiles de influencers inflados”, advierte.

Socialbakers también tiene su propia herramienta, que cuenta con 25 millones de influencers de todo el mundo. Y Le Guide Noir, “una suite de herramientas para ayudar a aumentar las ventas que entre sus muchas funciones incluye el marketing de influencers. Nosotros hemos hecho una clasificación de los influencers, tenemos su historial, lo que han hecho en el pasado, si tienen mala prensa...”, explica **Gonzalo Cebrián**, CEO y fundador de Le Guide Noir. ▶



El influencer te puede ayudar a reforzar todas las etapas del funnel de ventas



◀ ¿CÓMO VALORO EL NÚMERO DE SEGUIDORES?

Los seguidores son importantes, por supuesto. Pero no rige la regla de a más seguidores, mejor influencer. El peso de las K de los perfiles depende de nuestro objetivo. “En base a los seguidores que tienen, hablamos de microinfluencers (hasta 100.000 seguidores), de macroinfluencers (de 100.000 hasta uno o dos millones) y de celebrities o famosos. Es importante tener claro que cada uno cumple una función. Cuanto más grande es la base de seguidores, menos engagement genera el influencer. Esto es, una celebrity no tiene por qué ser la mejor opción si lo que queremos es engagement.



ADOLESCENTES /
Rebecca Zamolo
54.800 seguidores.

Sí lo es, si queremos alcance. Impactar a mucha gente”, explica Bárbara Stanelli, que resume muy brevemente cómo sería la elección según el punto del *funnel* de ventas que queramos impulsar: “Celebrity para conseguir alcance, visibilizar una marca. Y cuentas más pequeñas para convertir o generar engagement. Cuanta menos audiencia tiene un influencer, más credibilidad tienen los post que publica porque los microinfluencers tienen una relación más directa con su audiencia y un público más cercano. Todo el mundo sabe que las celebrities promocionan por contratos millonarios productos que igual ni usan”.

INFLUENCER MUJER, SEGUIDORES HOMBRES Y VICEVERSA

Bea Villarroya reconoce que hasta hace relativamente poco la selección de los influencers se hacía “un poco a ojo” e insiste en la importancia de profesionalizar el sector. “Tiene que haber un filtro y las herramientas ayudan mucho”, explica. Un filtro que nos permita subsanar errores del pasado que hoy todavía se perpetúan como “pensar que porque una influencer sea una mujer y tenga 25 años todos sus seguidores son mujeres de 25 años. Las modelos de Victoria Secret tienen más seguidores hombres que mujeres. Es decir, si yo hago una campaña para comercializar un bikini a través de una modelo de Victoria Secret estaré intentando vender un bikini a hombres. Por lo tanto, no voy a conseguir las ventas que estoy buscando. Ni el ROI. Con los chicos guapos sucede lo mismo, suelen tener un porcentaje muchísimo más alto de mujeres entre sus seguidores que de hombres. En influencer marketing no podemos presumir que el influencer replique cómo es a su propia audiencia, de ahí la importancia del análisis”, advierte Luis Díaz.

Un error que sucede también cuando pensamos en la ubicación del influencer y su audiencia. “Que un influencer sea español no significa que sus seguidores vayan a ser españoles. Hablamos el tercer idioma más popular en el mundo y, por lo tanto, muchos influencers han construido sus comunidades en base a público de Latinoamérica. Si yo trabajo con influencers que tienen un 80% de sus seguidores fuera de España y yo quiero vender un producto en España,

LIKE
OR
LOVE?



EL MARKETING CON MEJOR ROI

La inversión en influencers marketing sigue creciendo año tras año. En 2018 fue de 35 millones de euros y este año vamos a superar los 100 millones, triplicando el valor del mercado español. La explicación es que las marcas están viendo unos retornos más elevados en influencer marketing que en el resto de medios. Una prescripción de una persona tiene mayor impacto que una prescripción de una marca. Y ese mayor

impacto hace que tengas un mayor ROI: retornos de entre 4 y 5 euros por cada euro invertido”, explica Luis Díaz. A la hora de calcularlo debemos hacerlo influencer por influencer. “Una vez hecha la campaña hay que analizar quiénes han cumplido realmente con el objetivo que habíamos preestablecido y quiénes no. Hacer un reporting y establecer con qué influencers se va a contar para campañas futuras y

con cuáles no nos conviene seguir”, comenta Barbara Stanelli.

En lo que respecta al ROI, la red social en la que nos movamos también va a influir. “Instagram es la reina de los influencers. El 80% de las acciones se realizan en esta red, la que mejores retornos ofrece. Otro 15% va a parar a Youtube y un 5% a TikTok, la red de los influencers (y el público) adolescente. Twitter no aparece en ninguna quini-

la de agencias. Y Facebook, en algunas, cuando trabajan con un público senior. “La red escogida también influye en los objetivos planteados. Hoy por hoy, la que más convierte es Instagram, que es la nueva plataforma de ecommerce por excelencia. Youtube, por el contrario, sirve más para generar audiencia, explicar el producto, cómo se utiliza, cuáles son sus beneficios, etcétera”, comenta Barbara Stanelli.



no voy a poder conseguir un ROI positivo de la inversión porque estoy intentando vender un producto a un público que no lo puede comprar”, añade Díaz.

DISEÑO DE LA CAMPAÑA

Con los objetivos y la audiencia claros, toca diseñar la estrategia. Y negociar en qué redes se lanza, en qué formatos (vídeos, post, etcétera), cuántos mensajes y con qué frecuencia, el contenido de esos mensajes... y el número de influencers que participan. Sí, porque las acciones con mejores resultados no son por un influencer que “trabaja” en solitario y publica un simple post, sino con varios trabajando a la vez sobre el mismo objetivo. “Normalmente se elige a varios y se crean campañas cross influencers. Varios influencers que se mencionan entre ellos y ya tienen una comunidad de seguidores en común. Tienen una audiencia que se solapa en ciertos segmentos y esto ayuda mucho a reforzar el mensaje. Si yo sigo a cinco influencers de moda y en un plazo de tres meses las cinco empiezan a mencionar una misma marca, me lo voy a creer más y voy a decir esta marca es muy fuerte. Es bastante habitual trabajar con cinco o diez influencers por campaña. Y la campaña puede durar entre uno y tres meses. En nuestra herramienta se puede ver una ficha técnica en la que aparecen otros influencers que cada uno ha mencionado”, explica Barbara Stanelli.



FOODIES /
Laura Ponts
245.100 seguidores.



SALUD / Carlos Ríos
1,2 millones de seguidores.

UNA ESTRATEGIA A LARGO PLAZO

Lo ideal, además, es crear una campaña combinada con distintos mensajes, formatos y con una periodicidad clara. “Una marca de comida *veggie* que quiera salir a Singapur, por ejemplo, puede utilizar a influencers en aquel mercado para introducirse. Lo han hecho así los clubes de fútbol. Coges una herramienta internacional, segmentas por mercado asiático en general, o por el país en particular al que quieras llegar, por intereses relacionados –deportes, fútbol, otros deportes que estén de moda en ese país para robarles audiencia– y buscas influencers que tengan ese reconocimiento de la audiencia para que te mencione y vaya creando una relación a largo plazo. Que te estén mencionando todos los meses durante un año, por ejemplo, siguiendo todo un flujo creativo, toda una línea creativa. Que no todos los post hablen del mismo aspecto de la marca, sino que cada vez hable de aspectos distintos. Esto es muy importante. Y crear relaciones duraderas con los influencers. Para entrar en nuevos mercados es un elemento esencial porque ellos en ese mercado ya cuentan con el reconocimiento de su audiencia y cuando hablan de una marca que ellos no conocen generan mucho interés y curiosidad en poco tiempo”, explica Barbara Stanelli. **E**

FOTOS: ISTOCK.

SEDUCCIÓN, MARCA, PRECIO...
PAUTAS PARA COMERCIALIZAR UN
NUEVO PRODUCTO PREMIUM

Un salto de calidad en tu portfolio



En anteriores reportajes te hemos explicado cómo crear un producto premium dentro de tu cartera de productos. Pues bien, una vez que lo has diseñado y lo has dotado de contenido, llega el momento de venderlo. ¿Sabes cómo hacerlo con éxito? Te explicamos cómo elaborar tu plan de marketing premium.

—
 ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

Aunque no vamos a detenernos en cómo diseñar un producto/servicio premium, sí conviene recordar algunas premisas claves: para poder considerarlo como tal debe ser percibido como exclusivo, tiene que aportar un extra de funcionalidad, prestigio o imagen al usuario y ha de tener un precio superior al resto de la cartera. En palabras de **Sergio Bernués**, director de Marketing de Pymes y autor del libro *El Penalti de Panenka*, “a diferencia de un producto de lujo, que basa su valor en su trayectoria, historia, mística, tradición y escasez, los productos premium plantean una serie de atributos característicos muy superiores, a cambio de los cuales el cliente está dispuesto a pagar un precio mayor”. Seguidamente hay que realizar un estudio de mercado para verificar que, efectivamente, el nuevo producto va a contar con una demanda suficiente. Y, a continuación, hay que pasar a la siguiente fase: venderlo. Y de eso es de lo que va este reportaje, de explicarte qué estrategias utilizar.

ESTRATEGIAS PARA COMERCIALIZAR TU PREMIUM

Establecidos pues los principios sobre los que comercializar tu premium, es hora ya de pasar a la acción y desarrollar las estrategias correctas de comercialización:

01 **Marca sí o marca no: una primera decisión con sentido estratégico.** La primera pregunta que debemos realizarnos es cómo queremos diferenciar nuestro premium con respecto al resto del portfolio, “es decir, si queremos diferenciarlo completamente de los demás productos hasta el punto de crear una marca propia y específica o mantenemos la misma marca que para el resto del portfolio”, explica Arce. En el primer caso, puede suponer un riesgo económico importante.

En el segundo, un riesgo de negocio. “Kia y LG vieron cómo todos sus productos subían de categoría en la mente del consumidor con la incorporación de productos premium caracterizados por un diseño exclusivo, pero puede ocurrir justo lo contrario, que la imagen tradicional de la marca lastre los intentos por diferenciar un producto premium.” Bernués insiste en la necesidad “de diseñar y desarrollar los parámetros que nos diferencien de nuestros otros productos y de los competidores, hallar una idea que los distinga y que tenga valor para nuestros consumidores”.

02 Seducción por oposición para comunicarlo.

O como se diría vulgarmente, poner los dientes largos al común de los mortales para que el cliente premium se considere un privilegiado. En palabras de Gaietá García, profesor de Marketing y Finanzas de EAE, “debes comunicar a una masa crítica que no pueda acceder a tu producto para que tus potenciales clientes se sientan más afortunados. Una parte de tu mensaje, pues, tiene que dirigirse a un porcentaje de potenciales clientes que no van a ser nunca clientes reales pero que van a hacer relevantes a aquellos que sí podrán adquirir tu premium. Cuando Audi o BMW hacen publicidad tienen claro que una parte del público no va a poder comprar los productos, pero va a hablar de ellos en términos de “me gustaría” u “ojalá pudiera” y aquella persona que sí pueda acceder a esos productos se va a sentir importante. Es decir, se sentirá exclusivo porque puede comparar: entendemos blanco porque existe negro y entendemos exclusivo porque existe no exclusivo”.

03 Buscar la diferenciación a través de canales más exclusivos.

Una de las herramientas más útiles para diferenciar tu premium del resto del portfolio es precisamente recurriendo a un canal

diferente al que utilizas de forma habitual. “Cuando LG creó un aire acondicionado de diseño, mi trabajo consistió en identificar aquellos establecimientos que podían considerarse premium dentro del propio Corte Inglés. Era más interesante estar sólo en determinados puntos de venta en determinadas ciudades y no en todas a la vez”, recuerda Arce. Algo similar a lo que está haciendo SEAT con Cupra: “el cliente CUPRA podrá solicitar su modelo en cualquier concesionario SEAT. Sin embargo, la nueva marca brinda la oportunidad de asistir a uno de los 222 concesionarios especialistas seleccionados que a finales de año se completará con más de 250 corners, repartidos por todo el mundo. En estos espacios CUPRA, el cliente tiene a su disposición un especialista para asistirle consiguiendo una experiencia exclusiva y sofisticada. La compañía ha formado a más de 250 CUPRA Masters y además la marca dispondrá de sus propias tiendas especializadas fuera de los concesionarios SEAT”, explica Mikel Palomera, director general de SEAT España y Cupra España. “Tiendas pop-up, showrooms clubs, Secret Groups o comunidades VIP. El cliente premium no se siente cómodo ante lo usual. Por ello, debemos buscar canales diferentes de comercialización para que nuestros productos lleguen hasta ellos y cubran sus aspiraciones”, insiste Pérez León. Y, como recuerda Arce, “tendrás que negociar con los puntos de



Una de las primeras estrategias es decidir si quieres crear una marca propia para tu producto premium o mantienes la marca genérica.



Jugar con la sensación de formar parte de un club selecto y único es una estrategia muy efectiva.

◀ Busca canales diferentes de comercialización para cubrir las aspiraciones de lo inusual de los clientes premium

de tus productos premium, para eso ya tienes una cartera de productos y servicios habituales, así que no tienes por qué someterte a todas las demandas de aquellos canales que no te favorecen. Piensa bien dónde jugar, pero específicamente en qué terreno tienes más opciones de ganar”, insiste Salas. Un ejemplo: las cervezas premium están siempre situadas en un lineal diferente al de las cervezas normales, juntarlos en el mismo lineal crearía confusión.

venta. Hay que hacerle ver al distribuidor que va a conseguir ventas con mayores beneficios. Es crucial pues establecer una comunicación activa, entre tu marca, proveedores y clientes”. En cualquier caso, “controla tu principal canal de venta y no dudes en desaparecer de donde no te conviene. A través del canal tienes la llave de conocer a tu cliente y darle lo que espera de ti. No vives

04

Precio premium que sea aceptado por el nuevo target. Como explica Charlán, “el producto debe justificar su prima de marca claramente, por lo tanto, el rango de precio debe ser superior a sus competidores no premium”. Algo en lo que coincide Salas: “la estrategia a seguir para los productos premium es clara: paga más para obtener más”. Esta es la meta a alcanzar y la comparación permanente a las que nuestros clientes nos van a someter. La calidad frente al precio es el lema. Pero hablamos de la “calidad percibida”, es decir, aquellos aspectos por los que el cliente está dispuesto a pagar un plus adicional”. Ejemplos los tenemos a montones, sobre todo entre las empresas digitales. LinkedIn, Amazon o Avast tienen un servicio gratuito básico al que incorporan prestaciones adicionales a la par que van aumentando el precio. Pero también los hay entre empresas más tradicionales. “Cuando Le Cirque du Soleil hace un espectáculo hay unas butacas en las filas 1 y 2 con unos precios increíbles, porque Le Cirque se vive, no sólo se ve”, recuerda Gaietà García. “Pero un consejo: controla la demanda creciente. Recuerda que tu objetivo es obtener más porque te pagan más. Si la demanda aumenta, aumenta progresivamente los precios. Protege a tus clientes premium de los no clientes”, concluye Salas.

05

Exclusividad, escasez y distinción. “Sé exclusivo, ofrece diseño, calidad y una atención en grado superlativo. Cumple con las expectativas de cada cliente, muchos de ellos no conceden segundas oportunidades. Provoca una sensación de escasez,



Seleccionar muy bien el canal donde comercializar tu propuesta premium es clave: la cerveza superior siempre está en un lineal diferente al de las normales.



de distinción. La diferenciación no viene marcada por el precio, si no por la exclusividad de tu producto”, recuerda Pérez León. En efecto, el producto premium debe ser comunicado como exclusivo y con un valor extra reconocido y reconocible por la clientela: “los detalles relacionados con el producto deberán ser cuidados al máximo, porque, si fallamos en algún detalle, eso podría costarnos que el público objetivo te catalogue como un engaño”. El cliente VIP del aeropuerto, tiene, por ejemplo, salas especiales de espera donde poder descansar y donde recibe un trato exquisito. La compañía Emirates ofrece un servicio exclusivo en el que facilita a los usuarios preferentes darse una ducha antes de aterrizar. Cada pasajero tiene asignado un tiempo máximo, un albornoz y una toalla y el baño es limpiado tras cada uso. De manera que el viajero puede llegar descansado y duchado a su lugar de destino.

06

Apelar al ego y a la parte emocional: una fórmula que siempre funciona. “Los hombres y las mujeres tienen las mismas necesidades y deseos a lo largo de la historia. Es más difícil anticipar cuál es el uso

Protege a tus clientes premium de los que no lo son, de manera que si la demanda aumenta, aumenta los precios

tiene una permisividad muy grande al engaño y al autoengaño. Compra en función de esas emociones y no tanto en función de lo que racional o inteligentemente podría comprar”, explica Gaietà Garcia. Así que a la hora de comercializar tu producto premium debes apelar precisamente a esa parte emocional, al ego y al orgullo de compra. Es una recomendación de gran importancia que insisten en subrayar todos los expertos consultados.

07 Crea comunidad para potenciar el sentimiento de orgullo. Es una variante del anterior: ese sentimiento de orgullo de compra nos lleva al orgullo de pertenencia a un grupo selecto de clientela. “No vendas productos, vende el valor de pertenencia a un colectivo exclusivo, de élite, pues esa percepción es con la que desea identificarse tu cliente. Quiere salir de lo mediocre y establecerse en lo extraordinario. Crea una tribu, una comunidad de fieles a tu marca, que participen, compartan tu contenido y generen un estado de conexión permanente”, insiste Pérez León. Un caso paradigmático lo vemos en el terreno de la formación empresarial, con los

material que alguien le va a dar a determinado bien, que anticipar cuál va a ser su respuesta emocional. En el lujo y en lo premium nos dirigimos por estímulos y emociones y nos movemos en el mundo conceptual: cuando alguien compra un perfume de marca, no lo hace para oler de una determinada manera sino por acceder a la exclusividad que se transmite en el anuncio. El hombre



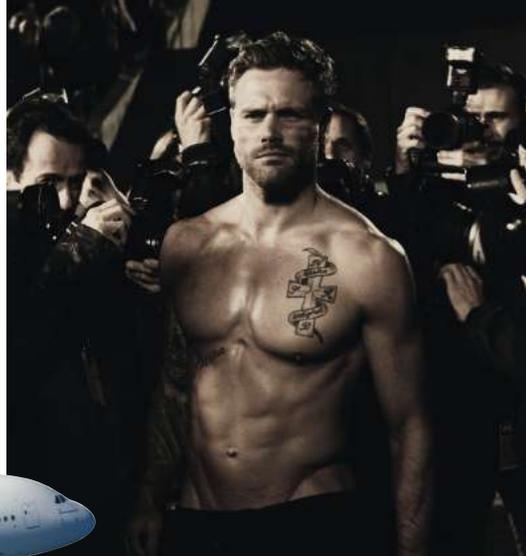
Le Cirque du Soleil vende sillas a precios especiales en sus funciones. CUPRA ofrece asesoramiento personalizado sólo en determinados concesionarios.

Alumni, los grupos de antiguos alumnos que se mantienen en contacto creando redes tanto de apoyo como de mentorización o incluso de inversión. Las grandes como ESADE o IESE lo tienen, especialmente entre los estudiantes de sus prestigiosos y exclusivos MBA.

08 Busca prescriptores que trasmitan prestigio a tu producto. “El Inbound Marketing suele funcionar muy bien para este tipo de productos premium, puesto que tú no persigues a la clientela, si no que la clientela te encuentra donde ellos quieren, cuando ellos quieren y como ellos quieren, tú la seduces y al final la relación termina con una prescripción por parte de tu clientela. Si al final del proceso consigues que tu clientela defienda a capa y espada a tu producto, habrás conseguido un éxito rotundo”, insiste Charlán.

Arce propone asociarse a influencers: “en el mundo online, además de las estrategias de marketing digital, hay que entender la fuerza de las redes sociales y de los influencers. Mi propuesta es asociarse con varios que se identifiquen con un nivel alto o muy alto de premium”. Es ▶





Emirates ofrece un servicio que permite al pasajero ducharse antes de llegar a destino. Los perfumes premium apelan al ego y a las emociones.

una estrategia muy útil en el sector de los viajes y los hoteles. Recientemente conocimos el caso de la empresa Present & Future, que se dedicaba a contactar influencers para promocionar viajes de lujo, por ejemplo. Lamentablemente, se hizo famosa por la muerte de uno de los fundadores durante uno de esos viajes. Pero la estrategia en sí es interesante.

Para Pérez León, la idea es clara: “contactos, contactos y contactos. Inspira a otros profesionales, encuentra a los más prestigiosos *players* de tu sector y dales motivos para que se conviertan en prescriptores. Crea sinergias y logra que relacionen tu producto con un referente, te posicionará favorablemente en la decisión de compra final”.

La prescripción funciona muy bien en este tipo de productos, puesto que es la clientela la que te busca cuando

09

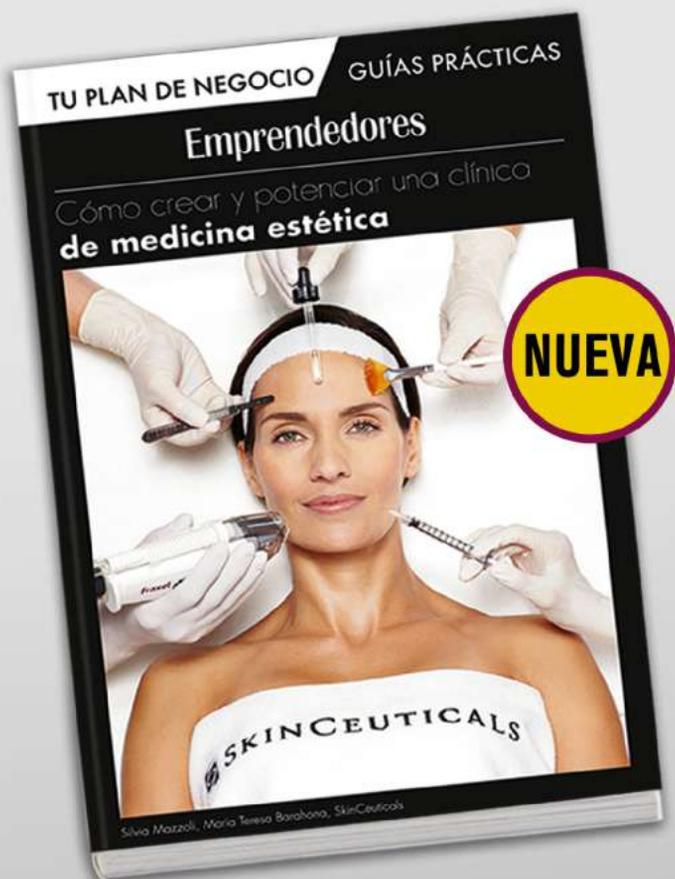
Diseña una experiencia Wow que sorprenda al cliente. El producto premium debe buscar la excelencia máxima en la experiencia de cliente: la experiencia de usuario a través de los canales digitales, el diseño perceptivo de la tienda física, la atención exquisita y formación de cada dependiente, la capacidad de personalización de la experiencia de compra, los procesos de seguimiento, entrega, instalación, el servicio post-venta, todo en conjunto debe aportar un valor único diferencial con respecto a nuestra cartera. Nespresso hace en este sentido un buen trabajo. Ha creado toda una cultura en torno a la compra y el consumo del café. Ante la irrupción de las marcas low cost, la respuesta de Nespresso fue ofrecer precisamente productos superpremium con los más selectos cafés. De esta manera, deja que el público se acostumbre a esa forma de tomar café en cápsulas porque acabarán aspirando a poder consumir el original. Además, la experiencia en las tiendas Nespresso no deja nada al

azar: trato exquisito, individualizado, asesoramiento. Unos ingredientes que hay que saber combinar con el equilibrio adecuado. Algo parecido encontramos en la empresa Pangea, que trabaja en un sector completamente diferente. La agencia de viajes con sus megastores ofrece una experiencia de compra única en la que combina el asesoramiento personalizado con la realidad virtual y el trato exquisito a sus usuarios.

Como explica Salas, “la comercialización de un premium debe estar dominado por los “elementos intangibles”: un córner especialmente dedicado; un sitio web diferente al resto de nuestra oferta, un acceso restringido, una ambientación diferencial, una atención personalizada, un formato distinto, la eliminación de trámites que supongan algo pesado para nuestros clientes... “son miles las palancas que podemos utilizar bajo este manejo de elementos intangibles y que hacen que la experiencia del cliente mejore y que nuestra oferta sea percibida como realmente “diferencial” frente a la habitual”. “Una correcta gestión de esta experiencia, permitirá que cada interacción que se produce entre la empresa y sus clientes se convierta en algo positivo, memorable y digno de ser contado”, concluye Arce. ■

Emprendedores

GUÍAS PRÁCTICAS



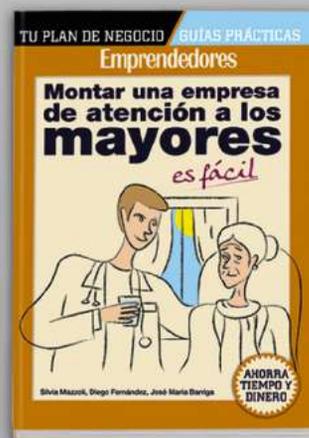
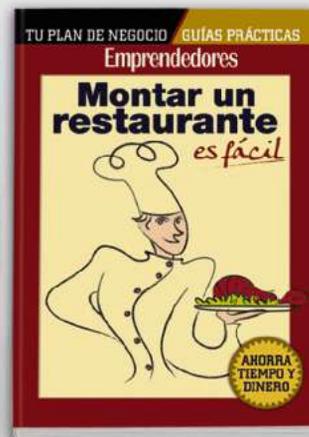
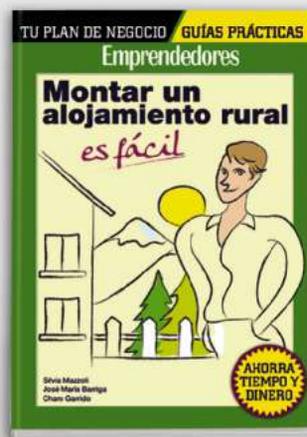
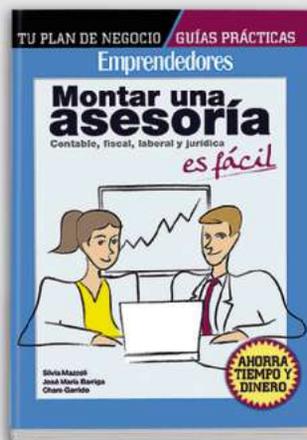
¿QUIERES MONTAR TU PROPIO NEGOCIO?

