

Revista mensual | 8 de marzo de 2021 | Nº75

Franquicias Pymes y emprendedores

elEconomista.es

LAS 'COCINAS CIEGAS' CREEN EN LA FRANQUICIA PARA CRECER

El auge de las plataformas de envío a domicilio y la pandemia aceleran esta tendencia

COMERCIO

**LAS TENDENCIAS QUE
MARCARÁN EL FUTURO
DE LOS 'OUTLETS'**



Franquicias | Pymes y Emprendedores

elEconomista.es



En portada | P4

Las cocinas ciegas apuestan por la franquicia para crecer

El éxito de las plataformas de 'delivery' y la pandemia impulsan este tipo de negocios, que algunos grupos ya están franquiciando en España.



Entrevista | P8

Carlos Conde, propietario de Carlos Conde Peluqueros

"Tenemos un modelo de negocio muy rentable, que no compete con internet, no tiene 'stock' de nada y que usamos todos los hombres".



Reconocimiento | P26

FacePhi Biometría, elegida como pyme del año

El galardón fue entregado por el rey Felipe VI, que presidió el evento de este premio organizado por la Cámara de España y Banco Santander.



Entrevista | P28

Eduardo Quero, socio-director de Stratesys

"El departamento de recursos humanos, con sus iniciativas y gestión, puede influir en la cuenta de resultados de la compañía".

Innovación | P24

Las claves de la adaptación empresarial a la nueva realidad

Las crisis son un punto de partida que generan oportunidades, pero para ello es necesario entender qué ha pasado y querer adaptarse.

Capital semilla | P34

El ecosistema emprendedor resiste a la crisis con 1.105 millones captados

El volumen de inversión en 'startups' disminuyó un 11% el año pasado, pero el número de operaciones registradas se elevó un 36%, hasta las 336.

Edita: Editorial Ecoprensa S.A.

Presidente Editor: Gregorio Peña.

Director General Comercial: Juan Ramón Rodríguez. Director de Comunicación: Juan Carlos Serrano.

Director de elEconomista: Amador G. Ayora

Coordinadora de Revistas Digitales: Virginia Gonzalvo Director de elEconomista Franquicias, Pymes y emprendedores: Javier Calvo

Diseño: Pedro Vicente y Cristina Fernández Fotografía: Pepo García Infografía: Clemente Ortega. Redacción: Eva Sereno

30 de marzo
con **elEconomista.es**



**La guía del tejido
productivo español**

Ranking elaborado por **INFORMA**



Montar una 'cocina ciega' es mucho más económico que abrir un restaurante.

Las 'cocinas ciegas' apuestan por el sistema de franquicias para crecer

La pandemia ha acelerado el auge de las 'dark kitchen', un tipo de cocinas no abiertas al público, que operan exclusivamente a través del canal 'delivery', y que comienzan a estar disponibles para franquiciar con algunos de los grupos de restauración de mayor relevancia.

Javier Calvo. Fotos: iStock

El fenómeno de las *dark kitchen* o cocinas ciegas, como se les ha denominado en España, nació en los últimos años, y ya en 2019 empezaba a despuntar como un modelo de negocio al alza, gracias sobre todo a la popularización de las plataformas de entrega de comida a domicilio, como pueden ser Glovo, Deliveroo, Just Eat o Uber Eats, entre otros. Pero ha sido con la pandemia provocada por el coronavirus, y con las restricciones aplicadas, cuando definitivamente se han asentado este tipo de negocios. Tanto es así, que algunas marcas ya han comenzado a franquiciar este tipo de marcas en España.

Este tipo de negocios se caracterizan porque no están abiertas al público, sino que solo cocinan para repartir a domicilio. "Era un modelo de negocio interesante ya antes de la pandemia, sobre todo en grandes ciudades, donde la demanda de servicios de entrega a domicilio era muy alta", explica Juan Luis Moreno, *chief innovation officer* en The Valley, que lleva estudiando este fenómeno desde 2017. "Y con la Covid-19 estamos viviendo un nuevo auge de las *dark kitchen*".

¿Pero qué va a pasar con esta moda cuando la pandemia amaine y se pueda volver a los restaurantes? ¿La gente va a seguir apostando por pedir comida a domicilio de la misma forma? "Esta tendencia ha venido para quedarse, nos hemos acostumbrado, aún más, a pedir comida a domicilio", analiza el experto. "Cuando recuperemos la normalidad nos gustará volver a los restaurantes, pero la gente va a seguir teniendo momentos en los que querrá seguir recibiendo la comida en su casa", prevé.

El éxito de este modelo de negocio es tal que ya hay empresas en España que han creado marcas que están franquiciando. Uno de los grupos que ha dado este salto es Beer & Foods, propietario de enseñas como Tony Roma's, Carl's Jr. o La Chelinda, entre otros. A esta oferta suma ahora diez nuevas marcas virtuales, que operan únicamente a través del canal *delivery*. "En los últimos años, la digitalización de la restauración ha ido creciendo de forma exponencial. Por supuesto, apostar por este tipo de modelo de negocio como las *dark kitchen* formaba parte de los planes de Beer&Food a corto y medio plazo. La pandemia lo que ha hecho es acelerar todo el proceso", explica Thierry Rousset, director general de Dark Kitchens & Virtual Brands de Beer&Food.

El grupo ya trabajaba con los envíos a domicilio desde hace varios años en algunas de sus enseñas. "La situación actual, con todas las limitaciones y restricciones que se están imponiendo a la hostelería y restauración a nivel autonómico, está haciendo que el *delivery* tenga más peso en nuestra facturación. Podríamos decir que la cifra se sitúa entre el 30% y el 50%, dependiendo del día y de la zona", precisa Rousset.



Las 'cocinas ciegas' han nacido tras el auge de las plataformas de 'delivery'.

Beer & Food apuesta por las cocinas ciegas por las muchas ventajas que ofrece: "Destaca sobre todo por su gran flexibilidad, rapidez y versatilidad, con inversiones, gastos de explotación, tiempos de construcción y costes de alquiler más competitivos que los modelos de restauración tradicionales", dicen.

"La gran ventaja de este sistema es que en una misma cocina se pueden implementar diferentes marcas, lo que aumenta la rentabilidad. También es una opción muy indicada para restaurantes que quieren ampliar su oferta a domicilio, ofreciendo diferentes tipos de gastronomía", aseguran en la misma línea desde Mexicana de Franquicias, grupo que también apuesta por el lanzamiento de su propia marca virtual. En este caso se trata de Arte Sana, una nueva



Un trabajador prepara un envío a domicilio.

enseña especializada en comida saludable, aunque también tiene hueco para los tradicionales platos mexicanos del grupo.

Sistema de franquicias

La apuesta de los grupos por las cocinas ciegas es tal que ya han comenzado el proceso de franquicia. En el caso de Beer&Foods, "las marcas virtuales serán franquiciadas bajo el modelo de negocio de *dark kitchens*. A partir de aquí, habrá que ir viendo la evolución de cada una de ellas, y en base a ello, iremos tomando decisiones", explica Rousset.

También Mexicana de Franquicias ha dado el paso con Arte Sana. "Estos días se ha producido la primera apertura franquiciada", anuncia Carlos Ruiz, CEO de la compañía. "En un restaurante que quiere ampliar su oferta y ha optado por franquiciar las tres marcas: Arte Sana, Ricos Tacos y SuperTaco".

Otra cadena que se ha sumado a esta tendencia es Munch, que con una experiencia de más de 10 años en el sector del *food delivery*, que ha abierto su primer local franquiciado en San Sebastián de los Reyes (Madrid). "La apuesta por la tecnología ha permitido el desarrollo de un software de gestión propio que pone a disposición de restaurantes y cadenas todo el *know how* adquirido", explica Victoria Mangas, directora de expansión de la compañía.

La duda que puede surgir es cómo encajan este tipo de negocios con los establecimientos del grupo

ya presentes, y si puede convertirse en competencia para sus propios franquiciados. "Los objetivos de negocio de cada una de nuestras divisiones estratégicas están alineados, para preservar los planes de expansión y desarrollo de cada una de nuestras marcas", defienden desde Beer&Foods, que niegan el conflicto.

"Los franquiciados no lo ven como una competencia, ya que tiene todas las características propias

20

Son los millones que ha captado Not So Dark para convertirse en el líder europeo de 'dark kitchens'

de una franquicia con local abierto al público, con su zona de exclusividad, sus servicios de apoyo por parte de la Central, sus cánones, etc.", explica por su parte Carlos Ruiz. "La única diferencia es que la inversión es menor", concluye.

¿Qué objetivos se plantean las compañías para este nuevo proceso de negocio? En el caso de Beer&Foods, pretenden abrir diez cocinas ciegas a lo largo de este año, "de la mano de socios franquiciados que quieran unirse a este gran proyecto", anuncia. "Y seguir creciendo y desarrollando este modelo de negocio en función de las nuevas tendencias".

Tu supermercado puede ser **Alcampo**

¿Eres emprendedor? ¿Tienes un supermercado?