LAS GUÍAS DEFINITIVAS PARA CONSEGUIR QUE TU PROYECTO SE HAGA REALIDAD

MÁS DE 180 PÁGINAS DISPONIBLES EN PAPEL O EN VERSIÓN DIGITAL

YA A LA VENTA EN

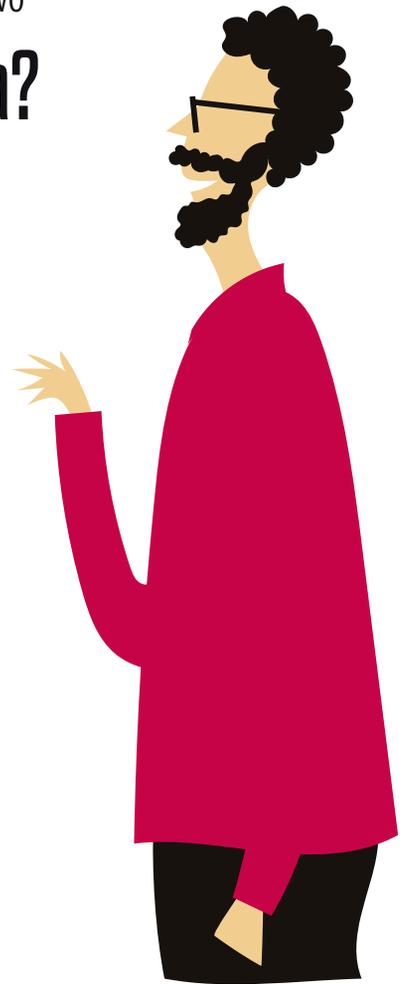
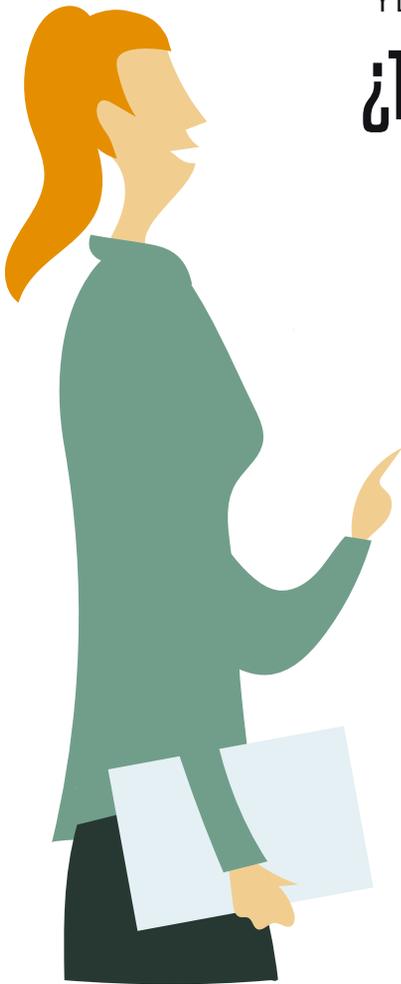
www.emprendedores.es



QUÉ PUEDE HACER EL JEFE PARA MEJORAR SU RELACIÓN CON SU MÁS CERCANO COLABORADOR,
Y DE PASO CONVERTIRSE EN MEJOR EJECUTIVO

¿Tienes un problema? Pregúntale a tu secretari@

Son eficientes y discretos pero también quienes mejor conocen los miedos del alto ejecutivo. Preguntamos a los asistentes de dirección cómo mejorar su relación con el jefe o jefa y aprovechan para dejarnos unos interesantes consejos y reivindicaciones.



Siempre están ahí, dispuestas, al otro lado de la puerta o del teléfono. Atienden con diligencia la agenda del jefe asistiéndole en las grandes decisiones pero también en esos pequeños detalles que le convierten en único. La secretaria es una figura icónica de la empresa y un sustento de la alta dirección, pero en pocas ocasiones se escucha más que sus recordatorios. Cedemos la palabra a los asistentes de dirección: estos son sus consejos para el ejecutivo del siglo XXI, y también sus reivindicaciones.

“Que me considere como un miembro más de su equipo direc-

tivo”. **María Claudia Londoño** es presidenta de la Asociación del Secretariado Profesional de Madrid (ASPM), y tras 30 años de ejercicio tiene claro cuál es el mensaje que debe llegar al jefe o jefa: “Llevo muchos años en esta batalla y considero que es esencial que se reconozca en toda su extensión la figura”, explica la portavoz de esta asociación, uno de los escasos ejemplos en España de organización del colectivo.

Londoño considera el de secretaria una profesión de alto riesgo: “Tenemos una posición un tanto ubicua. Debemos estar en todas partes. En teoría no tenemos poder

de decisión, pero lo cierto es que en los momentos más críticos todos nos miran preguntándonos: ¿y ahora qué hacemos?”.

Y es que, en ausencia de la dirección, es la figura a la que siempre se le exige una respuesta. Esto fue lo que llevó a Londoño a titular uno de sus libros con un rotundo *Asistentes y secretarias: ¿una profesión de riesgo?* (FC Editorial). Un libro que además recoge el creciente número de responsabilidades que asumen en la nueva empresa la secretaria, o mejor aún deberíamos hablar de asistentes de dirección, denominación que parece imponerse: “Es la que

realmente nos define; tenemos un puesto muy próximo al centro de poder donde manejamos información confidencial y le asistimos en todas sus necesidades”, explica Londoño.

Londoño y cinco asistentes de dirección nos explican cómo es su relación con el jefe y la empresa, y cómo mejorarla. Estas son sus sugerencias:

DESCUBRE: INCENTIVA TODO SU POTENCIAL

Una de las recomendaciones que los asistentes de dirección hacen a sus ejecutivos es que se lean su currículum a fondo. Es la mejor vía para extraer todo su potencial: “A ellos lo que más les importa es que les solucionemos la vida, tengamos buena presencia y seamos complacientes. Lo de sacarle partido a nuestras capacidades y formación viene en un segundo lugar... aunque luego confían igualmente en que solucionemos cualquier problema”, ironiza *Francisca García*, secretaria de Dirección desde hace ocho años en Privalia/Veepee, donde ocupa la posición de Workplace Manager, uno de los muchas denominaciones que se relacionan con las labores de asistente de dirección, en este caso con competencias en servicios generales.

Beatriz del Diego y Belén Villar, directora y consultora respectivamente de Adecco Top Secretaries, enumeran las competencias que las empresas buscan en el perfil de asistente de dirección: “Organización y planificación, solución de problemas, orientación al cliente, cliente interno y calidad, y excelentes habilidades comunicativas. Además se da por hecho que son perfiles con autocontrol e implicación, y excelentes competencias digitales”.

Competencias que varían ligeramente para los cargos de asistente de oficina (Office Assistant), una figura “multitarea que pasa a

asumir responsabilidades en áreas como compras o facturación, y que además da soporte directo al negocio”. Se trata de una posición de creciente demanda en el entorno pyme, con competencias específicas como “trabajo en equipo, comunicación, motivación, optimismo, y orientación al cliente”, se explica desde la consultora de recursos humanos.

DELEGA: CONFÍA MÁS RESPONSABILIDADES

Para **Rosa Lázaro**, asistente de Dirección de Verónica Pascual, CEO de Asti TechGroup, ingeniería burgalesa punta de lanza de la tecnología de vehículos de guiado automático (AGVs): “En estos tiempos de entornos volátiles y líquidos, el gran reto de los altos ejecutivos es combinar responsabilidad personal, trabajo en equipo y delegación”.

De nuevo el asistente de dirección reclama su posición en el equipo y la importancia de que el CEO aprenda a delegar, lo que sin duda implica una cesión del control sobre esas tareas que confía a su más cercano colaborador: “Las personas damos lo mejor de

La de secretaria puede ser una 'profesión de riesgo': está muy cerca al centro de poder, maneja información confidencial...

nosotras mismas en entornos de confianza y seguridad, pero también de desafíos y retos que nos hacen salir de nuestra zona de confort”, insiste Lázaro.

Jaime Parro, asistente del CEO de Common Sense Advisory Company, cuenta cómo pasó de realizar las labores más básicas del secretario –coordinación

de agenda o filtro de llamadas– a otras mucho más estratégicas para este despacho madrileño de relaciones institucionales y lobby. Y asumir nuevas responsabilidades como reuniones con clientes o la organización de eventos fue beneficioso para él y la empresa: “A día de hoy he crecido profesionalmente y he dado un paso más como secretario de dirección”.

NO RESTRINJAS: PIENSA TANTO EN MUJERES COMO EN HOMBRES

Imposible pasar por alto que Parro es el único varón en este ▶



reportaje, representante de una realidad cada vez más extendida: la incorporación del hombre a las labores de asistencia de dirección. “Es cierto que hace un tiempo resultaba chocante cuando preguntaban por la secretaria y me presentaba yo, pero en la actualidad es más común la figura masculina, sobre todo en la Administración. Sinceramente no creo que haya ninguna ventaja o desventaja por razón de sexo”.

Así también lo cree la presidenta de ASPM: “A medida que el asistente de dirección asume labores menos mecánicas veremos como administrativos hombres se promocionan a estos puestos. Además el actual ejecutivo se encuentra igual de cómodo trabajando con un hombre que con una mujer”, puntualiza Londoño.

NO TE AÍSLES: HABLA CON LOS EMPLEADOS

Otro de los consejos en los que coinciden más asistentes de dirección es en la necesidad de que el jefe no se aísle en su despacho, lo que garantiza la desconexión total con la realidad interna de la compañía. “Los directivos o altos ejecutivos no suelen interactuar de tú a tú con el resto de trabajadores, de su departamento o de otros. Estoy de acuerdo en que debe haber una jerarquía funcional pero en el trato personal esta jerarquía debe diluirse, siempre y cuando no se falte al respeto a ninguna de las dos partes. La relación entre altos directivos y resto de empleados debe ser más fluida”. La reflexión es de **Inés Guerrero**, asistente de Dirección de BIMobject Spain, una plataforma online sueca líder en contenido del entorno de trabajo BIM para arquitectos, diseñadores e ingenieros, principalmente.

Hasta hace poco, resultaba chocante ver a hombres realizando estas labores, algo que se está superando

CONFÍA: OBTENDRÁS LO MEJOR

El asistente de dirección no necesita compartir mesa con el jefe para sentirse realizado, pero un clamor unánime es que se trabaje bajo la consigna de buena sintonía personal. Rosa Lázaro lo resume: “Una relación fluida y continua mejora siempre la calidad del trabajo y esto se refleja en el resto de la organización. La relación debe estar basada en el respeto, la confianza y la comunicación”.

“Es muy importante que haya una buena sintonía. Si no, tu día a día puede ser un calvario que te impide disfrutar de tu trabajo”, comenta *Francis García* desde

¿CUÁNTO CUESTA CONTRATAR UNA ASISTENTE DE DIRECCIÓN?

ASISTENTE DE DIRECCIÓN DE GRAN EMPRESA:

ENTRE LOS **35.000 Y LOS 50.000 € BRUTOS AL AÑO.**

“Estamos hablando de salarios de entrada”, aclaran desde la consultora de recursos humanos. “Obviamente este tipo de perfiles negocia sus condiciones, porque muchas veces acompaña a su jefe en los cambios de empresa que tenga”.



Privalia/Veepee recordando que “las secretarías somos excepcionales a la hora de adaptarnos a nuestros jefes. Es una virtud que tenemos y debemos mantener”.

SECRETARIA VIRTUAL, UNA ALTERNATIVA PARA LA PYME

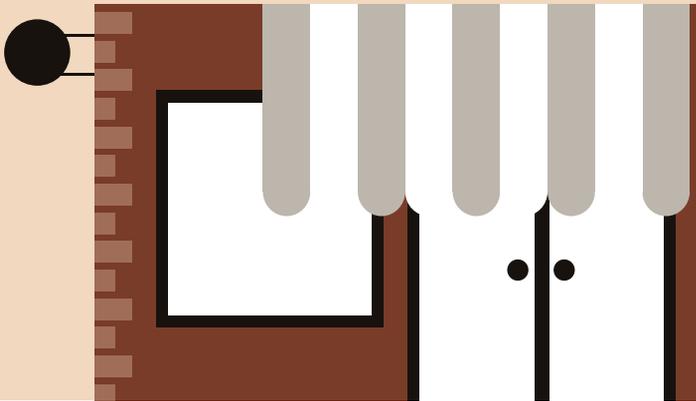
Maria Nicolae es una profesional de la secretaría vocacional pero que se enfrentó a la dura realidad de asistir a un ejecutivo que le exigía dedicación casi total, incluso en fin de semana. Cansada de unos horarios que ponían en peligro sus planes familiares decidió adoptar un modelo de trabajo como autónoma común en otros países de Europa: el de secretaria virtual.

LA RESPUESTA SERÁ MUY DIFERENTE SI HABLAMOS DE UNA GRAN EMPRESA O DE UNA PYME, COMO NOS EXPLICAN DESDE ADECCO TOP SECRETARIES:

ASISTENTE DE DIRECCIÓN PARA PYMES:

ENTRE LOS 22.000 € Y LOS 25.000 €.

En sectores como la banca de inversión pueden ser significativamente superiores, entre 30.000 y 40.000 €. Pero en este recorrido por la realidad salarial del asistente de dirección no se puede pasar por alto la denuncia de la asociación ASPM, que califica como “salarios de miseria” los 800 euros al mes que asegura cobran muchos de estos profesionales.



Asegura que la decisión fue un acierto. Hoy, entre otros proyectos, es secretaria de dirección de PQL, empresa madrileña de distribución de productos de limpieza: “No necesito estar físicamente en la oficina para solucionar todos sus problemas. De hecho, nunca ha surgido ningún inconveniente. Además aunque trabaje desde casa tengo mucho contacto telefónico y por email, e incluso una vez a la semana nos reunimos”, explica.

Un modelo de trabajo que, en su opinión, requiere de la confianza de la empresa y el ejecutivo, y por parte del profesional, de un gran compromiso: “Yo me implicó al cien por cien en la empresa, y eso se nota”. Esta dedicación ha

servido para que además de los dos ejecutivos de PGL a los que Nicolae da soporte se sumen otras responsabilidades, “sobre todo en el trato con el cliente”.

APORTACIONES SUTILES PERO IMPORTANTES

Modelos como el de la secretaria virtual multitarea vuelven a acercar a la pyme a estos profesionales, pero no hay duda de que son muchos los que sienten la tentación de sustituir sus servicios por Google Calendar. Sin negar que el ejecutivo avanza hacia modelos de autogestión y tiene en ésta y otras herramientas grandes aliados, no puede obviar que la labor de

Muchos acuerdos entre empresas llegan a buen fin por el primer contacto mantenido por las respectivas secretarías

un asistente de dirección va más allá. “Es una persona que consigue que las relaciones sean fluidas, y alisar el camino es vital para agilizar las decisiones”, afirma con contundencia Londoño. Una misión que en su opinión es clave en grandes negociaciones: “Aunque nunca se reconoce, muchos

acuerdos y negocios se cierran gracias al buen entendimiento entre los asistentes de dirección de las diferentes empresas”.

El día a día de los asistentes de dirección está repleto de aportaciones sutiles que representan un claro beneficio para las empresas y para sus directivos. Estas son algunas de ellas:

□ “Somos la voz y la cara de la compañía en muchas de las ocasiones en que alguien llama o visita la empresa. Y de esa primera impresión puede depender en buena medida que haya continuidad o no”, destaca Jaime Parro.

□ “Lo mejor de ser secretaria para mí es la visión global que podemos llegar a tener de la empresa”, afirma Inés Guerrero. Una visión además independiente y en el mayor de los casos leal que puede aportar valor a un ejecutivo con tendencia al aislamiento.

□ “Somos esa persona que está siempre detrás recordando lo importante pero también el detalle, y eso contribuye a crear una buena imagen del ejecutivo”, defiende Londoño. Detrás del ejecutivo que llega puntual a todas partes, que nunca olvida responder, que sabe elegir el restaurante oportuno, que se interesa por los asuntos personales de un empleado, suele haber un excelente asistente de dirección. ■

ILUSTRACIONES: HEARST INFOGRAFÍA.



/ Go-PopUp / David Pérez (sentado, 2º por la izda.) ha conseguido el apoyo y la ayuda financiera de la aceleradora Conector.

Go-PopUp

'Marketplace' para el alquiler de 'pop up store'

www.gopopup.com/es

Nos estamos posicionando como una especie de *hub* que ayuda a cientos de marcas, agencias y propietarios a conectar y lanzar tiendas y eventos *pop up* en miles de espacios verificados y de confianza, desde una ubicación idónea hasta el más atractivo espacio para vender", subraya David Pérez, cofundador de la plataforma Go-PopUp, fruto de la fusión de la española Popplaces y la alemana Go-PopUp, en 2017.

El inicio del proyecto se remonta a 2012 cuando Karen Prats (que ya no está en el proyecto) y David Pérez constataron el problema que había en el sector inmobiliario comercial, que empezaba tener una crisis importante y había

**RECAUDÓ
207.000 EUROS
A TRAVÉS DE
UNA RONDA DE
CROWDFUNDING**

muchos locales vacíos. "En base a eso, investigamos y descubrimos que en otros países empezaba a coger fuerza la opción de alquilar los locales por muy corto espacio de

tiempo, que es lo que se conoce como *pop up store*", recuerda Pérez.

Al seguir investigando, decidieron hacer algunos proyectos, más como agencia, bajo el nombre de Pop Corner, hasta que llegaron a la conclusión de que lo que hacía falta era básicamente crear un mercado más flexible de esos espacios. En 2014 entraron en la aceleradora Conector (www.conector.com), donde desarrollaron el proyecto con el nombre de Popplaces, "como un *marketplace* de espacios comerciales tipo Airbnb para que se pudieran alquilar de manera muy flexible", sostiene Pérez.

SALTO A EUROPA. Con el tiempo, fueron estableciendo conexiones con otros *marketplace* similares en otros países de Europa, "y de ese conocimiento y de esos contactos surgió la unión con una empresa alemana que hacía lo mismo que nosotros llamada Go-PopUp. Llegamos a un acuerdo de unir las dos empresas y básicamente quedó todo el equipo en Barcelona, con todas las ope-

raciones y la plataforma tecnológica que teníamos nosotros, pero adoptando la marca de la empresa alemana", relata. En estos años, han conseguido mucha experiencia con los clientes y trabajan en dos desarrollos de negocio. Por un lado, "seguimos en el negocio tradicional del alquiler de espacios para *pop up store*, para eventos corporativos, etc. Y también hacemos proyectos completos de *pop up* y para ello trabajamos con grandes marcas que nos piden proyectos a medida. En paralelo con esto, y dado que nuestra plataforma se ha desarrollado mucho y a nivel tecnológico también es interesante para otros operadores, hemos empezado a ofrecerla a algunos clientes del sector real estate como *SaaS*".

Además de España y Alemania, Go-PopUp opera también en Holanda, Portugal y Austria. "Y este año ya hemos hecho varios proyectos en Gran Bretaña y Francia y vamos a estructurar más nuestro modelo para tener más presencia en esos dos mercados".



→ / Blockchain Work Labs / Juan García Sánchez (de pie, 4º por la izda.). Han iniciado un proyecto con el despacho Gómez-Acebo & Pombo.



← / Project Lobster / Óscar Valledor ha ganado el programa Yuzz.

Blockchain Work Labs

Desarrollo de proyectos blockchain, inteligencia artificial y machine learning

www.blockchainworklabs.com

Como cualquier tecnología disruptiva, son conscientes que el *blockchain* todavía está en una fase incipiente y su conocimiento acerca de las ventajas que puede aportar genera muchas dudas en la gran mayoría de mortales y en las empresas, evidentemente, también.

¿QUÉ RESUELVE? “Cuando una cosa es muy nueva, la gente no tiene que ser experta en tecnología, sino saber qué cosas le resuelve, Y ese es el enfoque que debemos dar. Cuando hay detrás una tecnología muy disruptiva, siempre cuesta mucho explicar al cliente las ventajas que tiene, pero lo que tenemos que intentar comunicar es que ‘venimos aquí para ayudarte a que seas más competitivo, a que vendas más, a que ahorres costes...’. Esa es la forma en la que estamos comunicando al mercado lo que hacemos. Sí que es

cierto que en la tecnología *blockchain*, la parte de las criptomonedas ha perjudicado mucho. El discurso ha confundido a mucha gente y eso ha dificultado un poco el mensaje de que ha venido para quedarse, que en otros países es ya una realidad y tenemos que ponernos las pilas para ser más competitivos”, explica Juan García Sánchez, fundador, junto a Juan Besari y Sergio Velasco, de Blockchain Work Labs, que cuentan con el apoyo de la multinacional IBM. “Nuestro planteamiento de empresa es ser *partner*, no un proveedor, para ayudar a las empresas a que sean más competitivas. Y eso lo hacemos a través del desarrollo de *software* con dos verticales. Por un lado, *blockchain*, que es una tecnología que facilita la transparencia, la trazabilidad y la seguridad. Y por otro, inteligencia artificial y *machine learning*”.

Project Lobster

Venta directa de gafas de diseño propio a precios asequibles

<https://projectlobster.com>

Controlar todas las partes del proceso, le permite a Óscar Valledor y su equipo de Project Lobster reducir el número de intermediarios y ajustar al precio al cliente final. “Somos es una marca contemporánea de diseño, producción y comercialización de gafas de alta calidad a un precio asequible. Nuestra propuesta se basa en un modelo de venta directa, en el que el equipo se encarga de todas las partes del proceso: diseñamos y fabricamos nuestras gafas, tanto monturas como lentes, para luego poder venderlos directamente al consumidor final. Reduciendo el número de intermediarios, somos capaces de ofrecer un producto de alta calidad controlando el precio”. Valledor subraya que, como marca, “podemos crear una experiencia mucho más controlada, coherente y personalizada para cada uno de nuestros clientes.

Sabemos exactamente lo que quieren y necesitan, y trabajamos de manera ordenada para satisfacer estas necesidades”. Cuando empezó con el proyecto, Valledor se dió cuenta que estaba en un sector muy monopolizado. “Una

EN JULIO CERRÓ UNA RONDA DE 300.000 EUROS

gran compañía controla el *holding* de las marcas más vendidas y también controla el precio. Contar desde el principio con grandes *partners*, nos ha permitido escalar rápidamente las operaciones sin que sufra el nivel de servicio, lo que es crucial para una marca de moda como la nuestra que tiene mucho que demostrar y pocas oportunidades para hacerlo”. Project Lobster ya tiene dos tiendas físicas (Valencia y Barcelona) y prevé abrir otra en Madrid.



→ / GuruWalk / De izda. a dcha., Juan Castillo y Pablo Pérez-Manglano (3º y 5º, respectivamente). Han contado con el apoyo de StartUPV.



← / BCNresol / De izda. a dcha., Natàlia Flores, Josep Figols, María Teixidor, Meritxell Bosch y Marta Méndez.

GuruWalk

La startup que está revolucionando el mercado de los 'free tours'

www.guruwalk.com/es

La gente piensa que las oportunidades de negocio en el mercado *travel* ya están todas inventadas, pero el 98% de los viajeros todavía no conoce el concepto *free tours* o de libre pago. Este negocio acaba prácticamente de empezar y nosotros queremos ayudar a evangelizar y a hacer crecer al máximo para que dejen de llamarse *free tours* y se conozcan como

estaba muy atomizado y disperso, es decir, la gente buscaba guías y visitas de libre pago en cientos de webs y canales. Y, por otro lado, los guías no tenían herramientas para captar nuevos clientes. Entonces, pensé que tenía mucho sentido desarrollar una plataforma que pusiera en contacto a cualquier persona dada de alta como guía de libre pago con personas que buscan visitar lugares; que estuvieran clasificados por los mejores guías, y que les ayudáramos a ofrecer mejores experiencias y a incrementar su número de clientes", señala Castillo. GuruWalk ya cuenta con cerca de 2.000 guías que dan servicio en más de 500 ciudades de 88 países. "Crecemos a un ritmo del 20-30% mensual y nuestro objetivo es llegar a más de 10.000 destinos y contar con más de 50.000 guías a tiempo completo trabajando en GuruWalk".

PREVÉ CERRAR UNA RONDA DE UN MILLÓN DE EUROS EN 2020

GuruWalk", afirma Juan Castillo, fundador, junto a Pablo Pérez-Manglano, de esta comunidad internacional de *free tours* en la que los viajeros tienen la posibilidad de contactar con guías locales. "Conocí este mercado hace unos años y descubrí que su crecimiento iba a ser exponencial, pero el modelo

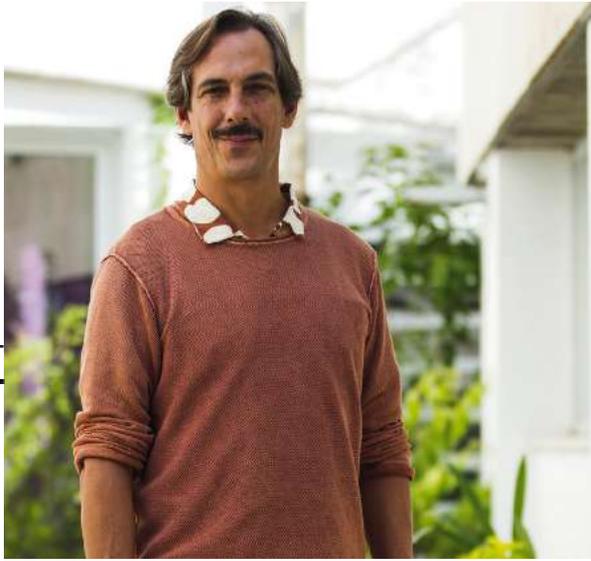
BCNresol

La solución tecnológica para luchar contra el 'bullying' y el 'mobbing'

www.bcnresol.com

El proyecto nace tras la experiencia vivida por la abogada María Teixidor cuando, en 2012, los padres de una adolescente, víctima de *bullying*, acudieron a su despacho en busca de ayuda porque su hija se había suicidado. Esta experiencia le conmocionó el caso y decidió hacer lo imposible para que este tipo de situaciones no se repitiesen. Si realmente se buscaba un impacto social, tenía claro que la tecnología debía jugar un papel importante. Buscó socios en su entorno que compartiesen su visión y fuesen complementarios y junto a Josep Figols, experto en TIC y dirección de empresas, y las también abogadas Marta Méndez, Natàlia Flores y Meritxell Bosch, pusieron en marcha, en 2016, BCNresol. El objetivo de la compañía es desarrollar y ofrecer soluciones digitales que faciliten la alerta de

conflictos y permitan su gestión y documentación de una forma ágil y segura. "Cuando hablamos de conflictos nos referimos a los que generan las nuevas tecnologías, como el *ciberbullying*, y a los lamentablemente más tradicionales, como el acoso escolar o *bullying*, los trastornos de conducta alimentaria como la anorexia o la bulimia, el acoso laboral o *mobbing*, el acoso sexual o la violencia de género, entre otros", explica Figols. Hasta ahora, la compañía ha desarrollado dos soluciones. Una, b-resol, dirigida a centros educativos y deportivos (alertas de adolescentes). Y la segunda, co-resol, para empresas, universidades y administraciones (alertas de adultos). "Las dos aplicaciones ya se han integrado en el funcionamiento de unas 100 organizaciones y su potencial de crecimiento es considerable".



/ sAtt
Arquitectura
Abierta /
Iñaki Alonso captó, en
2018, 270.000 euros
gracias a una campaña
de crowdfunding en
La Bolsa Social (www.
bolsasocial.com).

sAtt Arquitectura Abierta

Proyectos de construcción sostenible y de impacto

<https://satt.es>

Lo de sAtt Arquitectura Abierta es una carrera de fondo, con la mente siempre puesta en la sostenibilidad, que comenzó en 1998, aunque si somos escrupulosamente finos, incluso, dos años antes. En 1996, Iñaki Alonso se ‘tropezó’ con el libro *Los límites del crecimiento* basado en un informe del Club de Roma, donde se hablaba de los problemas que la sociedad iba a tener entre 2000-2020.