1.



El valor de nuestra marca.

Alcampo es una enseña ampliamente reconocida por los consumidores que la identifican como sinónimo de calidad y un posicionamiento de precio bajo.

2.



Acompañamiento continuo.

Ponemos a tu disposición un equipo en colaboración constante para el desarrollo de toda la actividad promocional, acciones de marketing, gestión logística y asesoramiento continuo.



3.



Confianza y transparencia.

Con las mismas condiciones y el modelo de gestión de nuestros supermercados propios.

4.



Libertad de gestión y poder de decisión.

Para que puedas adaptar el negocio a tu entorno.

5.



Sistemas de gestión fiables.

Te ayudamos para que puedas alcanzar la máxima rentabilidad.

Si estás interesado en nuestra propuesta o deseas saber más sobre nuestra franquicia ponte en contacto con nosotros en:

902 116 565

franquicias.alcampo.es

Alcampo.es



Alcampo

CARLOS CONDE

Propietario de Carlos Conde Peluqueros



“Tenemos un modelo de negocio muy rentable, sin ‘stock’ de nada y que no compite con internet”

El sector de la peluquería y estética ha sido uno de los más perjudicados por la crisis del Covid-19, pero pese a las dificultades que han vivido en el último año a causa de la pandemia, la cadena Carlos Conde Peluquerías mantiene sus planes para continuar con su expansión

Por Javier Calvo. Fotos: eE

Uno de los sectores que más afectado se ha visto por la pandemia provocada por el coronavirus es el de la peluquería. Primero por el confinamiento ordenado para tratar de frenar la expansión del Covid, y tras aquella primera etapa, por las restricciones que le han aplicado al sector.

En este contexto tiene especial mérito el caso de Carlos Conde Peluquerías, la cadena

que no solo no teme a la crisis, sino que tiene planes para seguir creciendo, tanto en España como en otros países.

La cadena cuenta con 80 establecimientos y da trabajo a más de 200 empleados por todo el territorio nacional. Fue fundada hace ya 22 años por el propio Carlos Conde que le da nombre al grupo. “Me dedico a vender, me gusta meterme en todo aquello

Franquicias | Pymes y Emprendedores

elEconomista.es

que veo negocio y me llama la atención, mi principal hobby en lo que a la parte laboral se refiere es estar pensando en proyectos y en cómo llevarlos a cabo", explica, en declaraciones realizadas a *elEconomista*.

No solo de las peluquerías vive este empresario, que también está implicado en otros negocios, como la construcción, el comercio electrónico, la formación, el desarrollo de producto o la restauración.

¿Cuándo nació la cadena Carlos Conde Peluqueros? ¿Qué provocó el lanzamiento de esta cadena?

La empresa nace hace 22 años, con un claro modelo de negocio y de cómo desarrollarlo, empezó con una pequeña peluquería en Pontevedra de 20 metros, y ahí fue donde empecé a maquinarse todo, desde un método propio de trabajo hasta un modelo de negocio que quise desarrollar pensando en hacerlo replicable, escalable y rentable pa-

España y en el mundo.

¿En qué situación se encuentran cómo franquicia? ¿Cuántos establecimientos tienen en la actualidad? ¿Cómo está evolucionando su número?

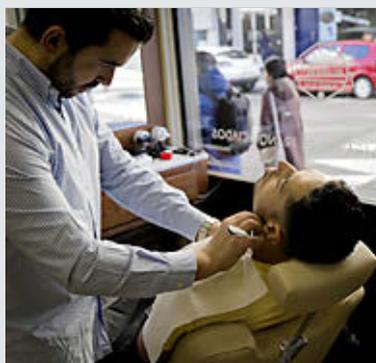
Actualmente, como franquicia, creo que tenemos un posicionamiento muy bueno. Nos encontramos más reforzados que nunca, y estamos aprovechando este momento, en el que todo el mundo está plegando velas, para seguir expandiéndonos. Para este año, nuestra previsión es abrir 50 nuevos espacios, de los que 40 serán barberías y diez peluquerías de mujer. Además, estamos aprovechando para coger las mejores localizaciones en las mejores plazas.

Calculo que en este verano alcanzaremos los 90 locales, más o menos.

Además, también tenemos presencia en Portugal y en Francia.

“Llevamos años reivindicando la bajada del IVA al 10% para el sector de las peluquerías”

“El objetivo que nos marcamos es abrir unos 50 nuevos establecimientos a lo largo de 2021”



ra poder dirigir dicho modelo a inversores en un futuro.

¿En qué momento se decidió por el modelo de franquicias para crecer? ¿El proyecto ya nació con ese sistema de expansión en mente? ¿Cuáles eran en aquel momento los objetivos?

En el momento que tuve todo el modelo desarrollado para poder dirigirlo a un inversor teniendo absolutamente todas las soluciones que quería tener para poder ofrecerle. Mi objetivo pensando en la franquicia era de un modelo de negocio en el que poder ofrecer algo en lo que diera una llave en mano, es decir un negocio totalmente montado dirigido únicamente al inversor.

Mis objetivos a la hora de franquiciar y sin franquiciar fueron conseguir tener la cadena número 1 principalmente en Galicia, en

El sector de la peluquería y estética ha vivido tiempos duros por la pandemia. ¿Cómo han superado este último año? ¿Han desarrollado ayudas o medidas de apoyo para los franquiciados durante este periodo tan complicado?

Este último año fue duro, por la situación que estamos viviendo, pero estamos viendo la luz al final del túnel. Una medida que llevamos reivindicando desde hace muchos años ya, y este año con más ímpetu que nunca, es la bajada del IVA para el sector de la peluquería. Para nosotros sería super importante conseguirlo y que nos lo bajasen al 10%, porque al final se nos considera como un sector de primera necesidad y estamos pagando el IVA al 21% como si no nos tuvieran en cuenta.

En cuanto a las ayudas para los franquiciados, todas: desde la condonación, de *royal-*

tías y de todo tipo, hasta el aplazamiento de pagos de productos y de todo. Hemos perdido bastante dinero este año, pero estamos intentando salir reforzados de esta experiencia, tanto nosotros como nuestros franquiciados. El franquiciado tiene que ver en nosotros un respaldo, no un problema, y creo que lo hemos conseguido. El 100% de nuestros franquiciados están muy contentos.

Además, les hemos ayudado con la financiación, con la tramitación de Ertes, la tramitación de subvenciones, en la parte de recursos humanos, etc. Queremos que nos vean como un amigo para sacar adelante el día a día de su negocio.

¿Qué perspectivas de futuro tienen? ¿Son optimistas?

De cara al futuro valoramos la compra de alguna cadena que esté funcionando, y atacar mercados internacionales. En concreto, estamos pensando en destinos como Latinoa-

¿Qué tipo de franquiciado están buscando en estos momentos? ¿Cuentan con muchos candidatos en espera?

El perfil de franquiciado que busco es 100% inversor. Buscamos a candidatos que crean en el concepto, y a partir de ahí alguien que quiera desarrollar con nosotros. No tengo un perfil de franquiciado favorito, pero tenemos propuestas de *family office*, de franquiciados independientes que quieren hacer uno o dos centros... pero lo más importante es que crean en nosotros, porque nosotros somos los que gestionamos y nos encargamos de todo, desde la búsqueda del local en el que establecer el negocio, el estudio de mercado de zona, la construcción del propio local de principio a fin.

Al final este es un modelo de negocio muy rentable, muy manejable y que tiene unas ventajas que considero muy importantes respecto al resto: no competimos con internet, no hay *stock* de nada, es un servicio clásico

“La inversión inicial necesaria es de unos 70.000 euros, y el retorno se puede lograr a los tres años”

“Todos nuestros locales funcionan muy bien, nunca hemos tenido que cerrar un negocio”



mérica o Estados Unidos, empezando por Miami.

¿Cómo creen que va a evolucionar el sector en los próximos tiempos? ¿Cuáles son las tendencias que identifican y qué consecuencias creen que va a tener para las peluquerías y la estética?

Creo que somos un sector que aún está bastante atrasado respecto al resto, sobre todo si nos comparamos con la restauración. Hay una oportunidad de desarrollo, y nosotros estamos aplicando muchísima tecnología al sector, a nuestro modelo de negocio, porque hay una gran oportunidad.

En el sector va a haber movimientos de fusión de cadenas.

Además, se va a globalizar el mercado por las redes sociales, internet, etc.

que usamos todos los hombres. Todos los locales funcionan bien o muy bien, y nunca he tenido que cerrar un negocio.

Tenemos muchísimos candidatos para abrir, estamos buscando locales, buscando zonas para comprar la master franquicia incluso.

¿Cuánto cuesta abrir una franquicia de vuestro grupo? ¿Qué obtiene el franquiciado a cambio de esa inversión inicial que lleva a cabo?

La inversión inicial es de entre 70.000 y 75.000 euros, y ahí se incluye todo: el personal, el local, etc. El inversor obtiene el retorno de la inversión a los tres años, más o menos.

El franquiciado obtiene, para un local de 50 metros en los que el coste, una rentabilidad anual de entre 35.000 y 40.000 euros netos al año.

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





Los cuatro nuevos directivos de Llaollao, protegidos con mascarillas.

Llaollao renueva su estructura de dirección para impulsar la marca

La compañía especializada en yogur helado se reorganiza en cuatro nuevas direcciones que funcionarán de manera complementaria y que dependerán directamente del CEO.

elEconomista. Foto: eE

La cadena especializada en yogures helados Llaollao ha redefinido sus objetivos estratégicos, renovando su estructura de dirección, que ahora estará organizada en torno a cuatro direcciones que funcionarán al unísono, complementándose y reforzando sus principales áreas de acción.

“Durante este año hemos llevado a cabo un profundo análisis de Llaollao; de lo que es, y de lo que puede llegar a ser, y estamos convencidos de que tenemos un gran potencial que aún no hemos desarrollado ni mostrado”, explica Pedro Espinosa, fundador y CEO, que se mantendrá como el máximo responsable de la compañía.

Bajo su mando aparecen las cuatro nuevas direcciones. Cristina Saeta es la nueva CMO. Al frente de Marketing, cuenta con 14 años de experiencia en

Red Bull, donde hasta ahora ocupaba el puesto de Brand Marketing manager. Con ella vendrá un impulso decisivo a la marca con especial foco en el ámbito digital, con el que los consumidores sentirán a Llaollao de un modo más cercano.

Con más de 20 años de experiencia, Luis Fernández ficha por Llaollao para ocupar la Dirección de Operaciones como COO. Un profesional todoterreno que ha desarrollado su carrera en empresas como Burger King o KFC Amrest España, donde ocupaba el puesto de director general. Entre sus objetivos, llevar a otro nivel la eficiencia y el rendimiento en la operativa de sus yogurterías.

La gran apuesta de la marca es la creación de la Dirección de Sistemas & Proyectos, con Carmen Vinader como CTO al frente de la misma. En la compañía desde 2012, cuenta con el conocimiento transversal y profundo de Llaollao, necesario para llevar a cabo la transformación digital de la empresa a todos los niveles y desarrollar proyectos innovadores en los que la tecnología será clave para impactar y sorprender de forma personalizada a sus clientes.

Por último, la Dirección de Yogurterías propias & Expansión estará a cargo de una de las personas de máxima confianza de Llaollao: Antonio Fernández. En la marca desde 2018, ha desarrollado gran parte de su carrera en KFC y ha sido parte fundamental en el crecimiento de Llaollao. Será su CBO, encargado de liderar la potente estrategia de expansión del grupo, que en 2020 concluyó con la apertura de 50 nuevas yogurterías en todo el mundo.

Yakart Autocaravanas apuesta por la franquicia para su crecimiento nacional

La compañía, que cuenta con 14 años de experiencia, es la primera de su sector que apuesta por este sistema para la expansión de su modelo de negocio

elEconomista. Foto: eE

La compañía gallega Yakart Autocaravanas, especializada en la venta y alquiler de autocaravanas, arranca su plan de expansión. Tras casi 15 años de experiencia en el sector, con nueve centros operativos, y tras el éxito vivido por el caravanning durante 2020, la empresa impulsará este 2021 su desarrollo en franquicia por todo el país.

En la actualidad, Yakart cuenta con tres unidades propias en A Coruña, -que es la central de franquicias-, Lugo y Alicante, cuatro franquicias en Castellón, Narón y Santiago en la provincia de A Coruña, y Vitoria, y dos colaboradores en Asturias y Vigo.

En los 14 años transcurridos desde la fundación de la compañía, Yakart Autocaravanas se ha convertido en la primera cadena de franquicias que opera en este sector, un modelo de negocio sin competencia y con una alta rentabilidad. Para este año, su objetivo es abrir cinco nuevos establecimientos franquiciados, con especial interés por las zonas de Madrid, Barcelona, Asturias, Málaga, Ourense, Sevilla, Vigo, Valencia y Bilbao.

“El sector del caravanning lleva ocho años de crecimiento continuado, pero la pandemia ha disparado el interés por este medio de transporte, una de las opciones más cómodas para quienes quieren viajar seguros”, afirman desde la compañía. “Esta situación atípica que vivimos ha dado a conocer el caravanning a un público mucho más amplio y variado”, defienden.

Amplia flota

Yakart cuenta con una amplia flota de autocaravanas y campers de todos los tipos y tamaños -de tres a siete plazas-, totalmente equipados, con no más de dos años de uso, y los elementos más modernos tanto en seguridad como en control. Algunas de las marcas que comercializa son Carthago, Malibu, Dethleffs, Sunlight, Road-Car, Globeca, Westfalia o la marca Roller Team.

Además, las unidades de la cadena Yakart Autocaravanas cuentan con una línea adicional de ingresos que consiste en una tienda donde se venden productos del caravanning, accesorios y consumi-



Las tres unidades propias del grupo en A Coruña.

bles y también pueden disponer de taller, en el que renovar, reparar o añadir los recambios o accesorios que necesite la autocaravana.

Yakart Autocaravanas se dirige a emprendedores y empresarios que dispongan de un local mínimo de

Requiere de un local mínimo de 200 metros cuadrados en alquiler o en propiedad

aproximadamente 200 metros cuadrados en propiedad o alquiler y que estén interesados en montar un negocio de reducida inversión y alta rentabilidad. Asimismo, los que dispongan de más de 1.000 metros cuadrados pueden contar con aparcamiento de autocaravanas.

**Óscar Aguilera**

Consultor de Transformación digital y CEO de StarGo Connectio

¿El fin de las tiendas físicas? Un nuevo concepto de compra ‘online’

El cambio de paradigma provocado por la pandemia ha impulsado la compra *online*. En este sentido, el mundo del *retail* o venta al detalle está sufriendo una transformación. El sistema de comercialización del producto o servicio al consumidor final, engloba modelos de negocio de carácter híbrido, es decir, combinación de canales de venta *online* y tiendas físicas.

Según el Barómetro de mayo de 2020, elaborado por el CIS, el 23% de los españoles ha aumentado sus compras *online* durante la crisis sanitaria. Este aumento ha motivado a las tiendas a impulsar la digitalización de las tiendas físicas.

Vivimos en una situación en la que se apuesta por marketing *online* o marketing *offline*, pero no desde una visión en conjunto, es decir, de un formato híbrido.

Esto ha provocado que muchos negocios por falta de digitalización y alternativas *online*, al contar únicamente con formatos físicos, hayan tenido que cerrar. Sin embargo, aquellos negocios que contaban con formatos híbridos, han incrementado sus ventas, aunque temporalmente hayan tenido que cerrar el formato físico.

La clave de futuro será contar con un abanico de posibilidades, no limitarse únicamente a un formato *online* o físico. No tenemos que olvidarnos que la ciberdelincuencia se ha disparado en esta pandemia y también la desconfianza de muchos usuarios a la hora de realizar sus compras *online*. La modalidad de ventas *online*, también es una puerta de entrada para la ciberdelincuencia. Muchos clientes prefieren comprar en empresas que tienen plataforma de venta *online*, para informarse bien del producto y características, pero les proporciona confianza que además cuenten con una tienda física.

Por esta razón, es necesario abrir las posibilidades de venta e incorporar un cambio de concepto del *retail*. Muchas grandes marcas lo están haciendo, cuentan con muchas tiendas físicas abiertas a lo largo del mundo, pero facilitan la compra *online*. Los compradores a pesar de realizar sus compras *online*, tienen la posibilidad de acudir a una tienda física para probar el producto.



Esto nos lleva a un nuevo escenario en donde las pequeñas tiendas cerrarán, y los grandes centros logísticos se convertirán en la parte física del negocio. Será un desafío buscar fórmulas que permitan que las tiendas online continúen creciendo, pero a su vez, se ofrezcan alternativas para los usuarios que deseen acercarse a una tienda a probar y recoger su pedido. Por ejemplo, apostando por la innovación, a través del uso de la inteligencia artificial, realidad aumentada, forma de pago a través del reconocimiento facial, probadores inteligentes, etc.

En esta línea, la geolocalización en campañas a través del marketing será una buena forma de fomentar las ventas. Y en este caso, hablamos también de este formato híbrido. Es decir, a través de la geolocalización atraemos el tráfico a la sede general, para generar así la venta en negocio físico. Por tanto, utilizamos el marketing *online* para atraer a los clientes a la tienda física. No hay que pensar únicamente en lo *offline*, sino contar también con estrategias *online* para fomentar la compra física.

Para que los negocios no caigan, será necesario que técnicas *online* y *offline* vayan de la mano. Será importante apostar por la renovación dentro del negocio físico para implementar otra manera de trabajar el *retail*.



El canal mixto, híbrido o cruzado se convierte en un pilar básico de cualquier negocio que quiera seguir facturando



La principal novedad de estos nuevos modelos será que los establecimientos contarán con una sección física *online*, dedicada a la compra y a la recolección de pedidos por Internet. Se convertirán en tiendas de entrega. Un nuevo modelo de negocio que combina la tienda física y la digital de modo integral, con todas las oportunidades que esto ofrece a los clientes.