“Eso me marcó mucho. Además, desde pequeño había vivido en una finca en contacto permanente y directo con la naturaleza. Y en mi época de estudiante conocí el peligro de los tóxicos en la naturaleza. Todo eso generó en mi un pensamiento crítico de lo que nos rodea y cuando descubrí el libro me encadenó con otros libros relacionados. Cuando acabé la carrera de arquitectura en 1998 sabía que tenía que hacer algo desde mi posición de arquitecto”, confiesa. A partir de ese año, empezó a formarse en arquitectura medioambiental y ecológica y realizó unos cursos

sobre bioconstrucción a la vez que trabajaba en estudios de arquitectura. En 2001 montó, junto a Alberto Marcos y Pablo Saiz, el estudio de arquitectura B 612, y “en poco tiempo (2002-2003), montamos un departamento de sostenibilidad, un satélite dentro del estudio, que llamamos sAtt. En esa época, hicimos nuestra primera casa ecológica en Colmenar de Oreja (Madrid). Luego otra en Galapagar y después varias viviendas unifamiliares más. En 2005, junto a Álvaro Guerrero, constituí sAtt como empresa independiente para trabajar en nuevas propuestas de sostenibilidad”.

BICHOS RAROS. Alonso reconoce que en esa época el mercado los veía como bichos raros. “Era antes del boom inmobiliario y de la crisis posterior. Se construían 400.000 viviendas al año, una barbaridad, y se vendía cualquier cosa. Nuestro discurso era para gente muy concienciada y muy convencida. Y para eso había muy poco mercado. Con el paso del tiempo, esa mentalidad ha

cambiado bastante”. En esa evolución, ha habido tres hitos que han marcado el desarrollo de sAtt. “Uno es el espacio Ecooo, que hicimos en 2006, y que funciona con biomasa y solar térmica. Otro es la oficina de Triodos Bank que hicimos en 2016, que nos generó varios premios nacionales e internacionales. Y el tercer hito es el proyecto que estamos terminando que es el de Entrepatis Las Carolinas, un cohousing de derecho a uso en Madrid”. Estos tres hitos cierran un período y se abre otro enfocado más a la promoción de proyectos ecológicos de viviendas a gran escala.

“Si queremos incidir realmente con la sostenibilidad no podemos hacer viviendas unifamiliares, sino edificios de viviendas. Para ello, hemos iniciado un proyecto de 18 viviendas en Villaverde (Madrid) para el que buscamos inversores de impacto que quieran generar un beneficio social y medioambiental”.

Busca **1,5**
millones de
inversión de
impacto

Consejos para emprender tras un exit

No es muy habitual, pero algunos emprendedores acaban vendiendo su negocio a un jugador mayor y tienen que empezar de nuevo con otro proyecto. ¿Cómo repetir el éxito?

 PILAR ALCÁZAR



EMPRENDEDORES DE ÉXITO TE AYUDAN EN TU PROYECTO EMPRESARIAL



Fernando Pascua



CEO de Oowlish, una firma de desarrollo de software para startups con presencia internacional. Fue cofundador y CTO de PetCoach, adquirida por PetCo.



Eduardo Manchón



Fundador y CEO de MailTrack, la aplicación que permite conocer cuando se abre un correo. Antes fundó Panoramio (adquirida por Google) y Loquo (adquirida por eBay).



Evaristo Babé



Cofundador y CEO de Pulpomatic, un software de gestión de vehículos de empresa con presencia en 20 países. Ha sido cofundador de Sindelantal, vendida a Just Eat.



Félix Ruiz



Presidente de Playtomic, una aplicación para reservar pistas de tenis, de padel y de fútbol. Antes ha sido cofundador de Tuenti (vendida a Telefónica) y de Job and Talent.



Fernando Cabello-Astolfi



Fundador y CEO de Aplazame el servicio español líder de financiación al instante en las compras online, adquirida por Wizink Bank. Ha sido también cofundador de Ibercheck.com.



Stewart Masters



Director de expansión internacional en ClassPass, la aplicación para acceder a clases de fitness en todo el mundo. Antes fue cofundador de Club Caviar, adquirida por Resy y de Barcinno.



**Fernando
Pascua,**
CEO de
Oowlish.

“LO PRINCIPAL ES MANTENER LOS PIES EN LA TIERRA Y ENTENDER QUE ÉXITO PASADO NO GARANTIZA ÉXITO FUTURO. Lo segundo es hacer un ejercicio de introspección y asegurarse de que estamos dispuestos a hacer los mismos sacrificios y que tenemos la misma hambre que cuando estábamos empezando desde cero. Si tienes esa hambre y ese espíritu emprendedor intactos, aprovecha las nuevas oportunidades, credibilidad y networking adquiridos, rodéate de los mejores y trabaja en algo que te apasione”.



**Eduardo
Manchón,**
CEO de
Mailtrack.io.

“TÓMATE UN TIEMPO Y NO ARRANQUES NADA DE CERO. NECESITARÁS UNO O DOS AÑOS PARA ASIMILAR EL APRENDIZAJE. Y luego no tengas prisa, ni juegues a lo mismo, porque todo habrá cambiado. Arrancar algo nuevo desde cero es asumir riesgos impredecibles, el mejor ROI de una experiencia exitosa está en unirse a algo que ya va bien”.



Evaristo Babé,
cofundador
y CEO de
Pulpomatic.

“LO PRIMERO ES DESCANSAR UN POCO Y HACER OTRAS COSAS PARA VACIAR LA CABEZA. Emprender es muy duro. Una vez que vuelves al ruedo, lo más importante es escuchar. En mi caso, sabía que quería hacer algo en el ámbito de la movilidad, pero no sabía qué. Así que hablé con muchísimas empresas y sus proveedores para entender sus problemas de movilidad. Escuchar qué les dolía nos permitió encontrar una solución”.



Félix Ruiz,
Presidente
ejecutivo de
Playtomic.

“DESPUÉS DE TANTO TIEMPO DEDICADO A UN MISMO PROYECTO SABES MUCHO DE ESA MATERIA Y DEL SECTOR EN GENERAL PERO YO PREFIERO RESETEARMY BUSCAR FRESCURA EN UN PROYECTO COMPLETAMENTE NUEVO. Algo que no tenga nada que ver con lo anterior, que me ilusione y me haga soñar”.



Fernando Cabello-Astolfi,
CEO de Aplázame.

“LA EXPERIENCIA ES UNA SUMA DE ERRORES Y SESGOS. PUEDE SER TANTO UNA LACRA COMO UN PUNTO A FAVOR, DEPENDE DE TU APRENDIZAJE. Lo bueno es que ayuda mucho a conseguir apoyos en el siguiente proyecto. En mi caso, además, los dos proyectos son fintech. Para mí tiene lógica moverse en un espacio donde uno va sumando experiencia y network. Yo me he movido por espacios en los que no estaba cómodo. Para mí fue clave tener la sensación de que el espacio en el que iba a emprender lo formaba gente con la que quería estar”.

Stewart Masters,
director de
expansión
internacional
en ClassPass.



“ES UN PERIODO DE INTROSPECCIÓN Y REFLEXIÓN ANTES DE PENSAR EN EL PRÓXIMO CAPÍTULO DE TU VIDA. EN MI CASO, ESA REFLEXIÓN ME LLEVÓ A VER LA NECESIDAD DE AFINAR MIS HABILIDADES PROFESIONALES EN UNA STARTUP INTERNACIONAL EN PLENA EXPANSIÓN, con el objetivo de estar más preparado en mi vuelta a la vida emprendedora. La vida es una serie de ciclos y reinvención y siempre hay que reinventarse y cambiar cosas antes de empezar de nuevo. La libertad y la emoción que te da montar una empresa (aparte de la ansiedad y el estrés) es difícil replicar, por eso es mejor darse un tiempo y prepararse para la guerra”.

FOTOS: FERNANDO ROI.

ESPECIAL

FRANQUICIAS

ELABORADO POR CLAUDIO M. NÓVOA

LAS NOVÍSIMAS DE LA FRANQUICIA MARCAN EL PASO [FIRME] EN EL MERCADO

Una marca que se inspira en la fórmula de empresas como Glovo para realizar labores de *mystery shopping*, un café que se denomina 'hostelería *pet tech*', un taller de bicis para esta nueva era, despachos de arquitectos a pie de calle... Una mínima muestra de lo que encontrarás en este Especial Franquicias, nuestra cita anual con las últimas tendencias de un sistema siempre vivo.



El *baby boom* de la franquicia



En este Especial Emergentes 2019 ganan protagonismo conceptos recién desembarcados en franquicia o con una trayectoria corta, pero con un sólido bagaje previo en la actividad, que nos ayudan a configurar un mercado que hemos dividido en seis grandes categorías sectoriales: Hostelería, Gestión del Espacio, Sostenibilidad circular, Vivienda, Salud y Otros emergentes.



DayPa (David + Pablo), Jocla (Jose + Claudia), Resi (Rebeca + Sira)... Y así, hasta que nuestras neuronas se aburran. Quedaos con estos nombres, símbolos del ingenio patrio al bautizar los bares con una fusión entre los nombres de los propietarios –o de su descendencia–, porque quizás, en un futuro, desaparezcan. Y es que una de las propuestas más revolucionarias en este especial es actualizar el modelo de bar de toda la vida y adecuarlo al sistema de franquicia. Este fenómeno nos recuerda que una de las vías más interesantes para emprender –a veces se olvida– no consiste en ‘inventar’ algo, sino en adaptar a los nuevos tiempos ese producto o servicio que tienes delante de los ojos. Esta es una clave imprescindible.

No es ésta la única lectura de un especial donde han ganado protagonismo, respecto a años anteriores, aquellas marcas en estadios iniciales. Esto es síntoma de cómo avanza en su madurez un mercado que cada vez acoge más proyectos armados y planteados de forma sólida desde el comienzo.

Una de las lecturas más interesantes de este ‘emergentes 2019’ es comprobar lo estimulante de adaptar tu oferta a los nuevos tiempos

Pero también aparecen marcas que son una institución en el tejido empresarial –y social– del país, como los salones de peluquería

Llongueras, que viven una nueva época de la mano de Provalliance España, grupo que recoge las tendencias emergentes del mercado, como explica su directora de Expansión, **Sokoia Lasa**. “La era digital está cambiando de forma definitiva este sector, pero nunca de forma intrusiva. Una herramienta digital nunca sustituirá la labor de un profesional, pero sí que le ayuda a ahorrar tiempo y recursos económicos. Un ejemplo lo tenemos en los sistemas de gestión de salones empleados en Provalliance, que ayudan a mejorar el seguimiento y a realizar mejores diagnósticos de cada asociado, así como nuestra nueva *app*, que ha supuesto una mejora al trasladar contenidos tanto a nivel formativo como de comunicación”.

LA INCERTIDUMBRE MÁS CIERTA

La cosecha de la franquicia en lo que llevamos de año es buena, pero la incertidumbre política y las previsiones de una desaceleración abren interrogantes. “De enero a junio el balance es muy bueno, con una intensa actividad en todos los sectores y en la búsqueda de franquiciados”, resume **Eduardo Abadía**, director ejecutivo de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF). “A partir de ahí, todo se ha ralentizado un poco, ya que las enseñanzas materializan los contratos y acuerdos firmados en esos primeros seis meses, pero también por la situación económica y política. Al final, si el consumo baja, por los fenómenos descritos, afectará a todos”.

UN MERCADO DE VÉRTIGO

Y si los políticos –y previsiones económicas– avanzan en clave *stop-motion* (técnica de animación consistente en aparentar el movimiento de objetos estáticos), la franquicia lo hace de modo frenético en cuanto a generación de nuevos conceptos. La hostelería encabeza, de nuevo, la corriente. En poco tiempo ha alcanzado tal fama que habría que reclamar la creación ya de un emoji en whastapp, al lado de la paella. Hablamos del *poke*, plato estrella de la cocina hawaiana y alrededor del cual han surgido varias cadenas que ya han empezado a introducir novedades en su carta para aportar valor añadido.

El dinamismo se traduce en la constante aparición de proyectos. Mientras redactábamos estas líneas, nos llegaba a la redacción una nota con el nacimiento de **Tapelia**, cadena extremeña que entrega a domicilio comida casera en táperes para toda la semana previa suscripción. **La Central Heladera**, mientras, lanzaba desde Ourense su plan de expansión en franquicia, con lo artesano y saludable en primera línea. ¿Su última creación? El helado termal. Ya al margen de negocios concretos, **Pablo Gutiérrez**,

CÓMO RESPONDER AL CLIENTE EMERGENTE

Una de las mayores virtudes de las franquicias de este especial es que han sabido recoger –y atender– las nuevas inquietudes de un consumidor en continua evolución. “Los clientes son en la actualidad más exigentes al adquirir un producto o servicio”, explica Alberto Rodríguez, director de Operaciones de Carmila España, compañía focalizada en transformar y revalorizar los centros comerciales contiguos a los hipermercados Carrefour. “Sin embargo, hoy, aparte de la

calidad, se necesita un plus, una experiencia de compra diferencial que fidelice a los visitantes. A partir de aquí, y con la vista puesta en crear espacios atractivos y que cumplan sus expectativas, hemos empezado a implantar WiFi++ [de alta velocidad] en nuestros centros comerciales, donde también contamos con espacios destinados en exclusiva al ocio y entretenimiento”. Esto último responde a un escenario donde el concepto de “retail-ment’ cobra cada

vez más fuerza, de modo que los comerciantes deben buscar un equilibrio entre el entretenimiento y la oferta de compras, con el fin de sorprender al público para que, así, pase más tiempo en el establecimiento”. No es éste el único desafío. “En un momento donde cada vez gana más presencia el ámbito online, debemos trabajar con un enfoque omnicanal, en el que la experiencia física y digital se complementen para ofrecer una mayor comodidad en el proceso de compra”.

En este especial comprobarás cómo ciertas marcas han ‘encogido’ sus modelos de negocio para explorar nuevas vías de crecimiento en el mercado

director general de Operaciones de Mundofranquicia, se fija en el anuario de Marcas de Restauración, junto a las consultorías KPMG y The NPD Group, “donde se indica que el crecimiento del público joven se está traduciendo en la expansión de la comida rápida y del *delivery*. Es más, en algunos de los conceptos con los que trabajamos el crecimiento está viniendo por el *delivery*”.

COMO LA VIDA MISMA

Con lo visto hasta ahora, reforzamos la idea de que la franquicia refleja mejor que nadie el crisol de nuevos comportamientos y hábitos de la

sociedad. En el especial comprobarás como la muy necesaria economía circular genera ya proyectos en cadena. Te mostraremos cómo los centros de *coworking* y otras formas nuevas de gestionar el espacio se abren paso en franquicia. Asistirás, en paralelo, a la entrada de savia nueva en la locomotora inmobiliaria española y, a la vez, descubrirás que los gimnasios van camino de convertirse en los nuevos templos de culto de nuestros tiempos. Averiguarás, por otro lado, qué es el ‘consumo inteligente’ y cómo este concepto ha impulsado proyectos de dimensión mundial, mientras observas cómo determinadas marcas ‘encogen’ sus modelos de negocio para desembarcar en plazas pequeñas y medianas, fuera de los focos de las grandes capitales. Tendrás, en definitiva, un retrato privilegiado del mercado, a través de esta nueva generación de *baby boomers* de la franquicia.

Las franquicias con mayor proyección

Comprobarás cómo este año la hornada de emergentes contiene un elevado número de cadenas en sus estadios iniciales y que ‘atacan’ nichos inéditos en franquicia.



HOSTELERÍA CON RAÍCES

Casi a diario asistimos a la presentación de un nuevo concepto o al lanzamiento de un plan de expansión, dinamismo que se traduce en incontables oportunidades, como te mostramos ahora.

Un restaurante de faláfel, un grupo que apuesta por la genuina comida griega, una cafetería que promueve –no sólo con la palabra, sino con hechos– la adopción de mascotas... Sí, aún es posible encontrar nichos a los que hincar el diente en un mercado exuberante y donde lo saludable marca la pauta. A esta última corriente se adhiere el *poké* (receta estrella de la cocina hawaiana), alrededor del cual se ha configurado en tiempo récord –apenas dos años– un sector más que pujante, en el que varias marcas –alguna ya ha dado el salto internacional– compiten, sin olvidar que numerosos

restaurantes ‘convencionales’ han incorporado esta especialidad a sus cartas. Y es que el mercado evoluciona a un ritmo frenético, hasta el punto que ya se advierte la necesidad de que aquellas enseñas que quieren perdurar en el tiempo den un paso adelante. “Creo que tienen futuro, al encuadrarse en la categoría de producto sano, fácil de preparar y con ventajas operativas, ya que no precisas contar con tanto equipo en el local”, razona **Santiago Barbadillo**, director general de Barbadillo y Asociados. “Pero también presenta una gran desventaja, al tratarse de un concepto que se puede copiar fácilmente. Hacer *poké* es muy sencillo. A partir de aquí, la tendencia es innovar en algún aspecto, hacer algo distinto, darle una vuelta al concepto y, sobre todo, abundar en la calidad”. **Miguel Ángel Oroquieta**, socio director de T4 Franquicias, confirma que lo que deben hacer –“algunas ya están en ello”– es complementar la oferta,

“sin perder el foco en el monoproducto”.

Vinculados también con el universo saludable, emergen los conceptos asiáticos. “Su potencial es brutal. La comida asiática es una auténtica desconocida, salvo los cuatro elementos con los que estamos familiarizados”, destaca Oroquieta. Aquí identificamos a **Ramen Kagura**, especializada en ramen, plato emblemático de la cocina nipona. “Acercamos una oferta que desde hace

La gastronomía mexicana vive un boom inédito, mientras que lo saludable mantiene la pujanza

años forma ya parte de la cultura occidental al salir a comer fuera de casa”, añade **Rubén Fernández**, CEO de Grupo Sibuya.

MÉXICO LINDO

Siempre en las quinielas emergentes, la restauración mexicana no terminaba de

responder a las expectativas que en ella se depositaban. Pero en este 2019 todo ha cambiado. El aluvión de proyectos apabulla. Ya a principios de año tuvimos un aperitivo de este fenómeno, cuando un gigante como **Taco Bell** anunciaba su crecimiento en franquicia en nuestro país, donde hasta entonces había tejido una red de 52 locales propios. Mientras redactábamos estas líneas, **Alsea Iberia** –en su catálogo conviven 13 marcas, como Vips, Cañas y Tapas y Wagamama– comunicaba la apertura de su primer **OleMole**, “una propuesta en la que conviven tacos, burritos y quesadillas personalizables, con auténticas recetas de cocina mexicana elaboradas al momento en un comal, la tradicional plancha mexicana”, explicaban desde una compañía que adelanta que, una vez se consolide, la idea es franquiciar el concepto. Este mix entre comida callejera y recetas auténticas, con el comal en el centro, también

Algunas cadenas reducen formatos y simplifican la oferta para explorar nuevas vías de expansión

lo siguen en **Doce Chiles**, un proyecto que nació con una taquería en el madrileño Mercado de la Paz y que ahora se lanza en franquicia. Tal es el boom que incluso empresas mexicanas –consolidadas en su país de origen– han dirigido la mirada a España, como es el caso de **Tacos Don Manolito**.

Ignacio González, CEO del Grupo Colibrí, da pistas acerca de la dirección que puede seguir el segmento. “Empezamos a ver un giro hacia el tex-mex, pero no el que conocemos aquí, sino el americano, el de la comida de la frontera americana. Al final, es una gastronomía más cercana a la nuestra”.

SER MÁS PEQUEÑOS PARA CRECER MÁS

Nos detenemos ahora en una tendencia transversal que ‘toca’ a varios sectores. “Se trata de adecuar los modelos de negocio a un tamaño más digerible para el inversor, lo que se traduce en reducir formatos, espacios y simplificar ofertas, siempre introduciendo alguna novedad”, explica Barbadillo. “Es la manera de seguir creciendo, porque, de lo contrario, ese modelo y formato está próximo a agotarse. Y es que con, restaurantes de 300 a 350 metros cuadrados, las posibilidades de entrar en determinados mercados ya están liquidadas”. En esta corriente –apun-



ta– Barbadillo se sitúan, por ejemplo, el grupo La Mafia se Sienta a la Mesa, con su segunda marca **La Boutique Italian Food**, o Restalia –creador, entre otros, de 100 Montaditos– cuando, la pasada primavera, lanzaba sus tres nuevas enseñas Panther Juice&Sandwich Market, DPM De Pizza Madre y Pepe Taco, encuadradas en el nuevo paradigma de restauración que ha desarrollado para el siglo XXI, al que han bautizado como neorestauración. “Es un nuevo modelo de franquiciar, más ágil y flexible, sustentado en locales polivalentes, con obras por debajo de 200.000 euros, y nuevas formas de financiación basadas en el *renting* en franquicia”.

EL ORO LÍQUIDO DE HOY

Por lo menos, en franquicia. Y es que la cerveza –en todas sus variantes– se sitúa como otro de los grandes emergentes. Este verano **Grupo Dihme** anunciaba un acuerdo con Molson Coors –el tercer grupo cervecero más grande del

mundo– para desarrollar la marca **Blue Moon TapHouse** y con la cervecera artesana española La Sagra Brew para hacer lo propio con **La Sagrada Fábrica**. Ambos proyectos verán la luz a comienzos de este otoño.

Otro movimiento interesante lo ha protagonizado Beer & Food, con su emblemático Gambrinus, que pasa a denominarse **Casa Gambrinus**, con una nueva imagen. “Queremos situarlo como un verdadero punto de encuentro entre amigos, familias, parejas o compañeros de trabajo, donde disfrutar de la mejor variedad de cervezas, junto con tapas, tostas y raciones de comida casera elaboradas cada día en el restaurante”.

¿Y qué va a ocurrir con el segmento de hamburguerías *premium*, dónde la lucha es encarnizada? “La sensación es que los grandes ya han cogido posiciones, seleccionado los conceptos con los que se van a pelear en el mercado y ahora se trata de empezar a implantarse”, señala Oroquieta.

“Esto obedece al objetivo de conseguir cuota de mercado lo más rápido posible y que el mercado seleccione después de manera natural. Creo que no todos van a pervivir”. Dos apuntes aquí. Al ring se acaba de subir otro competidor de peso como Grupo Rodilla, que, tras entrar en ella en el 2018, acaba de presentar la nueva imagen de **Hamburguesa Nostra**.

NOVÍSIMAS RECETAS

Y terminamos por dónde empezamos, con una mirada a los huecos por cubrir en el mercado. Aquí incidimos en la llamada-desafío que ya lanzamos el pasado año. ¿Por qué no una cadena de restaurantes indios? Su potencial es claro y la presencia de la franquicia es tímida. Proyectos –interesantes– como el de **Surya** van en esta dirección. “En nuestro grupo estamos tanteando el tema de las *fondues*”, adelanta González. “En España presenta un componente rancio, pero tanto en Estados Unidos como en el resto de Europa

va unida a la calidad, con unos buenos quesos, carnes, vinos... Ahora creemos que en España, acompañado de una buena imagen, es un concepto que puede funcionar". Otra línea por explorar son las cada vez menos misteriosas *dark kitchen* o cocinas fantasmas, que sólo trabajan con el canal de *delivery* y dan salida a diferentes tipos de comidas. "Es un modelo que ya se está desarrollando en franquicia. Tú compras la licencia y las plataformas de envío a domicilio se adhieren en el área que te corresponda según la zona estipulada en el contrato".

En cualquier caso, González cree que la gran oportunidad está en volver a los orígenes. "Seguimos pensando que necesitamos el típico bar español de barrio, pero en franquicia. Este año lanzaremos una franquicia que es un bar, adaptado a los tiempos. Buscamos algo más de consumo en barra, de raciones... Creemos que esto sería un bombazo".

LAS MARCAS EMERGENTES EN ESTE MERCADO

ALOHA POKÉ

www.alohapoke.es

Al margen de *poke*, la carta integra zumos naturales exprimidos en los establecimientos a diario, entrantes saludables y postres caseros, productos que se pueden consumir en el local, *take-away* o *delivery*.

Actividad: Hostelería
Locales propios en España: 3
Franquicias en España: 10

Una corriente transversal que 'toca' a varios sectores es la de reducir el tamaño de los locales

Inversión total: 50.000 euros + obra civil
Derecho de entrada: 18.000 euros
Royalty mensual: 4%
Canon de publicidad: 1%

DATOS DE CONTACTO

630 14 63 37
info@alohapoke.es

RAMEN KAGURA

www.ramenkagura.com

Especializada en ramen (tótem de la cocina nipona), la central subraya "una gestión con personal reducido y sin la necesidad de contratar cocineros expertos". Buscan a un profesional dispuesto a implicarse en la gestión.

Actividad: Restauración
Locales propios en España: 2
Inversión total: 90.400 euros + obra civil
Derecho de entrada: 16.000 euros
Royalty mensual: 5%
Canon de publicidad: 2%

DATOS DE CONTACTO

662 588 541
ramenkagura@bya.es

LA SAGRADA FÁBRICA

www.dihme.com

"Franquicia pionera en España en el sector de la cerveza artesana". A partir de aquí, sus establecimientos tienen como protagonista a la cerveza maridada con una propuesta gastronómica *gourmet*.



Actividad: Restauración
Locales propios en España: 3 (octubre 2019)
Franquicias en España: 0
Inversión total: Desde 150.000 euros
Derecho de entrada: 20.000 euros
Royalty mensual: 4%
Canon de publicidad: 1%

DATOS DE CONTACTO

91 005 29 05
info@dihme.com

BLUE MOON TAPHOUSE

www.dihme.com

Restaurante americano centrado en la degustación de cerveza artesana de gran calidad. "Los locales mantienen un equilibrio entre la rentabilidad y márgenes del sector hostelero, con una elaboración y gestión sencillas y probadas en mercados como Estados Unidos y Australia".

Actividad: Restauración
Locales propios en España: 1 (octubre 2019)
Inversión total: Desde 350.000 euros
Derecho de entrada: 30.000 euros
Royalty mensual: 4%
Canon de publicidad: 1%

DATOS DE CONTACTO

91 005 29 05
info@dihme.com

DOCE CHILES

www.docechiles.com

Orientada tanto a la inversión como al autoempleo, la marca ha desarrollado dos modelos de negocio: taquería/puesto o local (restaurante a pie de calle). Como seña de identidad, la elaboración de las tortillas de maíz a la vista del cliente.

Actividad: *Street food* mexicana *gourmet*

Locales propios en España: 1
Inversión total: Desde 90.000 euros
Derecho de entrada: 20.000 euros
Royalty mensual: 3,5%
Canon de publicidad: 1%

DATOS DE CONTACTO

91 449 70 43
expansion@docechiles.com

SUPER TACO

www.supertaco.es

La propuesta más reciente de Mexicana de Franquicias despierta "una sencilla estructura empresarial y una cómoda gestión del modelo de negocio". Con servicio en mesa, el menú está basado en tacos y burritos.

Actividad: Restauración mexicana
Locales propios en España: 1

Denver Madrid Panamá Seúl Sídney Tokio

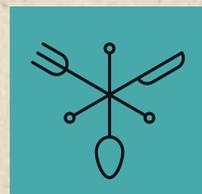
BLUE MOON[®]

TapHouse



¡Ya estamos aquí!

Nuevo Blue Moon TapHouse en Madrid.
Paseo de Francisco de Sales, 34.



DIHME
FRANCHISE RESTAURANT
EXPLORERS

Las ya no tan desconocidas *dark kitchen* (cocinas fantasma) empieza a asomar en red

Inversión total: 65.000 euros
Derecho de entrada: 20.000 euros
Royalty mensual: 5%
Canon de publicidad: 1%

DATOS DE CONTACTO
680 58 65 11
 carlos.ruiz@mexicanade
 franquicias.com

THE QUICK GREEK

“Somos la primera cadena de comida griega y los productos los importamos desde Grecia, con una calidad del 100%, siempre frescos”. Con una gestión sencilla, el *pay-back* es a 3-4 años.

Actividad: Restauración
Locales propios
en España: Madrid, Barcelona
Franquicias en España: 3
Inversión total: 40.000-50.000 euros
Derecho de entrada: 10.000 euros
Royalty mensual: 3,5%
Canon de publicidad: 1%

DATOS DE CONTACTO
93 647 95 46
 administracion@grupo
 dionisos.es

LA BOUTIQUE ITALIAN FOOD

www.laboutiqueitalianfood.es

El proyecto más reciente del grupo que gestiona La Mafia se sienta a la mesa. “Un concepto *fast casual* en el que prima la rapidez y exclusividad, en unión con una comida fresca y saludable, todo ello con una cocina *non stop*”.



Actividad: Restauración
Locales propios
en España: 3
Franquicias en España: 2
 restaurantes piloto en el Aeropuerto de Málaga
Inversión total: 120.000-200.000 euros
Derecho de entrada: 20.000 euros
Royalty mensual: 5%
Canon de publicidad: 1%
Canon de marketing: 1%

DATOS DE CONTACTO
976 79 46 75

THE DOGER CAFÉ

www.thedogercafe.com

“Primera y única franquicia 360º para el sector de las mascotas de Europa. Hemos creado un espacio físico donde el cliente puede adoptar, jugar con cachorros y tomar café, junto con una deliciosa carta saludable”.

Actividad: Hostelería *Pet-Tech*
Franquicias en España: 3
Inversión total: 60.000 a 80.000 euros, según local
Derecho de entrada: 10.000-14.000 euros + IVA
Royalty mensual: 10%
Canon de publicidad: Incluido en el *royalty*

DATOS DE CONTACTO
684 212 787
 franquicias@thedogerc.com

SOSTENIBILIDAD CIRCULAR

Vinculada con la corriente que aboga por la sostenibilidad y por un compromiso ecológico, la economía circular ya está impulsando una generación de franquicias que responde a los nuevos patrones de la sociedad.

El alargamiento de la vida útil de los productos encaja en una filosofía que han recogido cadenas como **Sqrups!**, que vende artículos procedentes de *stocks*, descatalogados, restos de serie y liquidaciones, entre otros orígenes. La venta de objetos usados también sigue esta tendencia y aquí encontramos propuestas como la de **Cex** (Complete Entertainment Exchange), especializada en la compra-venta de artículos electrónicos y digitales de segunda mano. La reparación de todo tipo de productos gana posiciones. Y mientras el arreglo de móviles suma ya varias cadenas localizadas en esa actividad, los talleres de bicicletas –con un uso creciente– aún permanece en franquicia en un estado embrionario.

La bici –precisamente– es

una de las embajadoras de la cultura de la movilidad, alrededor de la cual orbitan iniciativas como **Urbanity**, marca dependiente de eMore eMotion Products, firma integrada a su vez en el Grupo Gran Team Trading Group (GTTGroup). Su objetivo es cubrir las necesidades de un nicho de mercado muy concreto, el de aquellas personas entre 18 y 40 años, que trabajan dentro del casco urbano y con un perfil ecosostenible. A partir de aquí, su catálogo contiene bicicletas, patinetes eléctricos y mochilas antirrobo que se cargan con energía solar.

De la ciudad nos desplazamos al campo –ahora le llaman la España vacía, vaciada...–, un entorno del que parte la materia prima que nutre a cadenas que apuestan por los cultivos más sostenibles. La vuelta a los orígenes, de nuevo, como germen para los proyectos más a la vanguardia.

LAS MARCAS EMERGENTES EN ESTE MERCADO

BICI CON ALAS

www.biciconalas.com

Limpian, reparan, recogen y entregan la bicicleta a domicilio, además de convertir “casi cualquier bici” en eléctrica. “Si no tiene experiencia, desde ElGuruDeLaBici formamos al emprendedor para que aprenda el oficio”.

Actividad: Reparación de bicicletas
Locales propios
en España: 1
Inversión total: 30.000-50.000 euros

Derecho de entrada:

5% sobre la inversión inicial

Royalty mensual: 121 euros**Canon de publicidad:**

Desde 21 euros

DATOS DE CONTACTO**91 189 53 77***javi@biciconalas.com***BLINKEE CITY***www.blinkee.city*

Presente en siete países (Polonia, Hungría, España, Croacia, Malta, Rumanía y Suecia), esta marca con sede en Valencia busca ampliar el mercado de *sharing* con sus productos propios, "diseñados por el equipo de especialistas ingenieros".

Actividad: Alquiler de vehículos eléctricos (*scooters* y patinetes) sin conductor

Locales propios**en España: 1****Franquicias en España: 1****Inversión total:**

70.000 a 120.000 euros

Royalty mensual:

15% + cuota fija (negociable)

Canon de publicidad:

A convenir

DATOS DE CONTACTO**960 630 598***business.es@blinkee.city***SQRUPS!***www.sqrups.es*

Procedentes de *stocks* o de liquidaciones, entre otros orígenes, sus artículos presentan "importantes descuentos y siguen ofreciendo calidad".

Actividad:

Cadena de oportunidades

**Locales propios****en España: 8****Franquicias en España: 50****Inversión total:**

33.000 euros (local con mínima obra)

Derecho de entrada:

12.000 euros

Canon de publicidad:

80 euros

Otros royalties:

Recomiendan invertir 90 euros/mes en informática.

DATOS DE CONTACTO**623 15 47 71***jlcumplido@sqrups.es***LA CASA ECOLÓGICA***www.ecosur.com*

Impulsada por el Grupo Ecosur y respaldada por una experiencia de 23 años en el sector, comercializa fruta y verdura ecológica, además de artículos *gourmet* ecológicos.

LÁNZATE A POR LA FRANQUICIA. AMBISEINT PONE EL PARACAÍDAS.

BAJA INVERSIÓN INICIAL
(MENOS DE 13.000 €
CUANDO LA MEDIA
EN ESPAÑA ESTÁ
EN LOS 100.000 €)

NO COBRAMOS CANON, NI ROYALTIES

RÁPIDO RETORNO DE LA INVERSIÓN
(BENEFICIOS DESDE EL PRIMER AÑO)

**RECONOCIDA Y PREMIADA
POR ENTIDADES INDEPENDIENTES**
(PREMIO AL MODELO DE NEGOCIO
POR LA RAZÓN 2015 Y 2019.
3er PREMIO BEST FRANCHISEE
OF THE WORLD 2018)

85 FRANQUICIAS

MÁS DE 75.000 CLIENTES



NO REQUIERE LOCAL COMERCIAL
(AHORRARÁS LOS GASTOS
DERIVADOS DE ELLO)

ALTA TASA DE CLIENTES POTENCIALES
(HEMOS SOCIALIZADO
EL MARKETING OLFATIVO)

GRAN RENTABILIDAD
(MÁS DEL 300%)

SIN RIESGO
(GARANTÍA DE RECOMPRA
DE LA INVERSIÓN SI NO SE
CUMPLEN TUS EXPECTATIVAS,
SIEMPRE Y CUANDO SIGAS
NUESTRAS DIRECTRICES
COMERCIALES)

PRESENCIA EN 3 CONTINENTES



ambiseint

Marketing Olfativo **Made in Ibiza**
DESCUBRE EL EFECTO MARIPOSA

Si deseas invertir en uno de los modelos de negocios más seguros y con más proyección, no lo dudes, dá el salto. Vuela con Ambiseint.
+34 971 100 603 | 900 812 812 | *info@ambiseint.com* | *www.ambiseint.com*



Actividad:

Venta de productos ecológicos

Locales propios en España: 1

Inversión total:
30.000-50.000 euros

DATOS DE CONTACTO

669 694 429
franquicia@ecosur.com

DETEMPORADA

<https://detemporada.eu/>

Ponen el foco en una oferta diferencial que "genera el 30% más de venta por metro de tienda que la media, junto a un sistema de pedidos único con logística integrada", entre otros aspectos operativos.

Actividad: Alimentación

Locales propios en España: 3

Franquicias en España: 1

Inversión total:
Desde 82.000 euros

Derecho de entrada:
15.000 euros

Royalty mensual:
1% de la facturación mensual

Canon de publicidad:
No hay

DATOS DE CONTACTO

699 435 147
socios@detemporada.eu

EL ESPACIO MÁS RENTABLE

VHablamos de formas de extraer rendimiento económico a un local, a una nave... hasta hace bien poco casi inéditas en el mercado y en franquicia.

Un ejemplo de lo descrito en la entrada es el alquiler de trasteros, como nos recordaba **Iván Maldonado**, CEO de **Necesito un trastero**, en una entrevista reciente, al hablar de los orígenes del proyecto, hace unos seis años. "Realizamos un estudio de mercado y detectamos que no existía ninguna marca de dimensión nacional. Lo único que había era centros enormes, en plazas como Madrid, Barcelona y Sevilla. A partir de ahí, estoy convencido que de aquí a cinco-diez años todas las ciudades de más de 20.000 habitantes van a tener una o dos empresas de trasteros funcionando. Ahora hablamos de que aún hay ciudades enteras sin competencia, como Ourense, Cáceres o Badajoz, que superan por

bastante esa población".

Presente en cinco países europeos y con una facturación de 58 millones de euros, la francesa **Homebox** prevé cerrar 2019 con 2 centros propios y 14 franquicias en nuestro país, con lo que casi duplicaría los 15.000 metros cuadrados que destina hoy al *self-storage*, según comunicaban en nota de prensa. **Maite Pacheco**, *country manager* de la marca para España y Portugal, aporta otra cifra. "La evolución de los hábitos de vida y consumo, y comparando cifras de otros mercados como Estados Unidos, 10 veces mayor, la previsión en España es de 1 local por cada 100.000 habitantes de aquí a 15 años".

La Asociación Española de Self Storage (AESS), en su *Informe Anual Datos Sector 2019*, confirma el buen momento de un segmento que en enero de este año aglutinaba 475 centros, frente a los 404 de febrero del 2018. Lo interesante es la elevada atomización de la actividad, de modo que 183 operadores (de los 247 activos en el mercado) cuentan con un único espacio, mientras que sólo cuatro marcan poseen más de 10 centros. El recorrido para las franquicias es evidente.

LA OFICINA ¿HA MUERTO?

El titular quizás sea exagerado, pero es un hecho que las oficinas convencionales ceden terreno a los espacios de *coworking* y similares. El estudio *Espacios flexibles en España*, de la consultoría inmobiliaria Cushman & Wakefield, señalaba cómo

en los nueve primeros meses del pasado año, en Madrid y Barcelona, se contrataron 26.800 y 29.100 metros cuadrados, respectivamente, de espacios flexibles de trabajo. En conjunto, ambas ciudades sumaron 55.900 metros cuadrados, un crecimiento del 71,5% respecto al mismo periodo del ejercicio

Las redes de alquiler de trasteros tienen un gran recorrido en ciudades medianas y pequeñas

precedente.

El fenómeno no sólo ha seducido a las grandes capitales. En plazas medianas y pequeñas también se multiplican este tipo de centros, en ocasiones con propuestas audaces donde se desarrollan espacios híbridos que integran un centro de trabajo y una zona de restauración. En este sentido, las sinergias entre el *coworking* y la hostelería serán unas de las generadoras de oportunidades aquí, sin olvidar que tiendas o librerías también podrían optimizar sus locales con alianzas en esta dirección.

Uno de los referentes en este mercado es IWG, un grupo internacional con varias marcas que en nuestro país, por ejemplo, despliega los centros de su enseña **Regus** en ciudades como Madrid, Barcelona, Toledo y Málaga.

GESTIÓN DE MINIESPACIOS

Empiezan a proliferar marcas que instalan espacios con taquillas, orientados

sobre todo a aquellos turistas que quieren dejar sus maletas en algún lado. Pero una vez exploramos el mercado y nos topamos con proyectos como el de la belga **Mobile locker**, comprobamos que el sistema se puede extender a festivales de música, estaciones de esquí y estadios deportivos.

TURISMO DE ESTE SIGLO

Vinculado a este tótem de la economía española, florecen iniciativas como **El Conserje**, que aprovecha el auge de Airbnb y plataformas similares para ofrecer servicios a los gestores de viviendas de uso turístico, así como a personas que buscan hospedaje.

Aparecen, en paralelo, nuevo conceptos en el universo hotelero, como **AyZ Hotels**—gestión integral de hoteles— y operadores consolidados que aportan dosis de especialización. **Cédric Krzyzosiak**, responsable de Expansión en España de la filial **Louvre Hotels** adquirida, en febrero del 2015, por el grupo chino Jin Jiang International, nos señalaba el camino, en la pasada edición de Expofranquicia. “En España hay muchos y buenos hoteles, pero ninguno como los nuestros tiene ese potencial para canalizar al turismo asiático, cada vez más pujante”.

LAS MARCAS EMERGENTES EN ESTE MERCADO

NECESITO UN TRASTERO

www.necesitountrastero.es

“La firma del sector con presencia en más provincias”. Éstas son las credenciales de una central

que se encarga de gestionar el día a día de la franquicia, “de ahí que el asociado no necesite tener a personal contratado”.

Actividad: Alquiler de trasteros

Locales propios

en España: 1

Franquicias en España: 49

Inversión total:

Desde 35.000 euros

Derecho de entrada:

Desde 10.000 euros

Royalty mensual:

Del 10 al 20% de la facturación

DATOS DE CONTACTO

900 811 646

info@necesitountrastero.es

REGUS

<https://franchise.iwgplc.com/es-es>

Marca integrada en IWG, grupo con 30 años de experiencia en la gestión de espacios de trabajo flexible, que gestiona las enseñas Regus, Spaces, Signature by Regus, HQ y No18.

Actividad: Espacios flexibles de oficina y *coworking*

Locales propios y franquiciados en España: 65

Inversión total: 500 €/m²

Derecho de entrada:

30.000 euros

Royalty mensual: 6%

Canon de publicidad: 2%

DATOS DE CONTACTO

+34 900 35 30 54

franchise.es@iwgplc.com

AYZ HOTELS

www.ayzhotels.com

Especializada en la gestión integral de hoteles, buscan un perfil inversor 100%. “La central se encarga de todo, desde el personal, hasta el montaje del centro y la promoción, pasando por la subida a los portales”.

Tú pones la ilusión, nosotros la experiencia.

Hazte franquiciado de Express o Market y entra a formar parte de un gran grupo, el grupo Carrefour.

30

Más de **30 años de experiencia** en el sector de la franquicia



Una **amplia cartera de proveedores** de la mejor calidad



Carrefour desarrolla una estrategia **omnicanal, multiformato y multimarca**



Estamos presentes en **30 países** con más de **12.000 establecimientos**



Para más información, dirígete a:
Departamento de Franquicias.
C/Campezo, 16. Madrid 913018945.
www.carrefour.es/franquicias





Actividad: Turismo

Locales propios en España: 6

Inversión total:

Desde 120.000 euros, según número de habitaciones (14 para este presupuesto)

Derecho de entrada:

30.000 euros

Royalty mensual: 7%

DATOS DE CONTACTO

610 51 74 97

[andrea.castiblanco@](mailto:andrea.castiblanco@ayzhotels.com)

ayzhotels.com

LOCKER IN THE CITY

<https://lockerinthecity.com/es>

Servicio automatizado para alquilar consignas los 365 días del año. "Ideal para inversores, el negocio no precisa personal para ofrecer el servicio al cliente".

Actividad:

Local de alquiler de consignas automáticas para turistas

Locales propios en España: 6

Franquicias en España: 1

Inversión total: 37.000 euros

Derecho de entrada:

6.000 euros

Royalty mensual

20% s/ventas

Canon de publicidad:

300 euros/mes

DATOS DE CONTACTO

91 159 25 58

bvega@tormofranquicias.es

EL HOGAR DEL FRANQUICIADO

Junto a la actividad inmobiliaria, emergen propuestas alrededor de la vivienda que exploran espacios inéditos para la franquicia.

A principios de septiembre **Century21 España** inauguraba sus nuevas oficinas centrales, en el madrileño barrio de Salamanca, "con unas zonas de trabajo que responden a una filosofía de *open space office* y *coworking* para fomentar el trabajo colaborativo, aunque también cuentan con espacios privados, salas de formación y un auditorio", informaban desde la central. Durante los meses de julio y agosto, por su parte, **Re/Max España** lanzaba, por segunda vez en su historia, una Campaña de Rebajas Inmobiliarias y

Aparece una nueva generación de inmobiliarias, nativas digitales algunas de ellas

Descuentos Especiales. "La idea surgió en el 2007, de un agente inmobiliario de la oficina Re/Max Glorieta, en Santa Pola (Alicante), como una iniciativa de marketing de guerrilla, trasladando el formato de rebajas a un sector en el que nunca se había hecho de forma oficial".

Estos dos episodios ilustran cómo los gigantes del mercado inciden en potenciar las sinergias entre sus agentes, como vía para aumentar la actividad y así apuntalar la excelencia en el servicio.

UNA NUEVA GENERACIÓN

Frente a estos grandes nombres del sector, surgen proyectos emergentes que apuestan por nuevos paradigmas operativos, donde priman la especialización –en el cliente comprador o en el vendedor–, vías de comercialización alterna-

tivas y, en ocasiones, una clara vocación *online*.

Especializada es la apuesta de **Property Buyers by Somrie**, con servicios de *personal shopper* inmobiliario. "Nuestra figura no intermedia sino que representa a una de las partes, el comprador, un ejemplo de esa tendencia donde son los profesionales que contrata cada parte los que negocian y cierran las operaciones, y no los particulares", subraya **Enric Jiménez**, presidente de la cadena. "En el escenario actual, el principal reto es diferenciarse de las *proptech*, que aportan mejores precios pero no valor. El servicio de calidad, cercano y personal, tiene que destacar respecto a hacer la compra o la venta más importante de tu vida a través de una 'máquina'".

A esta nueva generación de enseñanzas se adhiere **The Simple Rent** –impulsores también de la franquicia de alquiler OPAU–, "la primera red inmobiliaria del mercado del lujo con agentes franquiciados *online*, que no precisan local ni oficina", resumen desde la central. "La tendencia más diferenciadora en el 2019 es que se consolida la realidad virtual para encontrar inmuebles y la forma de interactuar con los consumidores, donde las personas quieren una gestión *online* pero sin olvidar el trato personalizado y de confianza", subraya **Sonia Campuzano**, CEO de una marca que también opera, con una unidad, en República Dominicana.

Lemonkey, mientras, se define como la primera inmobiliaria de precio

justo. “A partir de aquí, la comisión es del 1% e incluye todos los servicios para vender o comprar una casa”. Completamos el catálogo con **Jachète en Espagne**, centrada en el mercado francés que demanda vivienda en España, con una apuesta también por la figura del asistente personal o *personal shopper*.

CON BUENOS CIMIENTOS

Ya fuera del ‘hogar’ de las inmobiliarias, mantienen su pujanza las cadenas de reformas. Si en el 2018 aterriza la portuguesa **Melom**, con unas 200 franquicias en su país de origen, este año se estrenaba en franquicia **Aquí tu Reforma**, *start-up* fundada por Francisco Morán, Enric Aparici y participada por el fundador de Housfy, Albert Bosch, que ha levantado una primera ronda de financiación de 650.000 euros, tras ocho meses en funcionamiento.

Rubén Calleja, CEO de **ExpandeNegocio**, identifica, en el ámbito de los servicios, “conceptos muy técnicos que hasta ahora no se habían asomado a la franquicia, como ingeniería acústica para adaptar locales a la nueva legislación o temas de rehabilitación a pie de calle, proyectos que están acercando servicios al público general”. Un ejemplo es el despacho de arquitectura **Mi Arquitecto**, con locales todos en planta de calle.

Llegados a este punto, por qué no profundizar en iniciativas como **Ella Construye**, una firma

de proyectos y reformas integrales de interior concebida por la arquitecta **Laura Baquero**, que apuesta por la integración de la mujer en las obras de construcción.

HASTA LA COCINA

Lo anticipamos en el especial emergentes 2018 y parece inminente que el segmento de muebles de cocina eclosionen en franquicia. Un fenómeno que responde a la reconversión de una actividad muy atomizada, poco profesionalizada y con pocas marcas internacionales. Precisamente, estas últimas cogen posiciones en nuestro mercado y avanzan tendencias, algo que observamos en unos puntos de venta a la vanguardia.

Operativa en España desde 2013, la belga **Éggo Kitchen House** está poniendo el foco en la nueva versión de su tienda 2.2., que sustituirá a la 2.1. Hablamos de espacios más pequeños (de 300 a 350 metros cuadrados, frente a los 500-600 metros actuales) y con menos exposiciones, pero con más pantallas digitales, como nos explicaba en un análisis sectorial **Alberto Terán**, director comercial y de Marketing, quien destacaba el configurador 3D que la gente podrá utilizar en la tienda y que está conectado con el propio programa de diseño de una marca que así trabajará sobre lo que haya esbozado esa persona. “Hoy se trata de que el cliente participe en la creación de su proyecto, con el asesoramiento de un profesional, en un contexto donde la cocina se ha convertido en un artículo de moda”.

Las soluciones **NACEX** para e-commerce se apoyan en una plataforma tecnológica que facilita a los clientes **INFORMACIÓN**:

- ▶ pre-alertas,
- ▶ localizador de puntos de recogida y entrega,
- ▶ trazabilidad en tiempo real,
- ▶ estadísticas,
- ▶ devoluciones (**NACEX c@mbio**)

Confía en
NACEX para
las entregas de
tu tienda
on-line



900 100 000 • www.nacex.es

Síguenos en:



@nacex_
@NACEXclientes



youtube.com/NACEXservicioexpres



blog.nacex.es



linkedin.com/company/nacex



LAS MARCAS EMERGENTES EN ESTE MERCADO

LEMONKEY

www.lemonkey.es

“Nuevo concepto de inmobiliaria que busca cambiar el mercado”. Bajo esta premisa, la central subraya que su negocio no es franquiciar, sino la venta de inmuebles. “No cobramos a los integrantes de la red en conceptos de cursos, licencias o extra”.

Actividad: Inmobiliaria

Locales propios en España: 3

Franquicias en España: 3

Inversión total: 35.000 euros

Derecho de entrada:

25.000 euros

Royalty mensual:

12,5% s/facturación mensual

DATOS DE CONTACTO

91 005 95 05

info@lemonkey.es

MI ARQUITECTO

www.miarquitecto.es

La marca busca a una persona comercial, con conocimientos técnicos, resolutiva y con don de gentes. “Puede ser arquitecto, aparejador, ingeniero... sin que se requiera experiencia”.

Actividad:

Estudio técnico multidisciplinar

(múltiples negocios en 1)

Locales propios

en España: 2

Franquicias en España: 4

Inversión total:

Desde 22.000 euros + IVA

Derecho de entrada:

6.000 euros

Royalty mensual:

10% sobre facturación

DATOS DE CONTACTO

670 980 605

expansion@miarquitecto.info

AQUÍ TU REFORMA

www.aquitureforma.com

Orientado a empresarios y profesionales del sector de las reformas, “el negocio ofrece un flujo constante de obras a través de los acuerdos de la firma con canales estratégicos e inmobiliarias”.

Actividad: Reformas integrales, de cocinas y baños...

Franquicias en España: 27

Inversión total: 15.000 euros

Derecho de entrada:

15.000 euros

Royalty mensual:

A partir del 5% en obras

Canon de publicidad: 1%

DATOS DE CONTACTO

680 703 718

miguel.tormo@aquitureforma.com

PROPERTY BUYERS BY SOMRIE

www.propertybuyers.es

Presentes también en Brasil, México y Argentina, ponen el foco en su dimensión internacional. “Una de las mayores ventajas, además, de ser *personal shopper inmobiliario* es que no se tiene una cartera de viviendas establecida”.

Actividad: Servicios de *personal shopper inmobiliario* (representa al comprador)

Locales propios

en España: 3

Franquicias en España: 22

Inversión total: Desde 4.500 euros + IVA, según tipo de franquiciado

Derecho de entrada: Agente franquiciado (4.500 euros + IVA) Córner Personal Shopper (9.000 euros + IVA) Franquicia *boutique* (12.000 euros + IVA)

Royalty mensual:

10%, más 5% por cliente facilitado por la central

DATOS DE CONTACTO

630 03 18 80

cesar.sanchez@propertybuyers.es

SALUD A LA CARTA

Los gimnasios, reyes absolutos aquí, viven su propia transformación, mientras detectamos proyectos que exploran horizontes vírgenes en cadena.

“En la pasada feria de franquicias de París vi a unos emprendedores holandeses con un modelo de gimnasio muy original, donde el usuario va, por ejemplo, con su traje y corbata, se quita la chaqueta, hace 15-20 minutos de un tipo de ejercicio con

Actividades técnicas como la arquitectura se acercan al cliente final con espacios a pie de calle

el que no suda –ya que se hacen las cosas muy despacio pero con máxima intensidad–, y se marcha sin necesidad de ducharse”. El relato de Barbadillo demuestra, por un lado, que el ingenio humano es maravilloso y, por otro, que existen actividades por descubrir en el muy competido segmento de los gimnasios.

En este escenario, la especialización es una llave interesante para hacerse un hueco, como ocurre con los gimnasios focalizados en el público femenino, donde destacamos las propuestas de **B3B Woman Studio** (desarrolla un método exclusivo de entrenamiento, basado en las 3B: bicicleta, boxeo y ballet) y **Mamifit** (centrada en el bienestar de la mujer).

Los centros dedicados a impartir boxeo para todos los públicos, mientras, avanzan a buen ritmo, tras el *boom* del año anterior, personificado en marcas como **Jambox, Morales Box** y **Fightland**. Por otro lado, aquellos espacios donde las bicis estáticas son las protagonistas, con una imagen del local exquisita y un enfoque *boutique*, presentan un recorrido interesante.

Llegados a este punto, ¿por qué no una cadena de gimnasios especializados en el colectivo sénior? Aquí detectamos proyectos emprendedores como el de **Oldies Fit**, que tam-

bién incluye en su oferta clases de canto, de baile y de informática, a lo que suma una línea de negocio para organizar actividades en las residencias de la tercera edad.

Pero, ¿a qué se debe el empuje de los gimnasios? **David Abrahams**, responsable de Expansión de Anytime Fitness, lo explicaba así en un reciente análisis sectorial. “El *fitness* en España presenta un enorme recorrido aún, con un segmento muy amplio de la población que no realiza actividad física alguna. Ésa es la oportunidad. En España sólo el 20% de la población paga por hacer actividad deportivas, cifra muy baja respecto a otros países desarrollados como Australia, donde el porcentaje es del 60%”. Traducido a cifras, y según el informe que elabora cada año la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), el sector aumentó su facturación el 35,1%, al cerrar 2018 con 137,3 millones de euros, frente a los 101,6 millones del ejercicio anterior, mientras que el número de establecimientos también creció, desde 415 a 572, integrados en 25 cadenas, una más que en el 2017.