Las ventajas de estos modelos de venta son muchas: en ocasiones se evitan gastos de envío, se reduce colas y esperas, facilita las devoluciones y cambios y además, el poder ir a una tienda física a recoger el pedido proporciona confianza al comprador. Este tipo de negocios de modelo de compra híbrido es especialmente importante para negocios locales.

De este modo, el canal mixto, híbrido o cruzado se convierte en un pilar básico de cualquier negocio que quiera seguir facturando, satisfaciendo las necesidades de los diferentes tipos de consumidores.

Como consultor en transformación digital he ayudado a negocios en esta apuesta de ventas mixtas o híbridas, es decir, fomentar el pedido en línea y la recogida en tienda, y sin duda ha sido una alternativa muy interesante para poder salir fortalecidos de la crisis. A pesar de la pandemia y los cambios de hábitos, las tiendas físicas todavía siguen siendo un canal preferido para muchos consumidores. Por supuesto, que el comercio electrónico cada vez cuenta con más adeptos. Por esta razón, éstos nuevos hábitos obligan a pensar en soluciones adaptadas a cada cliente.

Estoy convencido de que no podemos hablar del fin de las tiendas físicas, sino de un nuevo concepto de compra *online*. El sector *retail* tendrá que combinar las ventajas de lo *online* y lo físico, mejorando la experiencia del cliente a través de la innovación y la digitalización. Especialmente centrandose en mejorar el servicio al cliente y la logística. A raíz del Covid-19, los negocios han apostado por acelerar los procesos logísticos para agilizar plazos de entrega. Pero además será importante cuidar la entrega de pedidos y la experiencia del cliente.

Aunque las tiendas físicas seguirán presentes, el cambio en nuestra forma de consumir y la digitalización hará que tengamos que olvidarnos del modelo de la tienda física tradicional que conocemos hasta ahora. La clave será encontrar el equilibrio perfecto entre lo *online* y *offline*, centrandose en mejorar la experiencia del cliente



Una de las clases de Happy Code.

Happy Code encara el año 2021 con optimismo pese a la pandemia

La cadena de origen brasileño, especializada en el aprendizaje STEAM para la formación de estudiantes de hasta 17 años, está presente en España desde 2020

elEconomista. Foto: eE

El sector de la educación y la formación tiene cada vez más presencia en el sistema de franquicias. Siguiendo esta tendencia, la franquicia de origen brasileño Happy Code desembarcó en España a principios del año 2020, instalando su sede central en Barcelona.

Esta compañía está especializada en el aprendizaje STEAM para la formación de estudiantes de cinco a 17 años: Ciencias (*Science*), Tecnología (*Technology*), Ingeniería (*Engineering*), Artes (*Arts*) y Matemáticas (*Math*). Su metodología de enseñanza se basa en el desarrollo de habilidades del siglo XXI, ya que se trabajan disciplinas fundamentales para la formación de personas más capacitadas, para lidiar con los nuevos desafíos de la era digital. La compañía cuenta con presencia en Brasil, donde tiene 100 franquicias y está asociada a 180 colegios; Portu-

gal, donde tiene diez franquicias y 50 colegios asociados; y ahora en España.

A pesar de la coyuntura actual, la marca mantiene sus planes de expansión en el sector educativo y recientemente ha lanzado al mercado el Pack *Experiencia Happy Code*, lo que está haciendo repensar la forma de aprender en el mundo de la educación, una herramienta comercial muy potente, que está poniendo al servicio de los *partners* y franquiciados de la empresa.

Tal y como explica Felipe Assef dos Santos, director ejecutivo de Happy Code para nuestro país, "la apuesta que hemos realizado por el aprendizaje digital en colegios, escuelas e institutos, ya que creemos mucho en nuestro producto y en su grado de aceptación, tanto por parte de los profesores como de los padres, nos hace ser optimistas de cara a este año".

En este sentido, el responsable de la compañía en España apunta que la previsión con la que trabajan es firmar entre 15 y 20 contratos en este año 2021, tanto con *partners* como con franquiciados.

Por tanto, el esfuerzo y el trabajo de los responsables de Happy Code en España se centra de lleno en este año: "Aunque 2020 fue un ejercicio difícil, al menos nos ha servido para reinventarnos y enfocar nuestros objetivos en 2021, en el que esperamos despegar definitivamente y ser un referente en el sector de la educación 4.0", concluye el director ejecutivo de la marca para nuestro país.

Viandas Hacienda Zorita acelera su crecimiento

La cadena especializada en la producción y distribución de productos ibéricos apuesta por la concesión de máster franquicias regionales

elEconomista. Foto: eE

La cadena especializada en la producción y comercialización de productos ibéricos Viandas Hacienda Zorita continúa con su estrategia de crecimiento en España, para lo que ha apostado por el sistema de franquicias. La compañía cuenta con una dilatada trayectoria en el sector *hospitality* y producción de productos ibéricos, quesos y vino.

Para intentar acelerar este proceso, la compañía ha decidido conceder máster franquicias regionales a nivel nacional, por medio del modelo *Joint Venture* con sus socios inversores. Un formato que permitirá a ambas partes minimizar riesgos, al mismo tiempo que generarán una mayor competitividad y productividad en beneficio del franquiciado y la central, según explican desde la propia compañía en un comunicado.

Viandas Hacienda Zorita ha realizado una división inicial de territorios clasificados en su interés expansivo centrado principalmente en Andalucía, Canarias, Cataluña, Galicia y País Vasco. De esta manera, los inversores interesados contarán con la explotación exclusiva de estas regiones e incluso de los puntos de venta que ya estén operativos en cada una de ellas.

Hasta 40 establecimientos

Se trata de un paso hacia adelante en su plan de desarrollo con el que pretende finalizar el año con una red superior a los 40 establecimientos en nuestro país.

Con una dilatada experiencia de más de diez años en el mercado, la compañía se presenta como un claro referente en la producción y comercialización de productos ibéricos, que ha logrado configurar un consolidado modelo de negocio con el que desde la central se hacen cargo totalmente de la gestión del negocio, aportando a sus inversores todas las herramientas necesarias y su respaldo y experiencia en materia financiera, inmobiliaria, operaciones, recursos humanos, formativa, marketing y comunicación.



Alcampo celebra 40 años de su primer supermercado en España

En 1981 inauguró su primer establecimiento en nuestro país, situado en Utebo (Zaragoza), que supuso la primera experiencia internacional del por entonces Grupo Auchan en España.

elEconomista. Foto: eE

La cadena de supermercados Alcampo celebra el 40 aniversario de su llegada a España. El hipermercado Alcampo de Utebo, en Zaragoza, abrió sus puertas el 24 de marzo de 1981. Su apertura supuso la primera experiencia internacional del por entonces Grupo Auchan (hoy Auchan Retail) en España.

Durante estas cuatro décadas en España, "la cadena ha hecho realidad día a día su modelo de comercio: un comercio responsable en constante evolución, buscando la sostenibilidad global, y acompañando a los habitantes de su entorno con el fin de mejorar su calidad de vida", explican desde la compañía en un comunicado.

"Actores de lo bueno, lo sano y lo local, la compañía selecciona y concibe una oferta exclusiva, justa y responsable, y crea espacios físicos únicos, desarrollando además nuevos servicios *phygital* (la conexión entre la realidad física y la digital) orientados a simplificar la vida de las personas que eligen Alcampo para hacer sus compras, haciendo realidad la proximidad digital", insisten la empresa.

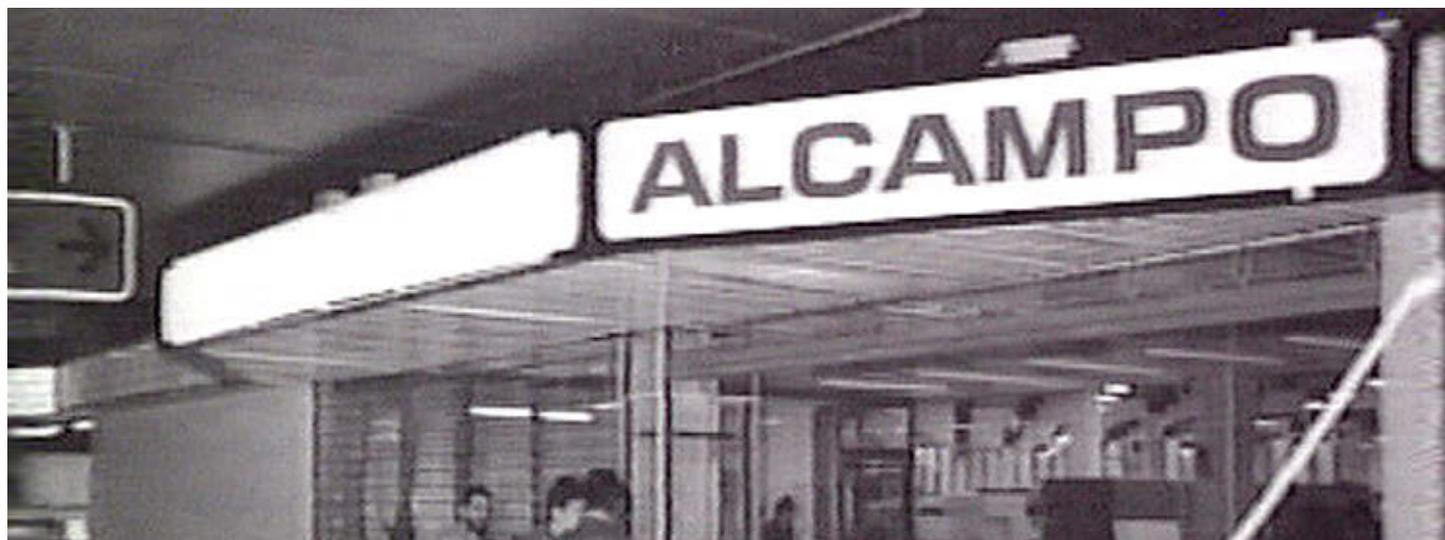
A lo largo de su historia, Alcampo ha impulsado el desarrollo de proveedores de su entorno, y prácti-