SALUD PERSONALIZADA

Álvaro Parra, director de PGS Franquicias, echa la vista atrás para descifrar el futuro inmediato del mercado. “En los años de crisis prosperó el gimnasio *low-cost*, pero ahora ese modelo, con dimensiones grandes de 1.000 metros cuadrados, está virando a gimnasios más pequeños,

de proximidad, más urbanos y que son rentables con menos público. Este concepto, además, es más replicable en franquicia”.

En una línea similar, **Abrahams** adelanta que nos encaminamos a una mayor conveniencia y especialización, lo que implica ser más profesionales. A partir de aquí, la cadena está desarrollando un modelo donde actúan como *coaches* para los socios de sus gimnasios, no como entrenadores. “Es un matiz sutil, pero importante. Una cosa es un entrenador, que te grita, te indica, sin preocuparse realmente de tus objetivos personales o tu autoestima, mientras que un *coach* te arroja y muestra más sensibilidad hacia tus objetivos. Al final, esto cristaliza en gimnasios con menos máquinas y más contacto humano, con más espacios funcionales, de modo que la inversión es también menor”.

FUERA DEL GIMNASIO...

Resulta estimulante, por ejemplo, **Liceum Gimnasios de la Mente**, que tiene, como protagonis-

Los espacios dedicados a las bicis y los gimnasios para el colectivo sénior permanecen casi inéditos

tas, la mente, el cerebro y la inteligencia. “Trabajamos para desarrollar la creatividad y los diversos tipos de inteligencia, para fomentar la capacidad de concentración y relajación, y para potenciar herramientas de prevención de enfermedades neurodegenerativas y contra el envejecimiento pasivo de los mayores”, detallan desde la central.

También con la cabeza trabajan las cadenas de injertos capilares, con buenas perspectivas. Algo de interés ha de poseer el sector, si en él ha invertido Cristiano Ronaldo (en Clínica Insparya), quien siempre ha mostrado buen olfato goleador e inversor.

Y de la cabeza, a los pies, con **Biomotion Lab**, dedicada a la elaboración de plantillas personalizadas para la práctica de múltiples deportes.



LAS MARCAS EMERGENTES EN ESTE MERCADO

ANYTIME FITNESS

www.anytimefitness.es

“Unos 4.700 clubes, con una tasa de fracaso en España del 0% y del 1% a escala mundial”. Éstas son las credenciales de una marca que apuesta, en sus gimnasios, por un trato personal y un servicio de calidad a precios asequibles.

Actividad: Gimnasios 24H

Locales propios en España: 4

Franquicias en España: 53

Inversión total:

1.000 euros/metro cuadrado

Derecho de entrada:

35.200 euros

Royalty mensual:

1 euro por socio

Canon de publicidad:

500 euros/mes

DATOS DE CONTACTO

648 63 41 84

david.abrahams@anytimefitness.es

BROOKLYN FITBOXING

www.brooklynfitboxing.com

Presente también en 9 países (con 20 clubes y 13 *corners*), la cadena española despliega una actividad para todos los niveles, con el valor añadido de la gamificación.

Actividad: Fitness/fitboxing

Locales propios en España: 2

Franquicias en España: 89

Inversión total: 150.000 €

Derecho de entrada:

25.000 euros

Royalty mensual: 7%

Otros royalties: 180-500€

PELOSYSTEMS

Orientado sobre todo al autoempleo, pero sin descartar el perfil inversor, el negocio diversifica líneas de ingresos, al abarcar todo el colectivo de personas con problemas capilares.

Actividad: Venta de soluciones frente a la caída del cabello, pelucas y prótesis capilares

Locales propios en España: 1

Inversión total:

Desde 60.000 euros

Derecho de entrada:

18.000 euros

Royalty mensual:

1.000 euros/mes

Canon de publicidad:

No disponible

DATOS DE CONTACTO

tllamosas@t4franquicias.com

OTRAS EMERGENTES

Cerramos el bloque central de oportunidades con un catálogo heterogéneo en cuanto a sus propuestas, pero que comparten su efervescencia. Y los servicios – en todas sus vertientes– ocupan aquí el primer plano.

Empecemos por las mascotas, mercado donde las tendencias desbordan a segmentos ya asentados, como el de los centros veterinarios o tiendas de alimentos. Hablamos, por ejemplo, de hoteles, pero con un enfoque muy definido. Calleja menciona a **Mascots**, una cadena de hoteles de lujo para mascotas, “con una imagen muy buena, orientados a público con nivel adquisitivo



medio-alto, que desarrolla espacios que integran spa, piscina interior y exterior, una *boutique*... Su plan en España es abrir 3-4 unidades”. Un enfoque innovador también presenta **El Perro Feliz**, una red de cuidadores donde el cuidador de la mascota hospedará al animal en su propio domicilio. Finiquitamos –no para siempre– este episodio con franquicias de crematorios como **Cremanur**, con una proyección interesante, pero de las que no se pueden esperar desarrollos masivos.

EL OCIO DEL SIGLO XXI

Incluso en actividades tan aletargadas –en cuanto a novedades– como el del ocio aparecen proyectos dinamizadores. Éste es el caso de **FlipaJump** – aún no franquician–, que promueve el ocio activo para toda la familia, con espacios que incluyen parques de trampolines, *spider parks* y *escape rooms*.

González, por su parte, se fija en las academias de eSports, “donde se combina la enseñanza de inglés, formación extracurricular

y la propia academia de videojuegos”, enumera. “Existen varios conceptos que ya trabajan en esa dirección, con más de una unidad, franquiciando su modelo o con perspectivas de hacerlo”.

ASISTENTE EN CADENA

Mantienen su pujanza aquellas enseñanzas que acercan al usuario soluciones a medida, que les ahorren tiempo, desplazamientos... que, en definitiva, les faciliten la vida.

Seguramente, la noticia del año en este campo sea el anuncio, el pasado julio, de que la española **Mr. Jeff** lanzaba su plan de expansión en nuestro país, tras una meteórica expansión. Sus previsiones hablan de alcanzar, antes de finalizar el ejercicio, las 3.000 unidades a escala mundial en más de 35 países, por Europa, Latinoamérica y Asia. ¿Y a qué se dedican? A prestar un servicio de lavandería y tintorería a domicilio, con locales a pie de calle que funcionan de forma sinérgica con una poten-

te *app*, concepto que está evolucionando hacia una plataforma global de servicios para el bienestar de las personas. De hecho, este verano también presentaba **BeautyJeff**, centrada en el universo de la belleza y peluquería.

En línea con lo anterior, la norteamericana **Seniors Helping Seniors** presentaba en el último Expofranquicia su concepto, que despliega servicios integrales a la tercera edad, desde la vigilancia de su salud y la medicación, hasta la atención de sus necesidades más perentorias, como el aseo, un corte de pelo o contactar con un cerrajero.

LOS ESPECIALISTAS

En las tiendas especializadas se generan corrientes interesantes, encabezadas, en algunos casos, por actores tan potentes como **Miniso**, enseña de diseño japonés que, desde su puesta en marcha en Tokio en el 2013, ha tejido una red de unas 3.600 tiendas en 102 países. En España, donde lleva poco más de un año, ya ha abierto sus primeras unidades, con su apuesta por el consumo inteligente.

El cannabis presenta un potencial evidente, mientras, con enseñanzas como **Cannabis Store Amsterdam** a la cabeza. De origen italiano y operativa ya en ciudades como Barcelona, Madrid y Zaragoza, está especializado en artículos legales de cannabis comestibles y relacionados. Otros actores de este mercado son **Tucultivo.net**, **Growbarato.net** y **Flower Indoor**.

COLABORATIVAS EN RED

Barbadillo nos presenta a **Upax**, que 'bebe' de los principios de la economía colaborativa. "Desarrollan una manera rápida, muy eficiente e integrada de realizar auditorías o verificación de estado de puntos de venta. Para entendernos es el *mystery shopper*. Este sistema permite que empresas de cualquier tamaño encarguen tareas a la plataforma. Los *upaxers* trabajan en su zona, remiten la tarea a la central, ésta lo verifica, lo sube al servidor y el cliente ve en tiempo real los resultados del trabajo. La estructura es similar a la de Glovo y, en lugar de *riders*, tienen *upaxers*". De origen mexicano y presente ya en varios mercados americanos, la marca está entrando ahora en España y en Europa. Deberíamos permanecer atentos a su evolución, si pensamos que lo impulsa un gigante como el Grupo Salinas.

Tienen recorrido todos los conceptos de servicios que ofrezcan soluciones a medida al cliente final

MODA EN CÁPULAS

Echamos el cierre a este bloque principal del especial emergentes con un guiño a la moda, sector emblemático en franquicia que atraviesa un momento complejo, lastrado, entre otras cosas, por las continuas campañas de rebajas y descuentos, lo que merma los márgenes. Y aquí nos fijamos en la vertiente de los complementos, con las joyerías como símbolo emergente. "Siempre estuvieron ahí, pero no acababan de encontrar el modelo", resume González. "Ahora están desembarcando varios conceptos para competir en calidad e imagen, con rotación de producto más constante. Mencionaría, por ejemplo, a **Acium** y a

Pretty Rumour. Están despegando por la calidad y por la propia situación de una economía que ha mejorado un poco en los últimos años. Y esto se nota. Si antes la gente se gastaba cuatro-cinco euros en un regalo, ahora se puede gastar 20".

LAS MARCAS EMERGENTES EN ESTE MERCADO

PASEANDO POR ESPAÑA

www.paseandoporespaña.com

"Proyecto pionero en España", se dirige a un amplio segmento de clientes. Para integrarse en la red, no es precisa experiencia previa en fotografías tridimensionales ni en desarrollos web.

Actividad:

Digitalización de recorridos 3D

Locales propios

en España: 1

Inversión total: 10.500 euros

Derecho de entrada:

195 euros + IVA (incluye mantenimiento web y alojamientos)

DATOS DE CONTACTO

662 588 384

expansion@bya.es

MINISO

La enseña nipona vende productos para la vida cotidiana, con diseño, a buen precio y con una alta rotación. Buscan a asociados "con capacidad económica para expandir puntos de ventas, con conocimiento y experiencia en *retail*".

Actividad:

Franquicia internacional de distribución

Locales propios

en España: 3

Franquicias en España: 4

Inversión total:

190.000 euros

Derecho de entrada:

No especificado

Royalty mensual: 1%

DATOS DE CONTACTO

franquicias@miniso.com.es

ACIUM

www.acium.es

Operativa en 13 países, con 430 tiendas, la cadena brasileña despliega una colección "con un mix variado de más de 3.000 modelos de joyas, 50% femeninas y 50% masculinas".

Actividad: Joyas en acero y personalizadas

Locales propios

en España: 2

Franquicias en España: 25

Inversión total:

40.000-50.000 euros

Royalty mensual: 500 euros

Canon de publicidad:

200 euros

DATOS DE CONTACTO

91 626 39 29

jgarcia@t4franquicias.com



Las mejores franquicias, a un clic



CARL'S JR.

www.beerandfood.es

Actividad: Hostelería Temático Americano

Datos de contacto:
Ana Caballero
franquicias@beerandfood.es

+ 34 639 75 09 59
+34 695 73 67 46

Locales propios: 9

Franquicias: 8

Inversión total:
Desde 600.000 €



LAS AUTÉNTICA -Y DELICIOSA- HAMBURGUESA CALIFORNIANA

Con más de 75 años de experiencia y más de 4.000 unidades abiertas, Carl's Jr. llega a España para revolucionar la restauración rápida, con sus hamburguesas de carne de vacuno 100% *angus* cocinadas a la parrilla bajo pedido. "Las recetas incluyen ingredientes originales, el pollo se empana en el local y los batidos se preparan al instante con helado de verdad, todo ello en un espacio que recrea un ambiente moderno y californiano, con *menuboards* digitales, pantallas y una iluminación que ofrecen la mejor experiencia a los clientes".



TONY ROMA'S

www.beerandfood.es

Actividad: Hostelería Temático Americano

Datos de contacto:
Ana Caballero
franquicias@beerandfood.es

+ 34 639 75 09 59
+ 34 695 73 67 46

Locales propios: 16

Franquicias: 19

Inversión total:
Desde 450.000 €



LAS MEJORES COSTILLAS DEL MUNDO

1972. Tony Roma y el Chef David Smith de Miami cocinan unas costillas *baby back* a la parrilla y las sirven con una salsa BBQ de elaboración propia. Aquí nace una marca con más de 200 restaurantes hoy, en 24 países de los 5 continentes, que en España ha atendido a más de 27 millones de personas, desde su llegada, en 1994. "También contamos con carnes a la parrilla y aperitivos como aros de cebolla o *nuggets* de pollo", subrayan desde una central que ha rediseñado sus locales, "para convertir la experiencia del cliente en algo memorable".



LLONGUERAS

www.llongueras.com/abre-tu-salon/

Actividad:
Salones de peluquería *premium*

Datos de contacto:
llongueras@llongueras.com

Locales propios:
46 salones y escuelas

Franquicias: 76

Inversión total:
Desde 60.000 euros



LA NUEVA ERA DE TODO UN REFERENTE: #LLONGUERASMEJORQUENUNCA

Protagonistas en el sector de la belleza desde hace 50 años, gracias a su base de formación única del emblemático **Método Llongueras**, los salones Llongueras son una red sólida que está viviendo una transformación, con un nuevo concepto de salón experiencial, donde prima el lujo, diseño, confort y tendencias. En paralelo, se están actualizando las colecciones y ofreciendo un apoyo 360° a los asociados, con formación, ayuda en la gestión de RR.HH., herramientas de marketing y comunicación, acceso a los mejores emplazamientos y acuerdos con productos de calidad.



LA CHELINDA

www.beerandfood.es

Actividad: Hostelería Temático Mexicana

Datos de contacto:
Ana Caballero
franquicias@beerandfood.es

+ 34 639 75 09 59
+ 34 695 73 67 46

Locales propios: 6

Franquicias: 5

Inversión total:
Desde 250.000 €



GASTRONOMÍA MEXICANA DE VERDAD, A TU ALCANCE

"Una fusión de gastronomía y ocio que cubre todos los momentos de consumo, para todos los públicos, con lo que se mantiene una demanda estable en el local durante el día". Ésta es la propuesta de una marca que lleva la comida y bebida mexicana auténtica a otro nivel, lo que se traduce en crear una experiencia genuina en un entorno cuidado que mezcla tradición y modernidad. El cliente percibe un elevado valor añadido, "basado en una excelente relación cantidad y calidad-precio, que surge de la autenticidad y el cuidado por los detalles".



THE SIMPLE RENT

www.thesimplerent.com



Actividad:
Inmobiliaria

Datos de contacto:
expansion@
thesimplerent.com
+34 868 97 54 90

Locales propios: 2

Franquicias: 12

Inversión total:
2.900 euros

LA NOVÍSIMA -Y RENTABLE- GENERACIÓN DE INMOBILIARIAS

"El gran factor diferencial es que somos la primera red inmobiliaria del mercado del lujo con agentes franquiciados *online*, que no precisan local ni oficina". A partir de aquí, buscan a emprendedores con carácter comercial, sin necesidad de experiencia previa, quienes accederán a una plataforma de soporte integral. "Asistimos a un gran cambio tecnológico en el mundo inmobiliario y nuestro proyecto se adapta a este escenario, con una apuesta por la gestión online, combinada con un trato personalizado y de confianza, como pide el cliente final".



DEVUELIVING

www.grupodevuelving.com



Actividad:
Centro comercial online

Datos de contacto:
Juan Antonio Manchado
expansion@devuelving.com

618 315 235

Franquicias: 148

Inversión total:
3.265 euros + IVA

Royalty: No hay
Gastos mensuales: 0

TU PROPIO CENTRO COMERCIAL ONLINE CON MÍNIMA INVERSIÓN

Un negocio con artículos de gran consumo y de primeras marcas, a los mejores precios, donde el cliente puede comprar a cualquier hora y desde cualquier sitio. Ésta es la esencia de un concepto sin local comercial y que el asociado podrá gestionar desde casa, sin horarios, con una alta rentabilidad y una rápida amortización. "Respaldado por nuestro gran equipo, generará beneficios desde el primer día. El único gasto económico será el del canon inicial, sin más desembolsos posteriores, ni *royalties*, ni la necesidad de comprar productos".



SIBUYA URBAN SUSHI BAR

www.sibuyaurbansushibar.com



Actividad:
Restauración temática

Datos de contacto:
Rubén Fernández
ruben@sibuya.es
647 686 007

Locales propios: 7

Franquicias: 5

Inversión total:
1.000 €/m²

CUIDADA COCINA JAPONESA PARA EL CLIENTE OCCIDENTAL

Sibuya Urban Sushi Bar destaca por su acogedor ambiente en piedra y madera, su excelente iluminación y música *chill out*. Sobre esta base, han sabido alejarse del tradicional restaurante japonés que hubiera requerido personal altamente especializado y una inversión muy superior, para llegar a un concepto de *sushi bar* basado en una combinación de las variedades de sushi más demandadas. Un modelo, en definitiva, que se adapta a una amplia base de clientes y a aquellos factores comerciales que convierten un negocio en un éxito de ventas.



CARMILA

www.carmila.com



Actividad:
Servicios inmobiliarios

Datos de contacto:
comercializacion@
carmila.com
91 663 55 44

Centros comerciales en España: 78 (en 32 provincias)

Locales en España: 2.813

CARMILA, SIEMPRE CON EL COMERCIANTE EN EL CENTRO DE SU ESTRATEGIA

Creada por Carrefour y grandes inversores institucionales para transformar y revalorizar los centros comerciales contiguos a los hipermercados Carrefour en Francia, España e Italia, la compañía cuenta en esos tres países con 215 centros comerciales, líderes en sus áreas de influencia. Impulsados por una genuina cultura comerciante, sus profesionales poseen el bagaje y herramientas para garantizar el atractivo en la actividad comercial: comercialización, marketing digital, *specialty leasing*, dirección de centros y *portfolio management*.

Las mejores franquicias, a un clic



SUBWAY

www.subwayspain.com

Actividad:

Restauración de servicio rápido

Datos de contacto:

Alessandra D'Agostino
dagostino_a@subway.com

+34 91 621 70 34

Franquicias: + 60

Inversión total:

Desde 150.000 €



EL LÍDER MUNDIAL QUE HA REVOLUCIONADO LA COMIDA RÁPIDA

Con más de 42.500 restaurantes en más de 110 países, su éxito radica en un producto único que acerca al consumidor una alternativa a la comida rápida tradicional: bocadillos de corteza blanda elaborados en el momento delante del cliente, a su gusto, con 5 tipos de pan que se hornean a diario en el propio restaurante y una amplia variedad de ingredientes a elegir, que permiten realizar más de dos millones de combinaciones. A destacar también que su concepto se adapta a casi cualquier local comercial y que no se requiere salida de humos.



GRUPO EROSKI

www.eroski.es

Actividad: Supermercados de alimentación

Datos de contacto:

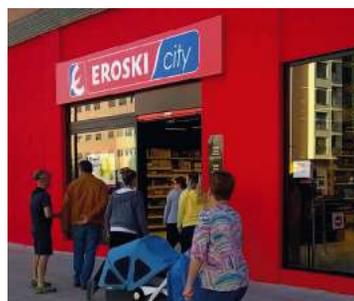
Antonio Infante
franquicias@eroski.es
944 052 078

Tiendas en España:

1.652, más de 500 franquicias

Inversión total:

Desde 600 €/m²



CERCANÍA MÁXIMA CON EL CLIENTE Y CON EL FRANQUICIADO

Primer grupo de distribución de carácter cooperativo de España y operador de referencia en las regiones de Galicia, País Vasco, Navarra, Baleares y Cataluña. Éstas son las credenciales de Grupo Eroski, donde está integrado EROSKI/City, franquicia de supermercados de cercanía, "con un amplio abanico de productos frescos y de calidad a unos precios muy competitivos". Respecto a su relación con el franquiciado, algunos de los factores competitivos son una competente distribución logística y ayuda en la financiación del primer pedido".



ambiseint
Marketing olfativo Made in Ibiza
DESCUBRE EL EFECTO MARIPOSA

AMBISEINT

www.ambiseint.com

Actividad:

Marketing olfativo

Datos de contacto:

Fernando Castillo
info@ambiseint.com
971 100 603

Locales propios: 13

Franquicias: 71 y 4 repartidas entre 3 continentes



REFERENTES EN UN MERCADO CON UN PÚBLICO AMPLÍSIMO

Especializados en servicios de marketing olfativo y ambientación profesional a todo tipo de empresas y negocios, son fabricantes de los consumibles y de los difusores, aclaran desde la central. "Al frente de la franquicia -sin necesidad de local comercial y con poco personal- se sitúa un emprendedor con marcado perfil comercial, ya que el negocio se compone de una primera fase de promoción de los servicios en la zona de exclusividad". La inversión inicial, por último, parte de 12.900 euros + IVA, en función del área de actuación.



CARREFOUR EXPRESS

www.carrefour.es/franquicias

Actividad:

Supermercados

Datos de contacto:

Ramona Todor
ramona_todor@carrefour.com

91 301 89 45

Locales propios: 27

Franquicias: 795

Inversión total:

Desde 700 €/m²



AMPLITUD, CALIDAD Y CERCANÍA CON EL SELLO CARREFOUR

"Apoyamos de forma constante y permanente a unos franquiciados a quienes proporcionamos calidad, surtido amplio y la confianza de nuestra marca en todos los productos". No son estos los únicos factores competitivos de una cadena de supermercados que ofrece cercanía y confianza a sus clientes, "sin olvidar la excelente política de precios garantizados por el grupo Carrefour". Sobre esta sólida base, la compañía desarrolla puntos de venta con una ambientación moderna y sencilla, "con la idea de facilitar la compra al usuario".



LÁSERUM

www.laserum.es



Actividad:

Depilación Láser Diodo

Datos de contacto:

Antonio Sánchez
expansion@laserum.es
670 72 71 11

Locales propios: 14

Franquicias: 35

Inversión total:

Desde 19.900 euros

TRABAJAN CADA DÍA CON LA VISTA PUESTA EN CLIENTES Y FRANQUICIADOS

Una de sus grandes ventajas es el soporte integral a la red. "Nos involucramos desde el inicio con el franquiciado mediante un programa de formación intensivo y un asesoramiento constantes. Somos la única franquicia del sector con un equipo de marketing propio, con ocho personas dedicadas a conseguir clientes potenciales para los centros", destaca una central que no incluye la adecuación del local en la inversión. "A diferencia de la competencia, en vez de bonos, las clientas compran sesiones sueltas con la mejor relación calidad/precio".



RE/MAX ESPAÑA

www.franquiciaremax.es



Actividad:

Agencia inmobiliaria

Datos de contacto:

José Luis García
expansion@remax.es
91 357 12 44

Franquicias: 150

Inversión total:

De 80.000 a 100.000 € (incluido capital circulante 1 año)

CENTRO DE NEGOCIOS INMOBILIARIOS CON EL BRÓKER AL FRENTE

"Somos la firma inmobiliaria número uno en el mundo y la primera marca en la que la gente confía y conoce, con una red de más de 125.000 agentes y más de 8.000 oficinas en más de 100 países". Los números ilustran la dimensión de una cadena que, a pesar de su tamaño, "es ágil como para amoldarse de forma rápida a los cambios". Su foco siempre ha estado en las necesidades del agente. "Si éste posee las herramientas y el apoyo para alcanzar el éxito, el cliente y el bróker-propietario [así definen al franquiciado] también se beneficiarán".



DENTAL COMPANY

<http://expansion.dentalcompany.es/>



Actividad:

Clínicas dentales

Datos de contacto:

Cecilia Villa
cecilia.villa@
dentalcompany.es
620 45 88 40

Locales propios: 41

Franquicias: 57

Inversión total:

198.000 € + IVA

CADENA DENTAL LÍDER EN POBLACIONES DE 15.000 A 30.000 HABITANTES

En Dental Company llevamos diez años ofreciendo en nuestras casi 100 clínicas operativas un servicio de odontología de calidad para todos. Nos mueve la salud y la satisfacción de nuestros pacientes. Trabajamos un modelo de franquicia muy rentable, con una inversión reducida y un rápido retorno de la misma. Desde central ofrecemos un soporte integral para el correcto funcionamiento del negocio. "Esto ha dado sus frutos en forma de multifranquiciados, que en la actualidad representan más del 75% de nuestra red".



RAPID

www.eroski.es



Actividad:

Supermercados

Datos de contacto:

Antonio Infante
franquicias@eroski.es
944 052 078

Franquicias: 17

Inversión total:

Desde 600 €/m²

LAS TIENDAS DE ALIMENTACIÓN LÍDERES DEL GRUPO EROSKI

"Tiendas de alimentación con productos frescos que basan sus ventas en la atención al cliente, en unos precios competitivos y en artículos de consumo diario", explican desde la central de una marca impulsada por Grupo Eroski. "Son establecimientos de referencia en el barrio, en el pueblo, en la localidad donde operan, que ofrecen un negocio rentable y sostenible en el tiempo, fidelizando a los clientes por la calidad única de su marca blanca". Otro de sus valores es estar integrada en un grupo con más de 30.000 empleados y 1.652 unidades.

Novedades emergentes para un especial ídem

A modo de epílogo, un resumen de las últimas incorporaciones a nuestra guía *online* de franquicias –aquí encontrarás un millar de oportunidades–, que comparten su condición de emergentes.

Entre los sectores representados, la hostelería, el ocio infantil y los servicios especializados.

Empezamos por **Dionisos Greek Restaurants** –hermano con ‘servicio en mesa’ de The Quick Greek–, con una apuesta pionera por la comida griega. “Somos los primeros y todos los productos llegan importados desde Grecia, frescos, como base de una oferta que se sustenta en los principios de una alimentación sana, saludable y 100% mediterránea”. En el poco dinámico –en cuanto a novedades– sector del ocio

y educación infantil florece algún que otro concepto que se sale de la norma, como **Diverlandia**, centro de ocio infantil “que va más allá de las tradicionales ludotecas, lo que se traduce en reunir en un único espacio la mayor oferta comercial para niños de todas las edades, servicios de ocio familiar y formación en el segmento de la animación infantil”.

SUENA MUY BIEN

El despliegue de varias líneas de ingresos es uno de los mayores capitales de **AA Smart Acústica**, que opera



en el que poco explorado sector de la ingeniería acústica. “Ofrecemos servicios de consultoría, certificaciones, venta e instalación de producto. Para ello, nos valemos de un saber hacer que se remonta al año 2000. Desde entonces, hemos resuelto más de 10.000 casos de solución acústica”.

Con unas seis décadas de experiencia en el ámbito de las estaciones de servicio y

el combustible, el **Grupo Vilalta** acerca tanto a inversores como a emprendedores un proyecto flexible y en clave modular, corriente que gana terreno en franquicia. Hoy trabaja con los siguientes modelos, combinables o de implantación independiente: Benzoil (gasolineras), V-Flash (centro de lavado de vehículos), VéConvé! (tiendas de conveniencia) y Restaurante 4 Carreteras.

Transporte urgente para la sostenibilidad

En este especial asoma lo sostenible como un componente inherente a cada vez más proyectos de franquicia. Nacex es una buena muestra de ello.



La firma de mensajería urgente de paquetería y documentación del grupo Logista ha reforzado su apuesta aquí con varias iniciativas. Como parte de uno de sus proyectos más recientes, Nacex implementaba en su sistema informático el cálculo del consumo energético y las emisiones de CO2

de cada envío. “Tenemos en cuenta, para cada una de las etapas del proceso de transporte, la distancia recorrida, el peso del envío, la carga total del vehículo y el tipo de combustible”, destacan desde una central que añade que la información del cálculo de la huella de

carbono está a disposición de los clientes. “Con este logro, reforzamos nuestro compromiso con la mejora ambiental de los procesos”.

PARA HACER ECO DE LO ECO

En paralelo, la compañía incentiva entre sus franquiciados medidas a favor del

medio ambiente y de una movilidad más sostenible, para la renovación o ampliación de sus flotas en favor de vehículos eléctricos y otros medios de transporte más eficientes y ecológicos en el plano energético, como bicicletas y triciclos. “Ofrecemos además soluciones de entrega sostenibles como Nacex shop, una red de puntos de entrega y recogida de envíos a través de establecimientos de proximidad cercanos al domicilio particular, que supera hoy las 1.000 unidades en la España peninsular, con lo que se contribuye a reducir los desplazamientos de la última milla”.



ELIGE LOS MEJORES COCHES DEL AÑO

Los lectores de las revistas más influyentes eligen un año más los diez automóviles más valorados del mercado por los usuarios en las diez categorías disponibles:

COCHE CAR AND DRIVER
COCHE ELLE
COCHE HARPER'S BAZAAR
COCHE COSMOPOLITAN
COCHE SUV
COCHE MEN'S HEALTH
COCHE FOTOGRAMAS
COCHE ESQUIRE
COCHE EMPRENDEDORES
MEJOR ANUNCIO



Participa en la XXV Edición de los Premios Car and Driver a través de nuestra web y elige los mejores coches del año.

<http://premios.caranddriver.es>

Sextech, los nuevos negocios del sexo que trae la tecnología

La tecnología aplicada a un mercado tan rentable como es todo lo que tiene que ver con el sexo permite reinventar conceptos clásicos y crear otros que jamás habríamos imaginado.

01. UNA PLATAFORMA DE VÍDEOS BASADA EN LA ECONOMÍA COLABORATIVA

www.makelovenotporn.com/

Una plataforma de alquiler de vídeos con contenido sexual realizados por particulares y en la que los protagonistas cobran derechos de autor por los visionados que consigan. Fundada por la emprendedora Cindy Gallop, makelovenotporn reivindica una forma de entender el sexo muy alejada de las tradicionales películas de pornografía dura. Su idea es ofrecer contenidos más suaves y aptos para todos los públicos, sin distinción de edad, sexo u orientación sexual. Y para ello cuentan con un equipo de *curators* que visualiza uno a uno los vídeos recibidos antes de hacerlos públicos. Funciona como una comunidad en la que los integrantes pagan por visionado o por una suscripción mensual y en la que se puede participar sin necesidad de compartir los propios vídeos.

02. PRESERVATIVOS ECOLÓGICOS

<https://einhorn.my/einhorn-condoms/>

En un mundo cada vez más concienciado por el medio ambiente es lógico que esa

preocupación se traslade al mercado de los preservativos y se busquen alternativas eco al látex y otros sintéticos que utilizan las marcas de toda la vida. La firma berlinesa Einhorn es una de las pioneras en ese sentido. Sus preservativos utilizan métodos sostenibles en la extracción del caucho y su envoltorio está realizado con materiales reciclables. Además, el 50% de sus beneficios se reinvierte en proyectos sociales y sostenibles. Posiblemente lo que les hace destacar sobre otros fabricantes de preservativos eco es su empeño en crear una marca que llegue a un público amplio, no sólo a los que se fijan en lo eco. Y lo hacen con unos envoltorios divertidos ilustrados por diseñadores alternativos y con un precio similar a los que hay en el mercado.

03. POPCAST DE CONTENIDO ERÓTICO

www.dipseastories.com/

Dipsea propone contenidos sexuales en formato podcast, para escuchar desde una aplicación móvil cuando nos apetezca y escogiendo los contenidos según nuestro estado de ánimo. Fundada exclusivamente por mujeres, los contenidos buscan conectar fundamentalmente con el público femenino gracias a historias que priorizan las fantasías de las mujeres y su placer pero está



01.



02.



03.



04.



05.

pensado para escuchar tanto en privado como en pareja. Funciona por suscripción y propone más de 100 historias y sesiones con contenido nuevo cada semana.

04. EDUCACIÓN SEXUAL

<https://beducated.com/>

Beducated es un portal de educación sexual con contenidos muy completos sobre cualquier tema que pueda interesarle a las personas con curiosidad para aprender y mejorar en cualquier aspecto del sexo. Está pensado para todo tipo de público –mujeres, hombres e intersexuales– ya que ofrece contenidos adaptados a todas las orientaciones sexuales. Un proyecto similar es Emjoy, que se define como una guía de la felicidad sexual, aunque en este caso con algunas variaciones. Sus contenidos están enfocados exclusivamente a mujeres y se pueden escuchar en audio. En este caso se trata de sesiones orientadas por un terapeuta profesional.

05. EL FITBIT DEL PLACER

<https://ourlovely.com/>

Sí, has leído bien. Lovely funciona como los relojes inteligentes que leen y registran en una aplicación toda nuestra actividad desde la muñeca, pero en este caso lo que se registra es nuestra actividad sexual. O mejor dicho, la actividad sexual de una pareja, ya que está pensado para utilizar entre dos. Es como un anillo elástico realizado con silicona flexible que se coloca el hombre para registrar sus movimientos durante el coito. Así, el aparato aprende cómo disfrutaban él y su pareja y puede sugerirles nuevas posturas y técnicas de estimulación. Dicen que también ayuda a intensificar el placer en el hombre y en la mujer (por el movimiento de vibración). Está

ideado fundamentalmente para parejas hetero, pero sus fundadores ya están trabajando para lanzar al mercado en breve una versión para homosexuales.

06. JUGUETES PERSONALIZADOS

<https://world.mysteryvibe.com/>

MysteryVibe propone juguetes personalizados para ellos y para ellas. ¿Cómo se personaliza un vibrador? En este caso gracias al material con el que está realizado, que le confiere una gran flexibilidad para que sean completamente adaptables a la anatomía de cada persona. Son, además, juguetes que cuentan con Inteligencia Artificial para mejorar el placer y el bienestar gracias a los datos que recopila sobre el usuario y que registra en una aplicación. Detrás de estos juguetes hay importantes equipos multidisciplinares de investigación con expertos en tecnología, materiales, ciencia, medicina y psicología para crear los productos sexuales más admirados –dicen– y galardonados del mercado.

07. EDUCACIÓN Y BIENESTAR SEXUAL

<https://weareferly.com>

Ferly es otra aplicación pensada para mejorar la educación sexual de sus clientes, aunque algo más variada que las anteriores. Fundada en Reino Unido, se define como una audioguía de bienestar sexual y lo que ofrece es un compendio de contenidos muy amplio: sesiones, talleres, reflexiones e historias para despertar la imaginación... de las mujeres. Sí, de nuevo son las mujeres el público objetivo, aunque en este caso se busca más que aprendan a conocerse, relajarse, resolver dudas e, incluso, superar traumas en caso necesario, más que alcanzar exclusivamente el placer sexual.



06.



07.

Siete negocios que cambiarán sus mercados

Han creado nuevas formas de seleccionar y editar fotos, de hacer marketing online o de impulsar los contactos, entre otros.

01. MATCH DE FOTOS PARA CONTENIDOS BASADO EN IA

<https://jumpstory.com>

JumpStory ha desarrollado una plataforma con miles de fotografías que utiliza la inteligencia artificial para facilitar la selección de las fotografías más adecuadas según el texto en el que las queramos publicar. Y lo hace en unos pocos segundos. Además de sugerir imágenes permite analizar los resultados que dan y priorizar unos resultados antes que otros. Otra diferenciación es que se trata de una plataforma libre de derechos de autor, ofrece sus fotografías con licencia CCO (los autores de las imágenes han cedido todos los derechos de esta, por lo que no es necesario mencionarlos cuando usamos las imágenes). El modelo de negocio está basado en una suscripción mensual de 25 dólares.

02. ALQUILER DE ALMACENES PARA ECOMMERCES

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

Darkstore propone a las grandes empresas con espacio libre que lo alquilen a ecommerces y pequeñas tiendas que necesiten disponer de puntos de almacenamiento estratégicos para enviar sus mercancías en

un solo día y competir así con el servicio al cliente que ofrecen las grandes marcas. Los comercios así pueden disponer de muchos puntos de almacenamiento a los que pueden enviar los artículos que prevean vender gracias al uso de IA para predecir la demanda. Otra curiosidad es su modelo de ingresos: no cobra por entrada de mercancías, sino por la salida. Se queda con un 3% del valor de cada artículo que se envía con un máximo de 20 dólares.

03. UN TRIPADVISOR DE NUEVOS PRODUCTOS A TRAVÉS DE INSTAGRAM

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

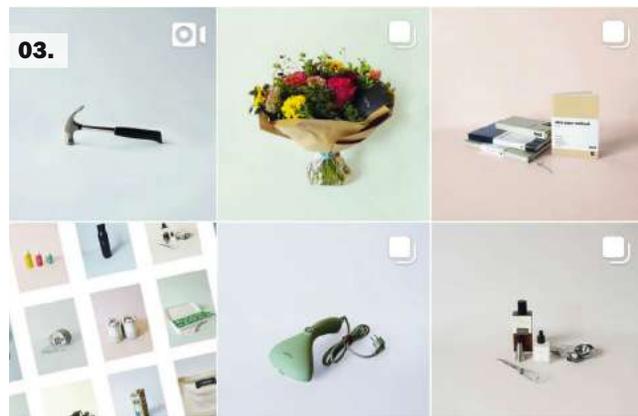
Thingtesting es un negocio nacido directamente de Instagram. Empezó hace año y medio con Jenny Gyllander, que hacía comentarios sobre nuevos productos que ella misma probaba. Hoy la siguen 39.000 personas y ha captado 300.000 dólares de inversores. Lo llamativo es que su idea es justo la contraria al boom de los influencers: ofrecer opiniones sin ningún tipo de contraprestación. El éxito depende de esa idea de imparcialidad para ayudar al consumidor a comprar de forma inteligente. Y a los inversores o emprendedores a conocer lo que puede ir bien en el mercado y lo que no, ya que solo habla de nuevos productos. Otra pata de su



01.



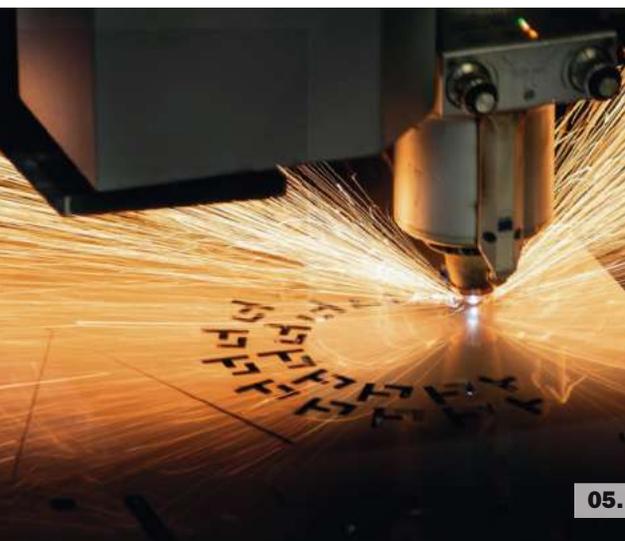
02.



03.



04.



credibilidad es que su comunidad también puede opinar sobre los productos (por eso lo de tripadvisor de productos).

04. UNA APLICACIÓN PARA POTENCIAR LOS CONTACTOS PROFESIONALES

<https://lunchclub.ai>

Lunchclub es una plataforma para encontrar contactos que va directamente al grano. Aquí se buscan conexiones reales, no virtuales. Cuando un usuario se da de alta con su email, la web le pide que destaque cuáles son los objetivos que tiene. Por ejemplo, hay quien destaca que quiere conseguir financiación, encontrar un socio o gente con nuevas ideas con personas de su profesión.

A partir de ahí, la plataforma le sugiere contactos con sus email correspondientes, para que puedan hablar y quedar para comer o tomar un café. Otra curiosidad es que aquí no es tan importante el perfil que pongamos, sino la información que la aplicación obtiene de cada uno a través de su presencia online en redes, webs, etc. La herramienta permite también dejar comentarios con los que puede ir aprendiendo sobre cuáles de las conexiones están teniendo éxito para poder afinar más en sus recomendaciones. Que la idea funciona, lo demuestra el dinero que ya ha recaudado en su fase semilla (4 millones de dólares) y que tiene una lista de espera para formar parte de su comunidad (que de momento se limita a seis ciudades de EEUU y Londres).

05. UN MARKETPLACE DE CHAPA

<https://laserhub.com/fr/>

Laserhub es un marketplace de piezas de chapa. A través de esta plataforma fundada en Alemania hace dos años las empresas

de ingeniería mecánica y de automoción, además de artesanos que trabajan con chapa, pueden solicitar las piezas de este metal que necesiten para sus trabajos y la plataforma se encarga de encontrar a los proveedores más adecuados, proponer precios y gestionar y enviar los pedidos ahorrando así mucho tiempo y dinero. Incluso puede verificar en línea los dibujos CAD y analizar si se pueden implementar o no.

06. LECHE DE ALMENDRAS ARTESANA

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

Con la pasión por lo vegano están surgiendo en el mercado nuevas marcas de alimentos sustitutos de la leche. Marcas artesanas como la londinense M* Ikman, producida a base de almendras (lleva un 12%, más que la mayoría de leches de este tipo) y con una filosofía empresarial muy sostenible. Las botellas se dejan en la puerta de casa en unas botellas de vidrio para reciclar, como se ha hecho en UK toda la vida. No lleva ningún tipo de aditivo, ni conservantes ni azúcares. Y dona el 10% de sus beneficios a Greenpeace.

07. INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA EL MANTENIMIENTO DE CARRETERAS

<https://vialytics.de/>

Vialytics ha desarrollado una tecnología que de forma muy sencilla permite revisar el estado de las carreteras para garantizar un correcto mantenimiento. Tan sencillo como colocar un smarphone en el coche, enfocar lo hacia la calzada y abrir la aplicación. El teléfono va tomando una foto cada 4 metros y enviando la información a un archivo. Con esa información registrada, los ayuntamientos planifican las medidas de mantenimiento.



SOUTH SUMMIT

Donde la innovación se convierte en negocio

Bajo el lema *Where Innovation meets business*, finalizaba el pasado 4 de octubre la sexta edición de South Summit con unas cifras que lo revalidan como el encuentro nacional de referencia del ecosistema emprendedor con repercusión internacional.



Más de 20.000 asistentes, 6.500 startups, más de 1.100 inversores con una cartera aproximada de 120.000 millones de dólares y más de 6.700 personas de las corporaciones, son los datos que corresponden al balance final de la sexta edición de South Summit, celebrado en La Nave (Madrid) del 2 al 4 de octubre y organizado por South Summit-Spain Startup powered by IE University y co-organizado por el Ayuntamiento de Madrid en colaboración con BBVA, Endesa, Wayra, Sabadell y Google.

LOS GANADORES

Con la entrega de los premios a los ganadores de esta competición global de startups

se procedía a la ceremonia de clausura que, en esta ocasión, contó con la presencia de **Reyes Maroto**, ministra en funciones de Industria, Comercio y Turismo. Ella fue la responsable de entregar el máximo galardón a la mejor startup elegida entre un centenar de finalistas previamente seleccionados entre los más de 3.700 pro-

Streamloots se alzó con el premio a la mejor startup del año, elegida entre un total de 3.700 proyectos presentados a esta sexta edición

yectos presentados en esta edición. **Streamloots**, una plataforma que permite a miles de personas interactuar en tiempo real con *live streamers* y jugadores, se alzó con el primer premio. Otras tres startups fueron reconocidas con premios a distintas categorías: la startup más disruptiva, mérito asignado a la insurtech **Bdeo**; la de producto más escalable, recogido por **Influency**, y la startup con mejor equipo, recibido por la estadounidense **Jubel**. De forma simultánea, La Nave acogía también en sus dependencias la celebración de los **enlightED Awards 2019**, foro mundial organizado por Fundación Telefónica, IE University, South Summit y Fundación

Santillana. En su deseo por identificar las mejores ideas emprendedoras del mundo en educación, innovación y edTech, la segunda edición de los enlightED Awards la ganó la egipcia **Praxilabs**, cuyo objetivo es proporcionar la igualdad de oportunidades para una educación STEM.

DINERO Y VISIBILIDAD

Y aunque no todas las startups pudieron subir al estrado para alzar un premio, en el caso de South Summit se puede afirmar que el mero hecho de figurar entre las cien finalistas supone ya un gran mérito, dado el alto nivel de participación de proyectos procedentes de todo el mundo. Además, todas tuvieron oportunidad

ENIDADES DESTACADAS

EMPRENDE RIOJA
www.emprenderioja.es
94 129 15 00

BIND 4.0
http://bind40.com

EXTREMADURA EMPRESARIAL
https://www.extremaduraempresarial.es

GIJÓN IMPULSA
impulsa.gijon.es
984 84 71 00

LAZARUS
https://eurocajarural.fun/landing-lazarus-5/

de defender sus proyectos ante los numerosos inversores y ganar visibilidad en un evento de repercusión internacional.

“Iniciamos este proyecto convencidos de que la creatividad, la innovación y el talento necesitaban un reconocimiento mundial como motor esencial del crecimiento económico. Hoy, no sólo hemos dado voz a la comunidad de startups, sino que les hemos dado una plataforma. Un lugar para hacer negocios, conocer inversores, conectar con clientes, colaborar con socios y mucho más. Tal es así que, en tan sólo 6 años, las startups finalistas de South Summit han recaudado 2.800 millones de dólares en financiación”, declaraba **María Benjumea**, fundadora de Spain Startup-South Summit.

UN PANEL DE ALTURA

Al margen de la competición, el evento consta de una serie de conferencias y paneles de diversa temática, con expertos mundiales de primer nivel. Por citar algún caso, valga mencionar a Ciaran Quilty, de Facebook, Paul Misener, de Amazon, o Chris Barton, de Shazam.

MIDE: LA METODOLOGÍA DEL MIT PARA IMPULSAR EL ECOSISTEMA EN MADRID

MIDE (Madrid Innovation Driven Ecosystem) es una asociación sin ánimo de lucro integrada por los cinco principales *stakeholders* del ecosistema.

Corporaciones, inversores, emprendedores, universidades y la Administración forman parte del MIDE. El objetivo que comparten es impulsar la región de Madrid como polo emprendedor de referencia. Para ello se valen del programa REAP, una iniciativa

de innovación abierta con la que el MIT quiere extender a otras regiones de todo el mundo la metodología que les sirvió a ellos para crear un ecosistema propio en Boston. En España, el programa lo integran ya, entre muchos otros, corporaciones como Calidad Pascual, Ferrovial



o IBM; el Venture Builder Unlimiteck o Alcorcón eCity, por parte de los inversores; Tetuan Valley e Impact HUB, en representación de los emprendedores; la Universidad Politécnica de Madrid, como centro docente; y la Comunidad de Madrid.

TALENT GARDEN TRAE A ESPAÑA SU GRAN RED EUROPEA DE TECNOLOGÍA Y EMPRENDIMIENTO

Talent Garden, plataforma de innovación líder en Europa y especializada en la comunidad tecnológica y digital, inaugura su primer campus en Madrid.



“Este es el campus número 26 de Europa de Talent Garden y uno de los más grandes que hemos abierto. Hemos apostado por España porque creemos que hay mucho potencial para seguir creciendo”, afirmaba **Davide Dattoli**, co-fundador y CEO de Talent Garden, en el acto

de presentación del primer Campus abierto por la plataforma de innovación en Madrid.

Situado cerca de la Estación de Atocha (Madrid) el nuevo campus dispone de 5.000 m² y cuenta con 317 puestos de trabajo, diversas salas para eventos,

así como aulas para su Innovation School, uno de los institutos educativos más innovadores de Europa, que ofrece cursos en el área de las tecnologías digitales y de la innovación, con un enfoque en transformación digital, marketing, negocios y liderazgo.



CONECTOR

www.conector.com
conector@conector.com



VALÈNCIACTIVA

<http://valenciactiva.valencia.es>



WHY TENERIFE

www.whytenerife.com
922 080 769



ENISA

<https://www.enisa.es>
91 570 82 00



RED EMPRENDEVERDE

<https://www.redemprenderverde.es>
91 121 09 20

MARKETING

El valor de la experiencia de usuario en las empresas

Conocer la experiencia de usuario (UX) como estrategia comercial permite a las empresas no solo conectar con sus clientes de una manera emocional sino crear productos a su medida y construir una marca reconocida.



En la actualidad no basta con crear una página web, colgar tu catálogo de productos y servicios y esperar a que los usuarios y/o clientes cliquen en el carrito de la compra. Es necesario conocer tanto la usabilidad de tu web o app, es decir, si se navega bien en ella, como la experiencia de usuario, es decir, sus percepciones.

USABILIDAD Y UX

Los factores que contribuyen a una buena usabilidad tienen que ver con el tiempo de carga de la web o app (a más tiempo, más riesgo de tasa de abandono), un diseño limpio y coherente, que sea *responsive* o multidispositivo, con una estructura de contenidos relevantes y claridad

en el lenguaje y accesibilidad, adaptando la web a las discapacidades físicas de los usuarios. Mientras, por la parte de la experiencia de usuario, es fundamental una correcta usabilidad, la utilidad y actualización de contenidos, la confianza (no puede faltar un bloque de FAQ que dé respuestas a las dudas más comunes), una

Conocer y analizar la experiencia de usuario de tu web o app te permitirá corregir errores de diseño y generará valor en tu compañía

capa multimedia (vídeos y fotos) que hagan más atractiva la experiencia de navegar por la web, un buscador... y todas las herramientas necesarias que aseguren el tratamiento confidencial de los datos personales.

ROL DEL DISEÑADOR UX

En este proceso, para asegurar una experiencia de usuario positiva, lo que incrementará las ventas, es necesario un diseñador UX, profesionales que no solo se encargan del diseño bajo los parámetros de eficiencia UX, sino también de la percepción que el uso de un producto o servicio deja en tus usuarios o clientes.

Hablamos de un experto en interfaz que se pone en la piel del usuario, que inves-

tiga, busca errores, prueba, interactúa con el usuario, analiza... así hasta dar con el mejor diseño y experiencias para ese usuario.

El objetivo final es fidelizar al cliente a través de una experiencia de usuario óptima. Con todas las ventajas que esto supone para las empresas, ya que conocer la experiencia de usuario les permite ofrecer nuevos productos o servicios a su medida y/o mejorar los existentes, contribuye a construir una marca y genera un flujo de información muy valiosa para las estrategias de negocio de las empresas. Sin olvidar que tanto la experiencia de usuario como el diseñador UX que lo analiza generan valor y retorno de la inversión.

CENTROS DESTACADOS:



MIOTI

www.mioti.es
673 842 174



APTE

www.apte.org/es
951 231 306



CLOUD INCUBATOR HUB

http://cincubator.com
968 338 940



ESPAITEC

www.espaitec.uji.es
964387390



EUROINNOVA BUSINESS SCHOOL

www.euroinnova.edu.es
900 831 200

EL CONSEJO DE LOS EXPERTOS



Indudablemente, la tecnología está provocando un cambio de paradigma donde el éxito de un producto o servicio depende de la calidad de la experiencia vivida. Y eso es lo que trata de abordar y diseñar la experiencia de usuario. Podemos por tanto hacernos una idea de la importancia de disponer de este tipo de perfiles dentro de las empresas, cuya responsabilidad va más allá del aspecto técnico, formando parte de la definición de la estrategia de la propia compañía y activando las palancas necesarias dentro de la misma que promuevan una mejora en la percepción de marca. Próximamente viviremos el aterrizaje de la red 5G, que permitirá la maduración del llamado Internet de las Cosas, la democratización de la realidad virtual y aumentada y la interacción por voz en cualquier dispositivo, lo que conlleva el desarrollo de la IA y el uso de los datos. Facilitar el acceso y usabilidad de estas tecnologías es tarea indiscutible de los profesionales en diseño y experiencia de usuario, y las empresas que desde ahora los incorporen podrán prepararse y afrontar los retos de este futuro que ya es presente.

JAVIER LARREA GARCÍA
CEO de UXER School



Si te preguntas por qué debería contar tu empresa con un profesional de experiencia de usuario (UX) para incrementar las ventas, la respuesta es muy sencilla. Tú puedes tener el mejor producto (o el mejor servicio), con la mejor propuesta de valor y los mejores beneficios del mercado, pero si esto no se traslada en las webs/apps de una forma en la que el diseño y la experiencia de cliente no esté acorde con lo primero, tu producto va a fracasar. Lo podemos ejemplificar de otra manera. Imagina que el usuario de tu plataforma no entiende el proceso y se bloquea en un paso de compra, que la comunicación con ese usuario no sigue una secuencia lógica y por tanto el mensaje que transmitimos es incoherente, que le prometes un descuento y cuando va a pagar no lo ve por ningún lado, que no comunicas la confidencialidad de los datos personales... son tantos los detalles tanto en el componente gráfico como en el componente experiencial y de diseño del *journey* que en base a la experiencia hacen que el perfil de diseñador UX sea uno de los más importantes. No solo diría que incrementa las ventas sino que facilita que la venta suceda.

ÓSCAR FUENTE
Director y fundador de IEBS Business School



Un buen diseño UX consigue que los usuarios que visitan tu sitio web o tu app puedan navegar de manera fácil y atractiva para lograr el objetivo perseguido por la empresa. Las técnicas aplicadas para optimizar la experiencia de usuario redundan en la usabilidad de la interfaz, en la capacidad de comunicar de manera sencilla y atractiva el producto/servicio y en la habilidad de potenciar la conversión mediante el uso y distribución de elementos que activen psicológicamente al comprador. Algunas de las técnicas más efectivas que condicionan la decisión de compra tienen que ver con la escasez y la urgencia. Esto es algo que las web de reservas de vuelos y alojamientos saben utilizar muy bien. Otras técnicas empleadas son el "efecto marco" (un cuadro de diálogo que busque alejar al usuario de seleccionar una determinada opción, intentando infundirle un *pain*), el "efecto de arrastre" (testimonios que defienden el producto como una buena compra) o la "falacia del coste hundido" (un cuadro de diálogo que te disuade de abandonar el proceso de compra). Aunque estas técnicas resultan controvertidas en tanto se sustentan en el aprovechamiento de sesgos cognitivos, lo cierto es que funcionan y permiten incrementar las ventas.