camente la totalidad de los productos que vende tanto en sus tiendas como a través del canal *online* son adquiridos a proveedores españoles, a los que compra productos por valor de más de 3.000 millones de euros, aseguran desde la compañía.

A día de hoy, 40 años después de aquel primer supermercado, la compañía cuenta con 310 centros en España, que se dividen entre 62 hipermercados y 248 supermercados. Cifras a las que hay que añadir un total de 53 gasolineras, además del servicio de comercio *online*.

En la actualidad cuenta con 310 centros en España, además de 53 gasolineras y el canal 'online'

Además, cuenta con una plantilla de más de 20.000 personas en España. La compañía cuenta con el sello Top Employers, concedido por Top Employers Institute, que reconoce la política de recursos humanos desarrollada por la compañía, así como su entorno de trabajo y promoción del bienestar, según concluyen en el comunicado.



La entrada del Alcampo de Utebo el día de su inauguración.

Hemos dado
la vuelta a
nuestras tarjetas.



PUBLICIDAD

Hoy, nuestras tarjetas tienen un nuevo formato vertical, son más seguras y sostenibles. Adaptadas a un mundo que no para de cambiar para hacerte la vida un poco más fácil. **Descubre las soluciones que te ofrecemos para tu día a día en www.bancosabadell.com/tarjetas.** Porque la vida cambia, nuestras tarjetas también.

B Sabadell
Estar donde estés

Restalia lanza un nuevo paquete de medidas de apoyo para sus franquiciados

El Plan Pro-Delivery se fundamenta, entre otras medidas, en la bonificación de hasta el 50% del coste del 'delivery' con las distintas plataformas agregadora

elEconomista. Foto: Bloomberg

Con el avance de la vacunación y el descenso de contagios por coronavirus, los gobiernos autonómicos comienzan a relajar las restricciones. La hostelería, aún con límites de aforo y toque de queda, es uno de los sectores que más necesitan un impulso hacia una recuperación lenta pero firme. Por ello, Restalia -100 Montaditos, TGB, Cervecería La Sureña, Pepe Taco y Panther - vuelve a posicionarse al lado de sus franquiciados con un nuevo paquete de medidas.

Este cuarto plan de ayudas, que se une a las diferentes medidas que Restalia ha adoptado durante la evolución de la crisis sanitaria, se centra principalmente en el delivery, un formato que se ha consolidado durante la pandemia. "Gracias a los distintos planes de ayudas que la compañía ha lanzado desde el inicio de la crisis sanitaria, conseguimos cerrar 2020 con el 95% de nuestros locales abiertos. Ahora queremos impulsar la total recuperación del sector en lo que consideramos que supondrá la transformación de la hostelería bajo un nuevo paradigma del consumidor", afirma José María Fernández-Capitán, fundador y director ejecutivo de la compañía.

Desde el comienzo de la pandemia, Restalia ha hecho un gran esfuerzo para apoyar a sus franquiciados con diversas ayudas que están permitiendo a sus enseñas mantener el pulso de la crisis. Con este nuevo plan Pro-Delivery, denominado así por la compañía, Restalia apuesta por un modelo de beneficio circular, dónde la protección a los franquiciados, la apuesta por las plataformas de delivery y asegurar una oferta con un precio democratizado para el consumidor, son los pilares.

En concreto, el Plan Pro-Delivery se fundamenta, entre otras medidas, en la bonificación de hasta el 50% del coste del delivery con las distintas plataformas agregadoras. Asimismo, Restalia no ha cesado en la creación de nuevos productos para disfrutar a través del take away o delivery, como la Big Box de TGB y el delivery de 100 Montaditos, atendiendo las nuevas demandas del consumidor actual que busca disfrutar de propuestas smart cost con una filosofía eurista, conceptos que caracterizan la oferta de



Interior de un restaurante de la cadena 100 Montaditos.

Restalia. Este cuarto paquete de ayudas también incluye medidas en productos estratégicos para los franquiciados, el aplazamiento de pago con los proveedores principales y el apoyo estratégico para la gestión de sus negocios contando con los servicios de The Food Manager.

Lanza nuevos productos más enfocados a recoger para llevar o entregar a domicilio

Esta es la primera de las múltiples iniciativas que se van a llevar a cabo con la creación de la nueva unidad de negocio Restalia Delivery, bajo el paraguas de Restalia Holding, y que tiene como objetivo apoyar a los franquiciados en este nuevo canal y fomentar las ventas a través de este canal adicional.

La fuerza de la red cameral
a tu lado más que nunca





Ignacio Babé
Secretario General del Club Excelencia en Gestión

Acelerando la transformación para un futuro sostenible

El mundo ha cambiado y debemos acelerar la transformación de nuestro país", dijo el Presidente del Gobierno al presentar el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Economía Española. Pues sí, muy de acuerdo, pero la transformación en una organización es un viaje largo y que requiere método, no improvisaciones u ocurrencias. Así que en un país, y el nuestro se ha convertido en bastante complejo, será aún más largo y necesitaría de un método claro y que se haya probado con éxito. Voy a intentar establecer un paralelismo entre la aceleración de la transformación en una organización y la que necesitamos para el conjunto del país.

Para encontrar las claves que aceleren la transformación en una organización, lo primero es analizar el entorno, tener un propósito claro, una visión y una estrategia. Y a partir de éstas desarrollar un plan de acción. Sabemos que los Fondos Europeos de Recuperación estarán condicionados a un Plan Nacional de Reformas en educación, prestaciones sociales, sistema de pensiones, fomento del empleo y algunas otras importantes materias. Poco se sabe de cómo estas reformas servirán para transformar, de verdad, a la economía y a la sociedad española y cómo será el entorno que se busca para el futuro.

El segundo paso para acelerar la transformación, en una organización, es tener en cuenta la cultura de la organización, sus valores, estructura organizativa, gestión del talento, liderazgo, comunicación interna para saber hacia dónde hay que orientarla y cómo. Es decir, alinear a todas las personas de una organización para remar, no sólo en la misma dirección, sino con más intensidad. Significa que con un liderazgo moderno -no de *influencers* en redes sociales- hay que crear un espíritu colectivo de esfuerzo, de superación, de trabajo en equipo. Y a nivel de país, requiere de colaboración entre administraciones pero, también, de colaboración público-privada logrando la máxima sintonía entre instituciones, empresas y sociedad civil.

En esta etapa de la aceleración de la transformación en un país es donde la Unión Europea quiere ver reformas en la educación, en la formación profesional, en la Universidad; quiere ver cómo se ayuda a la población a adquirir habilidades digi-



tales y a facilitar un aprendizaje continuo (*Life Long Learning*) para los profesionales. Y quiere ver el máximo aprovechamiento del talento en cada país. Y por esto, hay que movilizar el mejor talento, para esta fase, contando con expertos, tanto en las reformas necesarias hoy como en los proyectos de futuro, que trabajen juntos en una planificación y un alineamiento de los recursos con el propósito y los objetivos generales. Buscando eficacia y eficiencia social, ambiental y, por su puesto, económica.

La tercera etapa es fundamental en la aceleración de la transformación en las empresas: poner al cliente en el centro de todo lo que hace la organización, entender todos los cambios que se han producido en el entorno para conseguir llegar a él con una propuesta de valor atractiva que seguro implicará cambios en el modelo de negocio de la empresa o de la manera de hacer las cosas en una organización. Aquí es fundamental tener en cuenta la experiencia del cliente -su satisfacción con todo lo que recibe por lo que paga- pero, sobre todo, la innovación, los nuevos modelos de negocio -el pago por uso que facilita el mejor aprovechamiento de los activos-, las plataformas digitales integradas, la redefinición de alianzas en el ecosistema (ODS 17), con ideas que permitan poner en marcha la economía circular, etc. Si no aprovechamos para invertir una buena parte de

los fondos de recuperación en proyectos y actividades de investigación científica y técnica será imposible construir un futuro confiable y sostenible. Si no innovamos, le estamos robando dinero al futuro.