JOSUÉ HERNÁNDEZ SUÁREZ
Marketing Manager de BlogsterApp Ambassador SL



LINK BY UMA-ATECH
www.link.uma.es
951 953 104



MEDIA STARTUPS HUB
<http://mediastartupshub.com>
board@mediastartupshub.com



ADVENTUREES
www.adventurees.com
911 930 061



IGEMA
www.igema.net
934 914 112



INESEM BUSINESS SCHOOL
www.inesem.es
958 050 205

IMPUESTOS

Claves de la prorrata del IVA ¿prorrata general o especial?

Si su empresa realiza simultáneamente operaciones por las que puede deducirse el IVA y operaciones por las que no puede hacerlo, en general le será de aplicación la regla de la prorrata y podrá optar entre dos sistemas.

Nos encontramos, por lo tanto, antes dos clases de prorratas. La primera es la **prorrata general**. Aquí podrá deducirse un porcentaje de IVA soportado igual al porcentaje que representan las ventas con derecho a deducción respecto a todas las ventas.

La segunda clase es la **prorrata especial**. Podrá deducirse el 100% del IVA soportado en actividades con derecho a deducir y el 0% del IVA de actividades sin ese derecho. En cuanto al IVA en gastos comunes, podrá deducirlo con la prorrata general (por ejemplo, el IVA del alquiler del local).

Por tanto, en la prorrata general, se aplica un porcentaje entre las operaciones sujetas y el total de opera-

ciones. Esto determinará la cantidad del impuesto soportado que se podrá deducir. En la prorrata especial, se clasifica el IVA soportado en tres grupos:

- El IVA soportado de actividades que dan derecho a deducción (deducible).
- El IVA soportado de actividades que no dan derecho a deducción (no deducible).

La menor complejidad en el cálculo de la prorrata general es lo que determina que la misma sea la modalidad de aplicación general



• El IVA soportado de actividades comunes (aplicación de la prorrata general).

La prorrata general es algo más sencilla de aplicar, mientras que la prorrata especial tiende a una deducibilidad más precisa.

QUÉ MODALIDAD ELEGIR

La menor complejidad en el cálculo de la prorrata general hace que sea la modalidad de aplicación general. No obstante, aunque su empresa puede optar por una u otra, si el IVA deducible con la prorrata general supera en más de un 10% al que sería deducible con la especial, deberá aplicar esta última.

En cuanto a los plazos para ejercer la opción por la prorrata especial, podremos hacerlo, generalmente, en

la última autoliquidación de IVA del año, en cuyo caso se procede a realizar la regularización de las deducciones practicadas durante el ejercicio.

También en el período en el que comenzamos la actividad podemos optar por la prorrata especial. En ese caso, tenemos de plazo hasta la finalización del plazo de presentación de la declaración-liquidación correspondiente al período en el que se produzca el comienzo en la realización habitual de las entregas de bienes o prestaciones de servicios correspondientes a tales actividades.

La opción por la prorrata especial tiene validez mientras no se revoque y durante un mínimo de 3 años.

DESPACHOS RECOMENDADOS



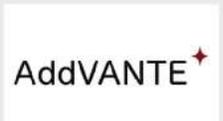
ESCURA
www.escura.com
93 494 01 31



JDA ASSESSORS I CONSULTORS
www.jda.es
93 860 03 70



MATEOS ADVOCAT
www.mateos.es
93 476 00 50



ADDVANTE
www.addvante.com
93 415 88 77



ASESORÍAS NÁPOLES
www.asesoriasnapoles.es
93 468 58 10

EL CONSEJO DE LOS EXPERTOS



Cuando un sujeto pasivo realiza operaciones que dan derecho a deducción y otras no, las cuotas soportadas son deducibles sólo en un porcentaje. Existen dos modalidades de prorrata, la GENERAL y la ESPECIAL. Si aplicando la prorrata general un sujeto pasivo obtiene cuotas deducibles en más de un 10% de las que tendría si aplicase la prorrata especial, estará obligado a aplicar esta última. Cuando se inicie una actividad, se aplicará un porcentaje provisional que se regularizará en el último periodo de liquidación del ejercicio. Si se opta por la prorrata especial, esta opción tiene una validez mínima de tres años naturales. Un caso especial se da cuando un mismo sujeto pasivo realiza actividades económicas en sectores diferenciados, es decir, tienen asignados diferentes grupos de CNAE. Se consideran regímenes de deducción distintos si el porcentaje de deducción de la actividad distinta de la principal difiere en más de cincuenta puntos porcentuales de la propia actividad principal. No será sector diferenciado si el volumen de una con relación a la otra es inferior al 15%.

MIQUEL VALLS
Director General en Miquel Valls Economistes



Al margen de los supuestos en los que la aplicación de la prorrata especial es obligatoria, esto es, cuando la deducción resultante de aplicar la prorrata general exceda en un 10 % de la que resultaría de aplicar la prorrata especial, ésta supone un régimen de deducciones más preciso puesto que permite ejercitar el derecho a la deducción de forma íntegra en aquella actividad que se encuentra sujeta y no exenta del IVA.

No obstante, el IVA soportado en la adquisición de bienes y servicios utilizados conjuntamente en la realización de actividades exentas y no exentas (un ejemplo, el IVA de los suministros) será deducible de acuerdo con la prorrata general incluso para aquellos sujetos pasivos que opten por la prorrata especial.

En definitiva, los sujetos pasivos que pretendan aplicar la prorrata especial no tendrán que evitarse el farragoso trabajo que supone calcular el porcentaje de deducción de la prorrata general.

FERNANDO MATESANZ
Managing Director en Spanish VAT Services



Cada vez son más las empresas que La sistemática que el IVA utiliza es la deducibilidad del IVA soportado sobre el repercutido. Si el empresario realiza dos o más actividades, en unas repercute IVA y en otras no, se aplica la regla de prorrata, pudiendo deducir el IVA soportado imputado a la actividad donde repercute IVA.

Dos modalidades:
La prorrata general permite la deducción del IVA soportado mediante la proporción entre las operaciones con repercusión sobre el total de operaciones.

La prorrata especial permite deducir el IVA soportado en las operaciones con repercusión, y para aquel IVA soportado en ambas actividades, se aplica el sistema de prorrata general. Por defecto se aplica la prorrata general. La especial en dos supuestos: Por opción. El contribuyente deberá comunicar esta opción.

Supuesto obligatorio. Cuando el total de las cuotas deducibles en un año natural por aplicación de la prorrata general exceda en un 10 por 100 ó más del que resultaría por aplicación de la especial.

JAUME CASAS RÍOS
Asesor fiscal en Tarinas



CASTELLANA CONSULTORES
www.castellanaconsultores.com
91 359 54 03



FONT & YILDIZ
www.fontyildiz.es
93 494 89 80



FORUM JURÍDICO
www.forumjuridicoabogados.com
91 442 61 29



GABINET ASSESSORS
www.addvante.com
93 415 88 77



GCE GROUP
www.gce.group
93 458 44 15

PLAN DE NEGOCIO PARA
MONTAR UNA CLÍNICA DENTAL

Lucir la mejor de nuestras sonrisas

Cuidamos nuestra salud bucodental cada vez más, más a menudo y también por razones estéticas. Si en 2010 un 20% de la población accedía al dentista al menos una vez cada 2 años, actualmente lo hace el 52%.



SILVIA MAZZOLI



También ha crecido la oferta, de manera casi exponencial. Está formada por las grandes aseguradoras, las corporaciones que operan bajo la fórmula de la franquicia y más de 20.000 clínicas repartidas por todo el territorio nacional. El número de profesionales también se ha incrementado notablemente. El Consejo de Dentistas de España lo cifra actualmente en más de 36.000. Cada año se gradúan en España 1.700 nuevos dentistas. Asciede a 1:1.280 la proporción de dentistas por número de habitantes, una cifra elevada, considerando que la OMS recomienda 1 dentista por cada 3.500 habitantes.

Aproximadamente el 40% de las clínicas dentales en España factura menos de 250.000 euros al año, el 37% hasta medio millón de euros y el 18% hasta un millón de euros. Poner en marcha una clínica dental supone una fuerte inversión inicial, por el coste elevado

Una clínica dental supone una fuerte inversión, por el coste elevado de los equipos médicos

de los equipos médicos: a partir de 150.000 euros para una clínica de tamaño pequeño.

Nos encontramos ante un sector muy competitivo, con exceso de profesionales, cierto intrusismo profesional y episodios de competencia desleal. Aunque pueda sorprender, se puede abrir una clínica dental sin ser dentista. Aun así, la demanda creciente y la rentabilidad de esta actividad, hacen que poner en marcha una clínica dental pueda ser una buena oportunidad. Eso sí, “para aquellas personas que sepan hacerlo bien. Y esto no es tan sencillo”, apunta **David Carralero**, que nos desgana algunas claves para el éxito.

CLAVES PARA EL ÉXITO DE UNA CLÍNICA DENTAL

“La primera es la formación: en general permite alcanzar mejores condiciones económicas y también ayuda a realizar

un diagnóstico más global, que redunda en mayor satisfacción para el paciente”.

La experiencia también es un grado. Este experto recomienda “no montar una clínica dental por mucho dinero que se tenga, pues primero se necesitan varios años de experiencia, además de formarse en gestión empresarial. También hay que tener algo de psicología: la odontología no es algo atractivo para el paciente y hay que trabajar con sensibilidad y cuidar mucho la experiencia del paciente. Otra clave está en ser diferentes. En este sector, solo sobreviven los que mejor se adaptan”.

David Carralero es un buen ejemplo de cómo se pueden conseguir grandes resultados, sin prisa pero con trabajo y constancia. Montó su clínica en Xàtiva en 2005 con 2 trabajadores y actualmente lidera un equipo de 14 personas, con casi 14.000 pacientes atendidos y 6 boxes de atención al público.

EL VALOR DE LA ESPECIALIZACIÓN

Para despuntar en el panorama actual, otro experto del sector, **Rafael**

PLAN FINANCIERO DE UNA CLINICA DENTAL (en euros)



BALANCE INICIAL

Un odontopediatra y una ortodoncista se unen para abrir una clínica dental en Badajoz. Alquilan un local de 75 m² (850 euro/mes), que reforman y acondicionan.

La inversión necesaria asciende así a 172.082 €. En el importe de las inversiones se separa la parte de la base imponible de la del IVA Soportado ("Hacienda Pública Deudora por IVA" por importe de 28.182 euros). Hacienda debe esa cantidad, que se irá compensando en las liquidaciones trimestrales de IVA, o, si se prefiere, se podrá solicitar a Hacienda su devolución al comienzo de la actividad. Los emprendedores aportan un capital social de 90.000 €. El resto (82.082 €) se financia mediante un préstamo bancario a largo plazo (diez años), al 5% de interés nominal anual, que se devolverá mediante cuotas mensuales constantes de 871 € (forma das por intereses y devolución del capital).

BALANCE DE INVERSIÓN INICIAL

ACTIVO (INVERSIÓN INICIAL)		PASIVO (FINANCIACIÓN INICIAL)	
ACTIVO NO CORRIENTE (Fijo+Inm)	132.400	PATRIMONIO NETO (Fondos propios)	90.000
Gastos Establecimiento	3.000	Capital Social	90.000
Gastos de primer establecimiento	3.000	Subvenciones	0
Inmovilizado Intangible	2.700	Otro recursos propios	0
Patentes y marcas	900		
Derechos de traspaso	0		
Aplicaciones informáticas	1.800		
Leasing	0		
Otro inmovilizado inmaterial	0		
Inmovilizado Material	125.000	PASIVO NO CORRIENTE (Exigible a largo plazo)	75.591
Terrenos	0	Préstamo bancario a L/P	75.591
Edificios y construcciones	0	Proveedores inmovilizado a L/P	0
Instalaciones y reforma del local	9.000	Acreedores leasing a C/P	0
Mobiliario y elementos de decoración	15.000	Otro exigible a L/P	0
Equipos dentales	90.000		
Herramientas y útiles dentales	7.500		
Elementos de transporte	0		
Equipos ofimáticos	3.500		
Inmovilizado Financiero	1.700		
Fianzas	1.700		
ACTIVO CORRIENTE (Circulante)	39.682	PASIVO CORRIENTE (Exigible a corto plazo)	6.491
Existencias	3.500	Proveedores	0
Productos dentales	2.000	Acreedores leasing a C/P	0
Material sanitario consumible	800	Préstamo bancario a C/P	6.491
Deudores (realizable)	28.182	Otro exigible a C/P	0
Cientes	0		
Hacienda Pública deudora por IVA	28.182		
Tesorería	8.000		
Bancos	6.500		
Caja	1.500		
Otro Activo Circulante	0		
Otro elemento de Activo Circulante	0		
TOTAL ACTIVO	172.082	TOTAL PATRIMONIO NETO+PASIVO	172.082



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

Conceptos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Ventas Netas	3.500	4.600	8.500	12.500	14.500	15.750	16.200	4.500
Coste de Ventas	875	1.150	2.125	3.125	3.625	3.938	4.050	1.125
Margen Bruto s/Ventas	2.625	3.450	6.375	9.375	10.875	11.813	12.150	3.375
Sueldos y Salarios	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250
Cargas Sociales	745	745	745	745	745	745	745	745
Tributos: IAE, IBI, ...								
Suministros: luz, agua, teléfono, Internet	220	220	220	220	220	220	220	220
Servicios externos profesionales independ.	350	350	350	350	350	350	350	350
Material de oficina	50	50	50	50	50	50	50	0
Publicidad y propaganda	500	500	400	400	400	400	300	300
Primas de Seguros	125	125	125	125	125	125	125	125
Asesoría	150	150	150	150	150	150	150	150
Cuota Colegio Dentistas y suscripciones	50	50	50	50	50	50	50	50
Arrendamientos	850	850	850	850	850	850	850	850
Dotación Amortizaciones	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770	1.770
Total Gastos Explotación	11.060	11.060	10.960	10.960	10.960	10.960	10.860	10.810
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (B.A.I.I.)	-8.435	-7.610	-4.585	-1.585	-85	853	1.290	-7.435
Ingresos Financieros								
Gastos Financieros	342	340	338	335	333	331	329	326
Resultado Financiero	-342	-340	-338	-335	-333	-331	-329	-326
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	-8.777	-7.950	-4.923	-1.920	-418	522	961	-7.761
+ - Res. Extraordinarios								
Resultado mensual ant/Impuestos	-8.777	-7.950	-4.923	-1.920	-418	522	961	-7.761
Resultado acumulado ant/Impuestos	-8.777	-16.727	-21.649	-23.570	-23.988	-23.466	-22.505	-30.266
Impuesto sobre Sociedades	25,0%							
Resultado después de Impuestos								

Rodríguez, director general de Kulzer Iberia, recomienda diferenciarse por especialización, frente a la odontología general que ofrecen el 75% de las clínicas españolas.

Actualmente ortodoncia, estética dental e implantología son las especialidades dentales que están registrando los mayores crecimientos, mientras que periodoncia, cirugía oral, endodoncia y conservadora presentan una mayor estabilidad.

Por otra parte, este experto recomienda también potenciar la digitalización de la práctica odontológica. Si, por un lado, mejora la experiencia del paciente, esta situación también puede dar lugar a mejores resultados reproducibles para

el profesional y facilita la comunicación con los laboratorios que fabrican las piezas.

MARKETING DENTAL

Para que una clínica dental tenga éxito, sobre todo en la fase de lanzamiento, es muy necesario invertir en una buena estrategia de marketing. Hay que definir bien el posicionamiento de nuestra marca y la imagen corporativa, los objetivos, las estrategias online (web, blog, redes sociales...) y offline más adecuadas, siempre teniendo en cuenta el público de referencia al que

nos dirigimos, el entorno y los competidores. Y, por supuesto, sin olvidar medir los resultados, rectificar o inclu-

Hay que fomentar el 'boca-oreja' por ser el canal más habitual a la hora de escoger dentista

so atreverse con alguna campaña más audaz.

Las recomendaciones cuentan mucho en esta actividad y el boca-oreja es el canal más habitual a la hora de escoger dentista y hay que fomentarlo. Es importante conseguir una buena reputación también a nivel digital, por ejemplo, animando a los propios clientes a dejar una reseña en Google My Business o a interactuar en los canales sociales.

	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	% / Ventas
	17.000	18.000	18.050	14.000	147.100	100%
	4.250	4.500	4.513	3.500	36.775	25,0%
	12.750	13.500	13.538	10.500	110.325	75,0%
	6.250	6.250	6.250	6.250	75.000	51,0%
	745	745	745	745	8.940	6,1%
					0	0,0%
	220	220	220	220	2.640	1,8%
	350	350	350	350	4.200	2,9%
	50	50	50	50	550	0,4%
	500	400	400	400	4.900	3,3%
	125	125	125	125	1.500	1,0%
	150	150	150	150	1.800	1,2%
	50	50	50	50	600	0,4%
	850	850	850	850	10.200	6,9%
	1.770	1.770	1.770	1.770	21.240	14,4%
	11.060	10.960	10.960	10.960	131.570	89,4%
	1.690	2.540	2.578	-460	-21.245	-14,4%
					0	0,0%
	324	322	320	317	3.957	2,7%
	-324	-322	-320	-317	-3.957	-2,7%
	1.366	2.218	2.258	-777	-25.202	-17,1%
					0	0,0%
	1.366	2.218	2.258	-777	-25.202	-17,1%
	-28.901	-26.682	-24.424	-25.202		
				0		
				-25.202		



CUENTA DE RESULTADOS

Los principales gastos en los que incurre una clínica dental son:

Personal. Los dentistas cotizan sobre la base mínima (60 euros/mes), “tarifa plana” por darse de alta por primera vez en el régimen de autónomos de la Seguridad Social. Su salario bruto es 25.000 €, con retención IRPF del 19%. Se contratarán 2 higienistas bucodentales a jornada completa, que también realizarán tareas de recepcionista, con sueldo anual de 12.500 euros.

Alquiler de la clínica (850 € mensuales).

PUBLICIDAD, por un total de 4.900 € anuales.

Gastos generales: luz, agua, teléfono e Internet (220 €/mes); servicios externos: mantenimiento informático, limpieza (350 €/mes); asesoría (150 €/mes); material de oficina (50 €/mes); cuotas del Colegio de Dentistas, asociaciones profesionales y empresariales y suscripciones a publicaciones especializadas (600 €/año); seguro específico para clínica dental y de responsabilidad civil profesional (1.500 €/año); amortizaciones del inmovilizado (21.240 €/año). Las cuotas de amortización recogen la depreciación efectiva sufrida por los distintos elementos del inmovilizado y permiten la generación de un fondo,

que crece cada año, con la finalidad de disponer de recursos financieros para reponer los bienes una vez finalizada su vida útil. Esta depreciación afecta a la cuenta de resultados, ya que supone un gasto anual para la empresa, aunque no un desembolso económico. A los gastos anteriores, se suman los gastos financieros del préstamo obtenido para financiar la inversión, por un total de 3.957 €/año.

Las previsiones de venta se basan en las estimaciones de los dos dentistas, según su experiencia, la observación del entorno y los competidores, el número previsto de procesos odontológicos y el grado de ocupación progresiva de la clínica, teniendo en cuenta los meses de arranque y los de menor actividad (agosto y diciembre). Con todo, las previsiones para el primer año ascienden a 147.100€. Los costes variables asociados a las ventas (materiales, laboratorio y colaboración esporádica de un endodoncista) se estiman en una media del 25% sobre las ventas.

La cuenta de pérdidas y ganancias del primer año arroja un resultado negativo de 25.202 €. Aun así, el cash-flow es ligeramente negativo (-3.962 €). Este indicador es importante, al reflejar la capacidad de generar liquidez.

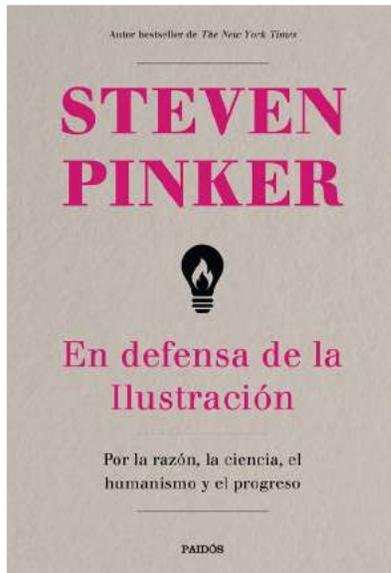
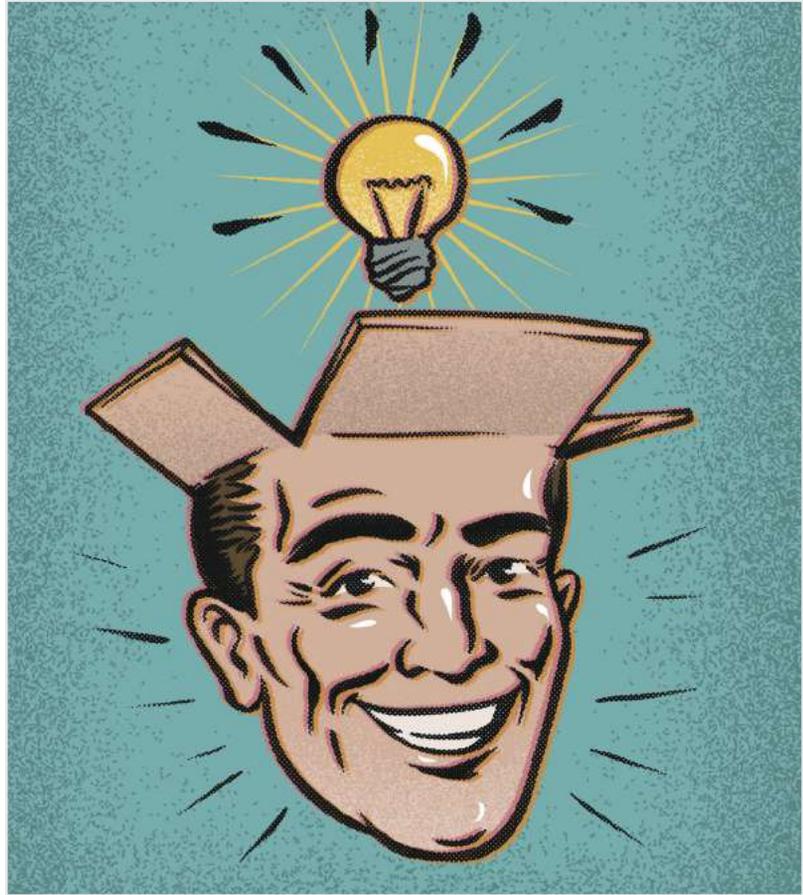
LOS RESÚMENES DE KNOW SQUARE, EN EMPRENDEDORES.
Cada mes publicamos un extracto de los mejores libros de gestión y empresa, realizados por Know Square (www.knowsquare.es).

En contra de las creencias absurdas

La Razón, por encima de la superstición. El sentido crítico, por encima de la credulidad. Son reivindicaciones de Steven Pinker, en su libro *En defensa de la Ilustración*, que nos servirán de guía en la vida y en la empresa.

—

Por Luis Hernández Cuadrado, miembro del Jurado de los Premios Know Square



En defensa de la Ilustración

Autor: Steven Pinker. Editorial: Paidós



Con este libro, probablemente el más ambicioso de los publicados por **Steven Pinker** tanto por el objetivo como por la amplitud y profundidad de los temas abordados, persigue desmontar la actual visión pesimista del mundo y reivindicar el uso de la razón frente a las propuestas dogmáticas, carismáticas o populistas que quieren acabar con las instituciones surgidas de la Ilustración. Oportuno, necesario y esperanzador: los ideales de la ilustración como una razón para vivir.

¿Cómo es posible que en la campaña presidencial de 2016 una parte importante de los partidarios de **Trump** dieran credibilidad a *fake news* como que **Hillary Clinton** padecía esclerosis múltiple y la estaba ocultando con una doble, que el Partido Demócrata dirigía un círculo de pedofilia desde una pizzería de Washington, o que **Barack Obama** debió desempeñar algún papel en el 11-S porque nunca estuvo por aquel entonces el Despacho Oval (¡Pero si entonces no era Presidente!)?

Como recuerda Steven Pinker en palabras del antropólogo **John Tooby**, "las creencias absurdas

constituyen señales más efectivas de lealtad coalicional que las razonables". Y en este sentido, citando a **Dan Kahan**, Pinker destaca que "la tendencia de la gente a tratar sus creencias como juramentos de fidelidad más que como valoraciones desinteresadas es, en cierto sentido, racional. Con la excepción de un número insignificante de individuos que mueven los hilos, agitan y toman las decisiones, las opiniones de una persona sobre el cambio climático o la evolución tienen unas probabilidades sumamente remotas de marcar alguna diferencia en el mundo en general, pero suponen una diferencia enorme en lo que atañe al respeto que inspire la persona en su círculo social. Expresar la opinión equivocada sobre un asunto político puede convertirte en el mejor de los casos en un bicho raro, en alguien que "no se entera", y, en el peor de los casos, en un traidor. [...] Dadas estas ventajas, suscribir una creencia que no ha superado el examen de la ciencia y la comprobación de los hechos no es tan irracional a la postre, al menos no según el criterio de los efectos inmediatos en el creyente. Los efectos en la sociedad y en el planeta son otro cantar".

Pero no sólo la enorme difusión de las *fake news* está contribuyendo al auge del populismo. Para Pinker, "es probable que la naturaleza de las noticias (en referencia a los medios de masas tradicionales) distorsione la visión del mundo de la gente, debido a un error mental que los psicólogos **Amos Tversky** y **Daniel Kahneman** han bautizado como la heurística de disponibilidad: la gente calcula la probabilidad de un acontecimiento o la frecuencia de una clase de cosas en función de la facilidad con que le vienen a la mente los ejemplos. En muchos ámbitos de la vida es una regla



STEVEN PINKER REIVINDICA LA RAZÓN Y LA CIENCIA FRENTE A LAS PROPUESTAS POPULISTAS Y DOGMÁTICAS

general muy útil. [...] Resulta fácil constatar cómo la heurística de disponibilidad, atizada por la política informativa ("Si hay sangre, vende"), puede inducir un sentimiento de pesadumbre acerca del estado del mundo".

En su libro, Steven Pinker persigue desmontar esta visión pesimista del mundo y reivindicar el uso de la razón y la ciencia frente a las propuestas dogmáticas, carismáticas o populistas y autoritarias que quieren acabar con las instituciones surgidas en el periodo histórico de la Ilustración. "Los ideales de la Ilustración son productos de la razón humana, pero siempre están en pugna con otras facetas de la naturaleza humana: la lealtad a la tribu, la deferencia hacia la autoridad, el pensamiento mágico o la culpabilización a los malhechores por los infortunios. La segunda década del siglo XXI ha asistido al surgimiento de nuevos movimientos políticos que describen sus países como sociedades abocadas a una infernal distopía por facciones malignas a las que sólo puede hacer frente un líder fuerte".

"El principio ilustrado de que podemos aplicar la razón y la compasión para fomentar el florecimiento humano puede parecer obvio, tópico y anticuado, pero he escrito este libro porque he llegado a la convicción de que no lo es. Más que nunca, los ideales de la ciencia, la razón, el humanismo y el progreso necesitan una defensa incondicional".