■

Si no aprovechamos para invertir en proyectos de investigación científica y técnica será imposible crear un futuro sostenible

■

En la cuarta etapa es dónde se deben analizar las oportunidades que las nuevas tecnologías nos traen. Pero hay que hacer un análisis de las tecnologías habilitadoras con gran sentido práctico. Se trata de ver cuáles de las tecnologías, que ya están en fase de aplicación, son adecuadas para nuestro negocio y están alineadas con nuestro propósito. ¿Podemos aprovecharlas en su estado actual de desarrollo? La transformación digital tiene sentido cuando las personas están preparadas para relacionarse con la nueva tecnología de una manera natural, así que cuidado con las costosas inversiones en tecnología que luego nadie usa.

Finalmente, es imprescindible, para acelerar la transformación en una organización, ejecutar los planes en plazo y medir los resultados con un cuadro de mando. Y para tener éxito hay que garantizar el alineamiento de los objetivos con el propósito, ser capaz de comunicar la estrategia con claridad y sencillez, involucrar a todas las áreas y funciones y usar mensajes concretos para evitar interpretaciones. Esta etapa será clave para la gestión de los Fondos de Recuperación en España porque según el Tribunal de Cuentas Europeo, España gasta apenas el 39% de las ayudas a las que tiene derecho. Es el tercer resultado más bajo de la Unión Europea, solo empeorado por Croacia e Italia. Esto significa que el 61% restante se pierde.

Para que todos los recursos financieros que se van a movilizar sean verdaderamente productivos para la sociedad, necesitamos que todas las organizaciones públicas y privadas, grandes y pequeñas, se basen en sistemas de gestión fuertes basados en la excelencia, la innovación y la sostenibilidad -incluyendo más diversidad e inclusión-. Por eso desde el Club Excelencia en Gestión hemos lanzado la iniciativa *Contribuyendo a un futuro más sostenible de la economía española*, poniendo a disposición el Modelo EFQM. Este modelo, reinventado para un tiempo VUCA -volátil, incierto, complejo, ambiguo-, se caracteriza ahora por "la necesidad de preparar el futuro", a partir de un excelente funcionamiento actual y de unos resultados sobresalientes.

Está demostrando estar a la altura necesaria para ayudar a las organizaciones, en esta época de crisis y cambios acelerados, a gestionar de la mejor manera posible a todos los grupos de interés y a la transformación de la cultura, el modelo de negocio y la tecnología utilizada.

Las claves de la adaptación empresarial a la nueva realidad

Las crisis son un punto de partida que generan oportunidades, siendo necesario entender lo que ha pasado y querer adaptarse. Un contexto en el que las empresas deben ser capaces de sustituir el miedo por la ilusión y poner el punto de mira en el futuro y no en el momento actual para tener futuro.

Eva Sereno. Fotos: eE



Víctor Gonzalo, director de Marketing Corporativo y subtor. gral. de Opticalia.

La pandemia ha impactado en mayor o menor medida en todas las empresas y negocios, que han tenido que adaptarse a esa nueva realidad. La inexistencia de experiencia previa y no poder recurrir a decisiones basadas en esas experiencias anteriores hace que “tengamos que ser más creativos, más innovadores. Ahora tenemos que imaginar qué puede pasar. Es un ejercicio de creatividad. Tenemos que replantearnos cosas que antes no nos habías replanteado y tenemos que pensar en el futuro y no solo verlo desde el presente. Esto es coyuntural, hay un final y, aunque es necesario aguantar, hay que empezar a prepararse para ese final”, afirma Víctor Gonzalo, director de Marketing Corporativo y subdirector general de Opticalia.

Es una pauta aplicable a todas las empresas y negocios, aunque no es fácil porque “estamos en un mundo complejo” en el que hay factores que han afectado al plano social y al consumo y “debemos entenderlos, interpretarlos y saber adaptarnos. Las crisis son un punto de partida, que a veces también generan oportunidades. La clave está en entender lo que ha pasado y querer adaptarse”.

Una reinterpretación a la que el sector de las ópticas y la empresa Opticalia no han sido ajenos. “En Opticalia hemos tenido la suerte de ser un sector que pisa en dos mundos: salud y moda”. El primero de ellos tiene un componente más racional, que “nos ha beneficiado porque el plano de la salud y del cuidado ha alcanzado un grado y todos los negocios se han mantenido mejor ante una situación como esta. Luego cabalgamos también hacia ese otro mundo de la gafa, que no deja de ser un complemento, que tiene un punto de moda”.

En Opticalia, “siempre hemos convivido entre esos dos mundos. En un momento como el que hemos pasado, hemos volcado la comunicación hacia la parte más racional. La gente se ha dado cuenta de que, con la pandemia, no veía bien. Y esto ha significado que ha pedido cita y se ha puesto más en valor ese servicio que la compra de la gafa. La gente está más sensible al cuidado”, añade Víctor Gonzalo, quien ha participado en el *webinar La adaptación empresarial a la nueva realidad*, organizado por el Eco-



Víctor Gonzalo, director de Marketing Corporativo y subdirector general de Opticalia.

sistema Más Empresa de Ibercaja en colaboración con CEOE.

Factor miedo

En esta adaptación empresarial, hay que superar el "factor miedo. Lo peor es que paraliza y hace solo pensar en el presente, que es oscuro". Pero, ¿por qué no revertir esa situación? "Es importante poner el punto de mira más adelante, ser capaces de sustituir el miedo por el factor ilusión, que es una emoción activadora de futuro". Un paso complejo porque no hay una fecha para el final de la pandemia.

La clave es no instalarse en el factor miedo porque la pandemia va a dejar huella. "La vida se ha parado, pero el tiempo se ha acelerado. Los avances eran rápidos, pero ahora son mucho más rápidos" por lo que hay que tener cuidado porque se podría producir un distanciamiento de la realidad. "Puedes quedarte atrás. La tecnología generaba miedos, pero nos ha ayudado a socializar, en los *ecommerce*... Hay que tenerlo en cuenta en la reactivación".

En esta adaptación a la nueva realidad y en poner el punto de mira en el futuro, también hay que ser conscientes de los cambios que se han producido y los que se podrían producir una vez avance la vacunación y la inmunidad y se vayan levantando las medidas para frenar la pandemia. Con el confinamiento se ha priorizado *lo necesario* a lo 'apetecible', como ha sucedido con la gafa, que se ha primado la oftalmológica frente a las de sol que se asocian

con estar al aire libre y el ocio. Pero, con la nueva realidad, los sectores *más apetecibles* podrían ser los grandes beneficiados.

Y, en este momento de volver a socializar, probablemente "se deberán reactivar los negocios más esenciales. Quizá en lugar de vender un grifo, se venda una ducha tropical. Habrá sectores más racionales que tendrán un impacto menor, pero sí que también, a nivel de ejercicio *marketiniano*, habrá que darle

600

Son las tiendas que Opticalia tiene en España, aunque hay casi el doble a nivel mundial

otro punto de vista más adaptado a lo que se está viviendo. El consumidor que se tiene puede ser el mismo, pero vive realidades diferentes. La clave está en que sepas adaptar tu producto a cada situación para que lo entienda mejor el cliente".

En Opticalia, "habrá dos direcciones. Hay público para todo en el sentido de que habrá personas que entiendan el producto como cuidado y primará la calidad de las lentes y también personas a las que, además, les gusta el mundo de la moda y le den a la gafa oftalmológica también importancia social porque te pones una gafa y te cambia la cara".

La empresa alicantina FacePhi Biometría, elegida pyme del año

El evento estuvo presidido por el rey Felipe VI, que fue el encargado de entregar los principales galardones del premio organizado por la Cámara de Comercio de España y el Banco Santander, que se ha convertido en una de las convocatorias de más prestigio en el mundo empresarial

Javier Calvo. Fotos: eE



Sede de la Cámara de España en Madrid.

La empresa alicantina FacePhi Biometría, que exporta a todo el mundo sus soluciones biométricas para la verificación de la identidad, ha recibido el Premio Pyme del Año 2020, un galardón que otorgan la Cámara de Comercio de España y el Banco Santander. Reconocimiento facial, *onboarding* digital y entornos de trabajo seguro son su especialidad.

"Se trata de una pyme en continuo proceso de innovación tecnológica para poder ofrecer a los clientes todas las novedades en su área de actividad, lo que les permite crecer internacionalmente, con presencia en una veintena de países, y crear empleo", destacan desde la Cámara de España.

El galardón ha sido entregado por el rey Felipe VI, que ha presidido el acto. "A pesar de tanta dificultad, todo el esfuerzo, tantos ejemplos como estos de vuestra voluntad y determinación, han permitido mantener un hilo de esperanza", ha asegurado el monarca durante su intervención.