Y lo hace con rotundidad en su último libro, *En defensa de la Ilustración. Por la razón, la ciencia, el humanismo y el progreso*, probablemente el más ambicioso de los que ha publicado hasta el momento, no sólo por su objetivo sino también por la amplitud y profundidad de los temas abordados, que van desde la explicación de los conceptos de evolución, entropía e información, o la demostración de los innegables avances del progreso humano desde la Ilustración, hasta la filosofía moral que subyace en los ideales Ilustrados.

"Este libro supone mi intento de reformular los ideales de la Ilustración en el lenguaje y los conceptos del siglo XXI. En primer lugar, diseñaré un marco informado por la ciencia moderna para entender la condición humana: quiénes somos, de dónde venimos, cuáles son nuestros desafíos y cómo podemos afrontarlos. El grueso del libro está dedicado a la defensa de estos ideales de una manera propia y distintiva del siglo XXI: es decir, con datos. Adoptar el proyecto ilustrado a partir de las evidencias revela que los presupuestos de la Ilustración no eran una esperanza ingenua. La Ilustración "ha funcionado" y tal vez sea la mayor historia jamás contada [...] Cuando se valoran adecuadamente, los ideales de la Ilustración son, de hecho, emocionantes, estimulantes y nobles; son una razón para vivir".

Emprendedores SUSCRÍBETE

A LA REVISTA NÚMERO 1 DE ECONOMÍA



20%
DESCUENTO

12 NÚMEROS POR 28,80 €
(AHORRO 7,20 €)

CONTACTO:

91 112 62 60 o suscripciones.hearst.es

after

OCIO / TENDENCIAS / ESTILO DE VIDA

WORK

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

SECCIÓN COORDINADA POR RUTH PEREIRO



VIAJES / SEVILLA PARA AVENTUREROS /

La primera vuelta al mundo es la protagonista en la capital sevillana. **Pág. 114**



GOURMET / EL VAGÓN DE BENI

Las cenas más románticas se ofrecen en este antiguo vagón de tren recuperado. **Pág. 116**



OCIO / JUGAR COMO UN NIÑO

Propuestas divertidas para entretenerte jugando, saltando o lanzando hachas. **Pág. 117**



TECNO / REALIDAD PARALELA

Dispositivos tecnológicos que nos transportan a otros mundos virtuales o sensoriales. **Pág. 119**

MOTOR/

AUDI Q3 SPORTBACK
Un SUV con mucho estilo. **Pág. 118**

LIBROS/

MARKETING A LA ÚLTIMA
Conoce los trucos más hábiles de los community managers **Pág. 120**

SHOPPING / CONSCIENTE

Moda sostenible, que integra o recupera, entre otras novedades. **Pág. 121**

Viajes



Sevilla da otra vuelta al mundo

La capital sevillana celebra el V Centenario de la Primera Vuelta al Mundo con una ruta por la ciudad que sigue los pasos de Fernando de Magallanes, una gran exposición en el Archivo de Indias y otras interesantes propuestas que se prolongarán hasta 2022.

Hace 500 años, una expedición marina de cinco naves en busca de especias salía de Sevilla para regresar, casi tres años después, tras dar la primera vuelta al globo terráqueo. La hazaña, emprendida por Magallanes –aunque murió por el camino– y finalizada por Sebastián Elcano es objeto de conmemoración hasta 2022, coincidiendo con el V aniversario del final de esta aventura.

A través del itinerario cultural *Magallanes en Ruta*, con 15 puntos señalizados en Sevilla y otros 15 en San Lúcar de Barrameda –parada de la expedición–, es posible revivir la Sevilla medieval donde el navegante preparó su viaje, pasear por el desaparecido Puerto de Muelas –frente a la Torre del Oro–, de donde partió el viaje...

Acércate al Centro de Interpretación de La Primera Vuelta al Mundo, en el paseo Alcalde Marqués del Contadero, para saber más sobre la navegación de la época. A finales de año atracará frente a este espacio la réplica de la nao *Victoria*, la única de las cinco que regresó tras realizar, sin querer, la primera circunnavegación al Planeta.

Información

/TURISMO DE SEVILLA /

Marqués del Contadero, s/n
Sevilla
955 471 232
www.visitasevilla.es
www.magallanesenruta.com

Hasta 2022, Sevilla celebrará el V Centenario de la Primera Vuelta al Mundo con distintas actividades conmemorativas.

Viajes



/ HACIA LA ISLA MÍNIMA /

Desde el puerto de Sevilla puedes evocar el comienzo del viaje de Magallanes en alguno de los cruceros fluviales por el Guadalquivir que parten hacia San Lúcar de Barrameda (Cádiz). Pasarás junto a Isla Mínima y, si tienes oportunidad, prueba los clásicos arroces con pato o con cangrejo del restaurante Estero, en Isla Mayor.



/ 'EL VIAJE MÁS LARGO' /

Esta gran exposición, con documentos originales y otras piezas de gran valor, gira en torno a la primera vuelta al mundo y también rinde homenaje al espíritu explorador del ser humano. Una visita imprescindible que estará en el Archivo de Indias de Sevilla hasta el 23 de febrero de 2020 (entrada gratis). www.vcentenario.es



/ LA CIUDAD DE MAGALLANES /

El Real Alcázar de Sevilla fue uno de los marcos donde Fernando de Magallanes preparó su aventura; la lonja de los mercaderes –actual Archivo de Indias–, las Reales Atarazanas –antiguos astilleros... son algunos de los enclaves de la ruta que homenajea este hito de la exploración. www.magallanesenruta.com



EL DESCANSO DE LOS MÁS AVENTUREROS

El emblemático Barceló Sevilla Renacimiento luce habitaciones renovadas inspirándose en los grandes viajes. Perfecto tanto para grandes eventos como para familias –está junto a Isla Mágica– y con un menú especial dedicado al aniversario de la primera circunnavegación del globo.

/ BARCELÓ SEVILLA RENACIMIENTO /

Isla de la Cartuja (Sevilla)
95 446 22 22
Desde 90 €
www.barcelo.com



COCINA ANDALUZA A ORILLAS DEL RÍO

Sobre el que fuera el Muelle de las Mulass, junto al Guadalquivir, se asienta el restaurante Abades Triana, con una espléndida panorámica del río y la ciudad, y menús con los que vivir una experiencia gastronómica única.

/ ABADES TRIANA /

Betis, 69 (Sevilla).
954 28 64 59
Menús, desde 38 €.
www.abadestriana.com

GOURMET



LOS ROMÁNTICOS VIAJES EN TREN de principio del siglo XX inspiran este restaurante de la sierra madrileña, ubicado dentro de un antiguo vagón recuperado de los desguaces de Renfe. El Vagón de Beni es el sueño de Benito Celestino, quien durante cinco años lo restauró con mimo para inaugurar-lo en 2004. Como si de una antigua estación de los años 30 se tratara, con terraza cubierta y dos salones –el vagón grande y el pequeño, de ambiente más privado– podrás disfrutar de su cocina tradicional actualizada, con platos como las viervas con vinagreta y queso manchego, o atún rojo con verduras.



Información

/ EL VAGÓN DE BENI /

San Macario, 6
 Hoyo de Manzanares (Madrid)
 91 856 68 12
 630 075 218
www.elvagondebeni.es

Ofrece distintas opciones de menú: Gastronómico (35 €), Degustación (55 €), Romántico (50 €/60 €) y para grupos. Cierra domingo noche y lunes todo el día.



01



02



03

Saca el niño que llevas dentro

Lanzar hachas a una diana, resolver un misterio en un mundo virtual o hacer volteretas en el aire son algunas de los juegos para adultos que triunfan como una forma diferente de divertirse y liberar adrenalina.

Los adultos queremos jugar, saltar y divertirnos, mejor aún si es de forma original. Así, está surgiendo lugares como **El Hachazo**, un deporte conocido en otros países, como Canadá y que Vincent y Adrien trajeron a Madrid hace ya un año –y llega a Valencia en noviembre–. En la sesión, de una hora, te enseñarán a manejar la herramienta y practicarás en distintos retos y juegos, recuperando así tu instinto más primitivo o dando emoción a un encuentro entre amigos.

Si eres más de jugar con la mente, **Parlament 51** es una combinación entre *escape room* y realidad virtual. El juego se desarrolla en dos mundos –el real y el virtual– por el que pasan todos los participantes. Está ambientado en dos épocas, la Barcelona de posguerra y la actualidad, donde suceden una serie de sucesos oscuros que habrá que resolver a través de distintas pistas.

Para quemar energía sin darte cuenta, nada como **BOUNCE**, un enorme espacio de juego repleto de camas elásticas interconectadas, características de actividades de aventura, colchonetas y bolsas de aire. Podrás divertirte haciendo acrobacias, corriendo por *The Wall*, lanzándote al *Big Bag* o relajándote después en el *Free-Jump Arena*. Puede ser tan fácil o tan desafiante como desees. La misión BOUNCE es “inspirar movimiento, expresión creativa y conexión humana”, dicen sus creadores.

Información

01 / EL HACHAZO /

Desde 15 € por persona.
Naciso Serra, 15 (Madrid).
www.el-hachazo.com

02 / PARLAMENT 51 /

Desde 15 € por persona.
Parlament, 51 (Barcelona).
www.parlament51.com

03 / BOUNCE /

Entre 11 y 15 €, la hora.
Carrer Sant Ferran, 4
Cornellà de Llobregat (Barcelona).
www.bounceinc.es



/ AUDI Q3 SPORTBACK /

Un SUV con mucho estilo

EL nuevo Audi Q3 Sportback nace como un ejercicio de estilo derivado del Q3, un SUV de lujo que destaca por su diseño sobrio y atemporal y por una calidad de acabados excepcional, que garantizan una experiencia única.

La oferta de motores es muy amplia, con una horquilla de potencias entre los 150 y los 230 caballos, contando ahora con una obligada versión híbrida que le permite disponer de la ansiada etiqueta ECO para poder circular por las ciudades incluso en días con restricciones por contaminación. Los más caprichosos en materia de comodidad y seguridad disponen de opcionales tan exclusivos como la tracción integral, el cambio automático o un sistema de aparcamiento semi automático.

Su interior ofrece un habitáculo más que suficiente para cuatro ocupantes, sin que la bella caída tipo coupé de su zona posterior perjudique el espacio disponible para los mismos. Además, sus 530 litros de maletero lo hacen más que capaz a la hora de viajar con equipaje.



Lógicamente la calidad tiene un precio, y el de este Audi empieza en los 39.000 euros, con un equipamiento que ya resulta de lo más completo.



/ PARA CONECTARTE A TODO /

El nuevo hub de Xiaomi es de lo más completo: añade hasta tres puertos USB 3.0 (tipo A), salida HDMI, lector de tarjetas SD y puerto Ethernet, por si te quedas sin WiFi. **Precio: 17,7 €.** www.xiaomiyupin.com



/ LECTURA SUBMARINA /

Lo más llamativo que presenta el Kobo Libra H20, es que resiste hasta una hora bajo el agua. El lector, de 7" y diseño ergonómico, incluye iluminación que evita la fatiga visual y dos posiciones de lectura. **Precio: 179,99 €.** www.kobo.com

LA EXPERIENCIA 'GAMING'

más realista e inmersiva la consigue LG en sus más recientes modelos OLED, ahora compatibles con NVIDIA G-SYNC. Los nuevos paneles de LG ofrecen una velocidad asombrosa de imagen y una reproducción milimétrica del color, que garantiza un juego más fluido y real. **Precio: desde 2.999 €.** www.lg.com



AUTÉNTICAS SENSACIONES

Siente como caminas por el desierto, la hierba o el agua sin moverte de tu silla. Taclim son las zapatillas y sistema táctil que te permitirán moverte por los juegos de realidad virtual con sensaciones únicas. **Precio: desde 350 €.** www.cerevo.com

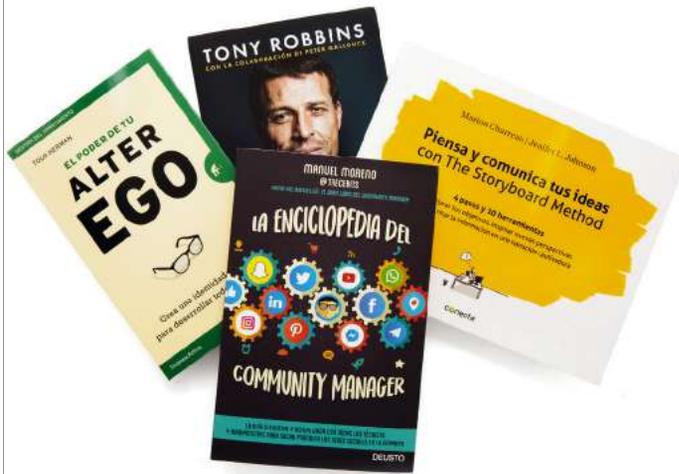


5 G DE SEGUNDA GENERACIÓN

La nueva serie Huawei Mate 30 fusiona estética futurista y la tecnología más puntera en estos teléfonos inteligentes 5G de segunda generación. Destacan por su potente nivel de eficacia –gracias al procesador insignia Kirin 990–, la pantalla supercurvada y su cámara cuádruple con SuperSensing Cine, en la versión Pro.

Precio: desde 770 €. www.consumer.huawei.com/es

LIBROS



/ MARKETING /

Trucos de community managers para tu empresa

Las redes sociales han cambiado por completo la forma en la que individuos y empresas se relacionan con su entorno.

Esto hace que la figura del community manager se haya consolidado en la estructura de las empresas. Una profesión a la que va dedicado este libro, cuyo objetivo es enseñar a gestionar adecuadamente las redes sociales de sus negocios y empresas.

La *enciclopedia del community manager* es una guía completamente actualizada, con técnicas y herramientas para sacar el máximo provecho a los medios sociales en los entornos corporativos. Con ella aprenderás a utilizar las principales redes sociales, como Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube o Instagram, y a sacar partido a las aplicaciones de mensajería instantánea o a las retransmisiones de vídeo en directo en beneficio de tu marca.

También entenderás por qué es necesario planificar la estrategia en social media, fijar unos objetivos, realizar un ejercicio constante de monitorización de los resultados y aprender a interpretar los datos, entre otras muchas cosas.

Enciclopedia del community manager / M. Moreno / Ed. Deusto / Precio: 17,05€

/ SUPERACIÓN /

Falsa identidad

Hay solo una persona que te impide desarrollar todo tu potencial: tú, y hay solo una persona que te puede ayudar a desbloquearte. Esa persona es tu alter ego. Después de trabajar más de 20 años con deportistas de élite y altos ejecutivos, Todd Herman descubrió que todos ellos utilizan en algún momento un alter ego poderoso para ayudarles a conseguir lo imposible.

El poder de tu alter ego / Todd Herman / *Empresa Activa* / Precio: 16,62 €

/ HABILIDADES /

Una narración que cautiva

Seguro que tienes proyectos profesionales que vibran dentro de ti con historias que esperan ser contadas. Este método práctico y sencillo, con aportaciones de la neurociencia, te muestra cómo encontrarlas, ponerlas en palabras, ensamblarlas, visualizarlas y luego transmitir las. Podrás componer la historia perfecta para cada público y comunicar tus ideas con maestría.

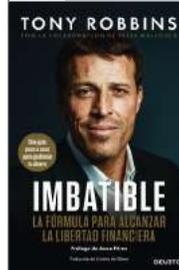
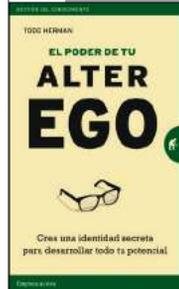
Piensa y comunica tus ideas / M. Charreau y J.L. Johnson / *Editorial Conecta* / Precio: 29,90€

/ FINANZAS /

Logra tu libertad financiera

Ser imbatible es una cuestión de dinero. Saber que, pase lo que pase en la economía, la bolsa o el mercado inmobiliario, tú vas a seguir teniendo seguridad financiera, podrás atender tus necesidades y las de tu familia, y sentirás el placer, la tranquilidad y la felicidad que eso conlleva. Este libro afirma poder darte las herramientas que te ayudarán a alcanzar tus objetivos financieros con una gran rapidez.

Imbatible / Tony Robbins / *Editorial Deusto* / Precio: 18,95 €



Compras que sientan bien

Moda sostenible, pensada para durar, prendas para personas con movilidad reducida o hecha con materiales reciclados... son algunas de las interesantes propuestas con conciencia que te mostramos aquí.



INCLUSIVA / MODA FUNCIONAL

La camiseta *Hola*, con apertura lateral, es una de las propuestas de Free Form Style, firma de moda creada para personas con movilidad reducida o diversidad funcional.

Precio: 38 € www.freeformstyle.com



BÁSICOS / PARA TODA LA VIDA

Olvida el usar y tirar. Neutrale crea prendas pensadas para durar: básicos, unisex y fabricadas de manera sostenible en la Península. No te cansarás nunca de ellas.

Precio: 75 € www.neutrale.co



DENIM / OTRA VIDA

Los tejanos cobran una vida nueva con los delantales y bolsos de Back to Eco.

Precio: 23,50 €. www.backtoeco.com



RELOJ / SALVAR RINOCERONTES

Big Bang Unico SORAI es el fruto de la colaboración de relojes Hublot con SORAI, organización de protección al rinoceronte, a la que se destina gran parte de los beneficios.

Precio: 24.650 € www.hublot.com

ESPECIAL / PODER HIALURÓNICO

Skin Energy es una edición limitada de Wherteimar, con dos cosméticos faciales a base de ácido hialurónico, ambos de la línea Hyaluron Éclat Superbe. Precio: 124,87 €. www.wherteimar.com



Nov.

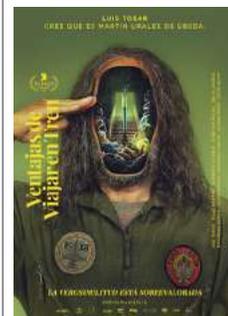


01 / MÚSICA /

Glen Hansard

El músico irlandés presentará su último disco *This wild willing* en distintas ciudades españolas.

Barcelona (30 oct), Pontevedra (1 nov), Barakaldo (2 nov) y Madrid (4 nov).

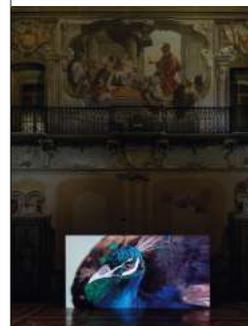


03 / CINE /

Ventajas de viajar en tren

La ópera prima de Aritz Moreno, protagonizada por Luis Tosar, mezcla comedia negra, drama y una peculiar historia de amor.

Estreno, el 8 de noviembre.



02 / VIDEO ARTE /

Loop Festival

El arte visual más innovador tendrá lugar en distintos puntos de Barcelona durante este festival anual.

Del 12 al 24 de noviembre. www.loop-barcelona.com

1

8

12



IDEAS DE NEGOCIO, CONSEJOS ÚTILES Y CASOS DE ÉXITO

No olvides entrar en nuestra web

En www.emprendedores.es te ofrecemos, cada día, nuevos contenidos exclusivos que te ayudarán a montar o gestionar tu negocio.

LO MÁS VISTO EN ESTE MES:



AUTÓNOMOS: ASÍ HAN CAMBIADO SUS DERECHOS EN 12 AÑOS

Desde que se aprobara, en 2007, el Estatuto del Trabajo Autónomo en España, se han ido sucediendo diversas regulaciones tendientes a mejorar la situación legal de este colectivo que, en el mes de julio, ascendían a 3.278.833, es decir, el 16% de los ocupados en nuestro país.



FUNDAR UNA EMPRESA CASI SIN DINERO Y FACTURAR 43 MILLONES SEIS AÑOS DESPUÉS

La historia de La Casa de las Carcasas es breve pero intensa. En seis años de vida, esta empresa, nacida en un pueblo cacereño de poco más de 6.000 habitantes (Jaraíz de la Vera) tiene 136 tiendas y da empleo a 900 personas.



TOMMY SHELBY: LAS LECCIONES DE LIDERAZGO DEL JEFE DE LOS PEAKY BLINDERS

El gángster más famoso de Birmingham de los años 20 tiene grandes dotes de liderazgo para estudiar. Con el arranque de su quinta temporada, damos un repaso a seis claves del personaje sobre el liderazgo.



APPS PARA GANAR DINERO CON EL MÓVIL...Y NO ESTÁ GLOVO

Nada de grandes sumas, solo algún dinero extra. Si dispones de tiempo libre y paciencia estas son algunas de las apps para ganar un dinerillo con microtrabajos. Aquí te ofrecemos una listas de apps serias (hay algunas que no lo son) con las que puedes obtener beneficios.



FORMAS DE SER QUE PUEDEN ARRUINAR UN NEGOCIO

El emprendedor debe tener altas dosis de confianza en sí mismo y en su proyecto, saber rodearse del mejor equipo, asumir los riesgos del proyecto y tener la constancia y la perseverancia suficientes para seguir adelante aunque los resultados no sean los esperados.



ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA AL CREAR TU EMPRESA

Repasamos contigo la planificación financiera de tu proyecto de negocio. ¿Tienes ya un Excel con las previsiones de tesorería semanales para tus primeros seis meses? ¿Has comenzado ya a negociar plazos de pago con tus proveedores?



EMPRESAS DE FAMOSOS: ¿QUÉ TIPO DE NEGOCIO HA MONTADO MILEY CYRUS EN CALIFORNIA?

La conocida cantante, quien es consumidora abiertamente de marihuana, junto al DJ Mark Ronson y al humorista Chris Rock, se encuentran entre los inversores famosos del Lowell Farms, A Cannabis Café, que está teniendo gran éxito.



AUTÓNOMOS: CAMBIAR TU BASE DE COTIZACIÓN... SI TE INTERESA

La Ley de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo de 2017 trajo como novedad una mayor flexibilidad de los autónomos para poder adaptar la base de la cotización a la Seguridad Social en función de la actividad económica y las circunstancias personales de los profesionales.

Y NO TE OLVIDES: Visita todos los días www.emprendedores.es para estar a la última en oportunidades de negocio, gestión empresarial, ayudas...

Empower your life

NOVIEMBRE 2019

Men's Health

¡ASÍ!

EN 3 MESES

- ✓ HOMBROS
- ✓ BRAZOS
- ✓ SIX-PACK

10
LOOKS
ESQUI
DE
DIEZ
P. 48

ALEXANDER
ANASAGASTI
EL HOMBRE
MÁS EN FORMA
DE ESPAÑA

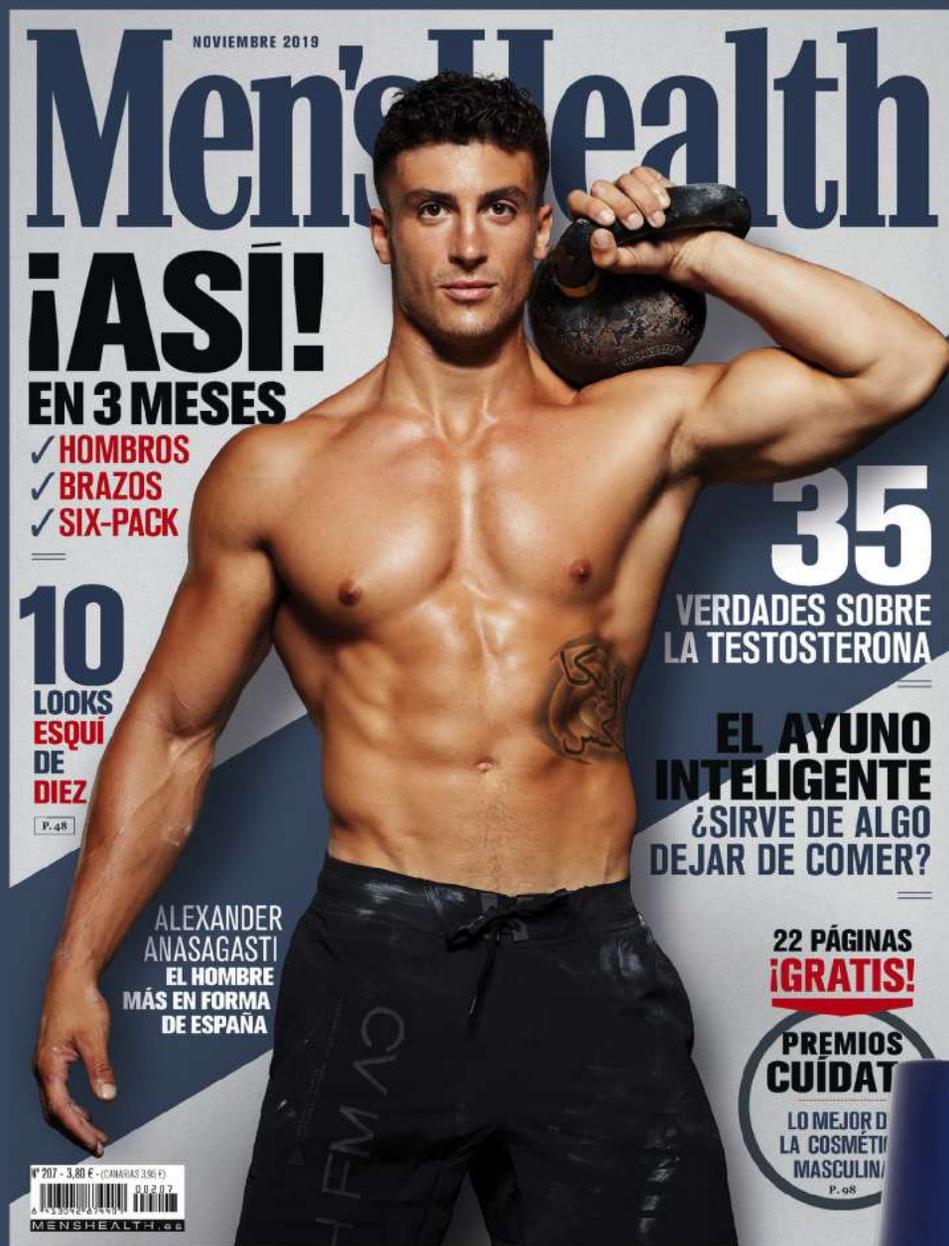
35
VERDADES SOBRE
LA TESTOSTERONA

**EL AYUNO
INTELIGENTE**
¿SIRVE DE ALGO
DEJAR DE COMER?

22 PÁGINAS
¡GRATIS!

**PREMIOS
CUIDADOS**
LO MEJOR DE
LA COSMÉTICA
MASCULINA
P. 98

W 207 - 3,80 € - (CÁMARIAS 3361 F)
MENSHEALTH.es



Este mes, regalo beauty Nivea Men Body Shaving Protect & Care

Stick de afeitado corporal para un rasurado suave y preciso mientras te duchas.

TODO POR SÓLO 3,80 €



La confianza viene de serie en el seguro de crédito: es la puerta a nuevos mercados, a operar más seguro, a crecer con más tranquilidad. ¿Qué hay más seguro que moverse acompañado allí donde vaya su empresa? O allí donde aún no ha ido. ¿Vamos? Hay un líder mundial en seguro de crédito. Hay confianza.

900 401 401

 **Crédito y Caución**
Atradius

90 años

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

**Alas para las empresas
que quieran salir.
Y toda la confianza
para estar a la altura.**



www.fabricamosconfianza.com



Joaquín Muñoz,
Fundador y CEO.
Diseño y producción
de eventos y stands.
Asegurado desde 2008