Su Majestad ha señalado el apoyo institucional que necesitan las pymes para aprovechar la histórica oportunidad de transformación que enfrenta la economía a través de tres palancas: la digitalización, la transición ecológica y la formación. "Con las herramientas adecuadas, las pymes serán más fuertes y sólidas y tendrán mayor capacidad para crecer y ganar posiciones en mercados altamente competitivos, lo que, a su vez, permitirá crear empleo estable y de mayor cualificación".

Además del Premio Nacional Pyme del Año se han entregado los Accésits Nacionales de Internacionalización, a FonYou Telecom, de Madrid; Formación y Empleo, a Viralgen Vector Core de Guipúzcoa; Innovación y Digitalización, a Wallbox Chargers de Barcelona; y Empresa Responsable, a la asturiana Ingeniería Proyectos & Consulting Lanza.

Lucha contra el Covid-19

En esta cuarta edición del premio se ha concedido, además, una Mención Especial a la Mejor Iniciativa en la Lucha contra el Covid-19, que ha recaído en Gas N2itrogen, de Barcelona.

Franquicias | Pymes y Emprendedores

elEconomista.es



El rey Felipe VI, la ministra María Jesús Montero y parte de los premiados.

En el acto han participado, además, la ministra de Hacienda, María Jesús Montero, quien ha animado a las empresas a “no perder el espíritu de superación, las ganas de emprender y el deseo de innovar”. La ministra ha señalado que las pequeñas y medianas empresas ganadoras de los premios Pyme del Año 2020 “son un faro a seguir”.

En la apertura del acto, el presidente de Santander España, Luis Isasi, ha destacado que “las pymes son un bien social en sí mismo. Un bien que debemos preservar porque generan riqueza y empleo y, además, contribuyen a la estabilidad de nuestro país”. Isasi ha querido destacar la labor que están llevando a cabo las entidades financieras y el apoyo que están realizando al tejido empresarial: “Los bancos tenemos la experiencia, capilaridad y conocimiento de los clientes y podemos desarrollar un triple rol como canalizadores de las ayudas, impulsores y financiadores de proyectos”.

El presidente de la Cámara de España, José Luis Bonet, ha elogiado “la muestra de resiliencia que ha dado el tejido empresarial haciendo frente a la mayor crisis económica y social vivida por España en tiempos de paz”.

Bonet ha ofrecido apoyo a las pymes y les ha pedido que mantengan el ánimo, confiando en que los fondos europeos y las reformas estructurales ayuden a la transformación de nuestras empresas ya que “en este momento, transformación es sinónimo de supervivencia. Tenemos que echar el resto para que ninguna empresa viable quede por el camino”.

Valores

La presidenta de la Comisión de Pymes de la Cámara de España y secretaria del jurado del Premio, Isabel Puig, ha intervenido también en el acto y se ha referido a los valores en los que se ha basado el Jurado para otorgar los diferentes premios en esta nueva edición.

Dicho jurado ha estado integrado por el presidente de la Cámara de España, José Luis Bonet, el consejero delegado de Santander España, Rami Aboukhair; el director de Empresas y Pymes de

En esta cuarta edición, se inscribieron 1.609 empresas de 50 provincias y de Ceuta

Banco Santander España, Octavio Ramírez; la directora general de la Cámara de España, Inmaculada Riera; el CEO de Prisa Noticias, Alejandro Martínez Peón; y el corresponsal económico de *El País*, Miguel Ángel Noceda.

Por su parte, el CEO de Santander España, Rami Aboukhair, que se ha reunido con los responsables de las pymes finalistas, ha señalado que “España es un país de mucho talento y la mejor prueba de ello son las pymes, a las que rendimos un merecido homenaje con el Premio Nacional Pyme del Año”.

“Tenemos empresas que son punteras, pioneras en muchos aspectos, que cada día se van abriendo camino en el exterior y que han avanzado significativamente en digitalización, modernizando nuestro modelo productivo”, aseguró.

“Por ello, es necesario que sigamos apoyando a nuestras pymes y, en estos tiempos de dificultades, facilitar cuantas medidas sean necesarias para que puedan superar esta crisis. Porque nuestras pymes son nuestro futuro y el impulso que necesita nuestro país”, concluyó el representante del banco durante el evento.

EDUARDO QUERO

Socio-Director de Stratesys



“El departamento de RRHH puede influir en la cuenta de resultados de una compañía”

En este entorno cambiante e incierto, gestionar el talento es vital para enfrentarse a los retos de la manera más efectiva posible. Con un panorama digital cada vez más protagonista y la necesidad de las empresas de innovar y diferenciarse, ¿qué hay que hacer para encontrar a las personas capaces de hacer a la compañía crecer?

Por Javier Calvo. Fotos: eE / iStock

Tras un año marcado por el coronavirus, 2021 deja patente la necesidad de modificar los procesos a fin de, aun manteniendo la distancia, poder estar cerca. En el caso de áreas como los RRHH, esta necesidad se hace más fuerte, a la par que complicada.

¿Están los departamentos de Recursos Humanos preparados para los cambios que se avecinan en el nuevo escenario post-Covid?

Los departamentos de recursos humanos han tenido un papel destacado en este nuevo escenario y han tenido que acelerar para adaptarse a las nuevas necesidades. Pero nadie estaba preparado para los retos que tendremos que afrontar con los nuevos modelos de trabajo. Es cierto que algunas compañías ya tenían desplegado el teletrabajo, entornos colaborativos virtuales incluso había soluciones que medían la productividad

en un escenario de trabajo remoto. Pero esto se enfocaba como algo puntual. Nos encontramos con un nuevo modelo donde lo habitual va a ser el teletrabajo y esto, aunque tiene grandes beneficios para el empleado y la empresa, también saca a la luz retos que antes no nos planteábamos. ¿Cómo vamos a ser capaces de generar *engagement*? ¿Cómo vamos a suplir el aprendizaje no formal que adquieres de tus compañeros? Se me ocurren éstos y otros 20 retos más.

¿Qué nuevos perfiles son necesarios en los departamentos de recursos humanos para adaptarse a los nuevos tiempos?

Aún sigue siendo un área muy tradicional, seguimos encontrando los mismos perfiles: expertos en formación, compensación, selección o desempeño. Pero la tendencia es comenzar a incorporar perfiles con un mayor conocimiento del negocio que ayude a detectar mejor las necesidades y puedan anticiparse a lo que se va a necesitar. El alto

ment, necesitamos que creen canales de comunicación claros con los empleados, reinventen la forma en que interactúen entre ellos y establezcan nuevos modelos formativos.

¿Son realmente conscientes las empresas de la importancia del área de RRHH?

Esta es una discusión eterna en cualquier foro de recursos humanos en los últimos 15 años. Mi opinión es que cada vez es más fácil demostrar como el departamento de recursos humanos, con sus iniciativas y gestión, puede cambiar la cuenta de resultados de la compañía. Y de hecho, hay muchos directores de Recursos Humanos que ya están participando en los comités de dirección, cosa que hace unos años no era muy habitual. Pero aún queda camino por recorrer, porque seguimos encontrando compañías que no tienen la tecnología que les ayude a medir el impacto, y también seguimos encontrándonos departamentos en los que la gestión de un proceso de evaluación, forma-

“El departamento de RRHH juega un papel clave en el nuevo escenario protagonizado por el teletrabajo”

“Sigue siendo un área muy tradicional, pero empieza a incorporar nuevos perfiles con conocimiento del negocio”



componente tecnológico que se está incorporando en todas las compañías hace que también empiecen a incorporarse expertos en soluciones cuya principal función es detectar posibles soluciones que ayuden a esa gestión. Los más innovadores están incluyendo en sus áreas *Coacher*, *Agile Coach* o perfiles conocidos como LION (*Linkedin Open Networker*) que ayuden a captar talento.

¿Qué papel va a jugar el departamento de RRHH con el teletrabajo?

Los departamentos de recursos humanos tienen un reto importantísimo en este nuevo modelo de trabajo. Llevamos años hablando de lo importante que es retener el talento, captarlo y desarrollar a los empleados. De por sí es una tarea difícil y ahora, con muchos de los empleados en modelo remoto, mucho más. Por eso el área de recursos humanos es clave y tiene que liderar el *engage-*

ment o selección se hace desde un punto de vista exclusivamente administrativo.

¿Qué peso tiene la tecnología en la retención y la captación de talento?

La tecnología es un gran facilitador y gracias a ellas somos capaces de analizar con mayor rapidez y precisión, incluso podemos llegar a establecer hipótesis, pero en ningún caso es la estrategia para mejorar la captación ni la retención. Lo primero que es necesario es cambiar la cultura y adaptarse a las nuevas necesidades de nuestros empleados y nuestro negocio. La tecnología como *Machine Learning* nos podrá ayudar a detectar posibles pérdidas de talento, o tecnologías como *ChatBots* nos facilitarán la preselección de candidatos. Pero en ninguno de estos ejemplos nos va a asegurar que se quede el empleado o contratarlo, eso dependerá de cómo las compañías sean capaces de

adaptarse y generar una propuesta de valor al empleado que quiera permanecer.

¿Cuáles son las principales tendencias que habéis identificado en RRHH?

Cuando hablamos de tendencias siempre aparecen listas interminables de tecnologías o conceptos, pero de todas las que se publican, me quedo con las que hemos experimentado y vemos que están teniendo una adopción real en el mercado español:

Reskilling y UpSkillig: Aparecen nuevos modelos de negocio, nuevas formas de trabajar, automatización y si esto no es suficiente motivo algunos estudios pronostican que el 85% de los trabajos que estarán disponibles en 2030 aún no se han inventado. Se hace urgente trabajar en cómo conseguir actualizar y reconvertir a nuestros empleados.

Employee Experience: Siempre se ha hablado del cliente externo y el cliente interno. Para

en la satisfacción de tus clientes. Es una tendencia que comenzó en 2020 y que va a ir en aumento porque cada vez hay más datos.

Chatbots: Cuando hablo de *ChatBots* no me refiero a la implementación de un *ChatBot* que ayude a responder al empleado las típicas preguntas que suele hacer al área de recursos humanos. Esto es algo que fue tendencia hace años y que ha tenido una adopción baja en el ámbito de RRHH. La tendencia es conseguir que estos *ChatBots* faciliten realmente el día a día del empleado o que ayuden a la compañía a recabar más información para hacer analítica y predicción.

¿En qué lugar quedan el clásico CV y la tradicional entrevista en el nuevo escenario?

Ninguna de las dos cosas va a desaparecer, simplemente evolucionarán. Hace cinco años recibías un CV en Word con el formato Europeo y hoy recibes CV en PowerPoint, vídeo o infografías con un diseño espectacular. Ca-

“Necesitas tener la mayor información posible de tus empleados para analizar y anticiparte a lo que vas a necesitar”

“El currículum y la entrevista de trabajo no van a desaparecer, simplemente van a evolucionar”



el primero hace años que se está apostando por la experiencia, la satisfacción y el impacto que tiene en los resultados de la compañía. Pero no sucedía lo mismo con el cliente interno. Hoy empieza a ser habitual la creación de áreas específicas en grandes compañías de Experiencia de Empleado.

People Analytics: Lo que no se conoce no se puede mejorar. Este es un mantra que repetimos a cada uno de nuestros clientes. Necesitas tener la mayor información posible de tus empleados y usar la potencia que te brinda hoy la tecnología para ser capaz de analizar, detectar y anticiparte a lo que vas a necesitar o va a suceder. Ser capaz de predecir los absentismos en un centro, en un mes concreto, puede ser vital para tu negocio. Si eres capaz de anticiparte y tener una bolsa de empleo puede tener un impacto no sólo en tu cuenta resultados, sino también

da vez los candidatos son más digitales y tienen un mayor conocimiento de las tecnologías, que les permiten mostrar su experiencia o conocimiento de una forma más creativa e innovadora. No me sorprendería encontrarme un CV como *stories* de LinkedIn o de Instagram.

En cuanto a la entrevista también ha ido evolucionando y seguirá haciéndolo, de la mano de los avances tecnológicos. Muchos recordarán aquella entrevista que hicieron por teléfono hace años. Ahora, sin embargo, te convocan por Teams, Zoom o vídeo llamada de WhatsApp. Y lo que nos espera en un futuro, desde análisis conversacional o análisis de imagen a plataformas donde compitas a modo de videojuego con otros candidatos. Puede sonar futurista pero ya hay compañías que están usando estas tecnologías en sus procesos de selección.

ea EQUIVALENZA



¡OS ESPERAMOS EN NUESTRAS TIENDAS!

Abrimos siguiendo las recomendaciones de seguridad,
con un plan comercial para ayudar a nuestros franquiciados
y ofertas muy interesantes para nuestros clientes.

En Equivalenza apoyamos el autoempleo
y comercio de cercanía

 Equivalenza  EquivalenzaES [equivalenza.com](https://www.equivalenza.com)

Las tendencias que marcarán el futuro de los 'outlets'

Una mayor apuesta por la oferta de entretenimiento y la incorporación de la tecnología más innovadora serán claves en la diferenciación para atraer al consumidor.

Eva Sereno

Los *outlets* han dejado de ser un punto de venta al que los consumidores acuden a comprar artículos u objetos de grandes marcas o de lujo a un precio más económico. Estos establecimientos están viviendo una auténtica transformación en la que están siguiendo las tendencias de los centros comerciales tradicionales. "Hace unos años, los centros *outlets* solo se veían posicionados por obtener productos a un precio muy competitivo y, ahora, se busca mucho más: servicios, entretenimiento, mayor calidad de las tiendas y que no te desplaces solo a comprar. Los centros comerciales *outlet* ya no son lo que eran. Ya no se va en busca solo de un precio competitivo, sino también de otras cosas como entretenimiento y servicios con una innovación tecnológica", explica María Gómez Campillo, una de las autoras del estudio *Outlets malls of the fu-*



Clientes en un centro comercial 'outlet'. eE



Compradores en un 'outlet' de Barcelona. Luis Moreno

ture: *an approach to customer's experience*, junto con Tamar Buil López-Menchero, Pedro Mata García y Juan Francisco Delgado de Miguel, y que está avalado por ESIC.

“Los centros *outlets* están siguiendo una tendencia muy parecida a la de los centros comerciales convencionales en los que es igual de importante la naturaleza de las tiendas que el entretenimiento que se ofrezca y la innovación en tecnología. De hecho, están naciendo los *outlets premium*, que se están abriendo un hueco dentro de sí mismos” porque, aunque todos siguen esas mismas líneas, los *outlets premium* son más exigentes en la innovación tecnológica.

Es una transformación que se está produciendo en los centros comerciales *outlets* y que está totalmente alineada con las demandas de los consumidores, quienes se han acostumbrado -sobre todo

el público más joven-, a comprar por Internet productos determinados de categorías *premium* a precios competitivos a través de las diferentes ofertas que encuentran en la red. “Lo que ha sucedido con los centros comerciales es que ya no se acude a una compra específica, sino que se va a pasar la tarde o un día de ocio. Se están convirtiendo en centros de experiencia y entretenimiento y ya, de paso, compras algo”.

Este cambio está propiciando que “haya diferentes tipos de consumidores a los que hay que atraer: aquellos que quieren ir a comprar y quienes prefieren consumir ocio”, convirtiéndose así el entretenimiento en un polo de atracción también para los outlets. Ambos perfiles, además, se benefician de la innovación tecnológica, que va a ser un factor diferencial y clave para que una persona se decante por uno u otro centro *outlet*.

Tiendas, entretenimiento e innovación tecnológica se perfilan así como el *mix* que se debe tener en cuenta a la hora de diseñar un centro comercial *outlet*. Pero en estos factores influyen a su vez variables demográficas que “son muy importantes a la hora de ver hacia dónde van los *outlets*”. Los factores personales influyen en la relación que los usua-

Los clientes, sobre todo los más jóvenes, se han acostumbrado a las compras por internet

rios del *outlet* mantienen con el centro comercial, observándose diferencias entre los consumidores en función de su edad, sexo, ocupación, ingresos, nivel educativo y tamaño de la familia, principalmente y entre otros aspectos, a la hora de demandar determinadas tiendas y ocio, así como en las preferencias en cuanto a las innovaciones tecnológicas.

Y, ¿qué expectativas tienen los consumidores en relación a los centros *outlets* del futuro? ¿Qué preferencias se deben tener en cuenta para diseñarlos? La primera evidencia es que los consumidores buscarán en los *outlets* tanto productos como experiencias.

La introducción de exhibiciones visuales o la presentación del producto de una manera más fácil son factores clave, como el tipo de artículo que se venda. En general, los consumidores buscan tiendas de moda y accesorios, seguidas de las de deporte.

En el entretenimiento, el futuro de los *outlets* pasa por priorizar experiencias y actividades multisensoriales porque las personas seguirán visitando los puntos de venta para socializar, comer algo, y entretenerse, por ejemplo, en la bolera o en el cine.

El ecosistema emprendedor resiste a la crisis con 1.105 millones captados

El volumen de inversión en 'startups' disminuyó un 11% el año pasado, pero en cambio el número de operaciones registradas creció un 36%, hasta las 336

Javier Calvo. Fotos: iStock



El ecosistema emprendedor español goza de buena salud, y tiene por delante varios años que van a ser muy positivos". Así lo ha asegurado Javier Megías, director del Programa de Startups de la Fundación Bankinter, durante la presentación del Observatorio de Startups, que analiza la evolución del sector en el último año. Y la principal conclusión del estudio es que las *startups* españolas han logrado resistir el golpe de 2020, como refleja el hecho de que el número de operaciones de inversión en *startups* registradas el pasado año creció un 36%. Si bien es cierto que el volumen invertido desciende ligeramente (un 11,3%), hasta los 1.105 millones de euros.

Esta nueva edición del informe no omite las consecuencias de la pandemia en la economía, tanto a nivel nacional como internacional. "El colectivo *startup* ha logrado salir adelante en un entorno complejo, impredecible y hostil y ha demostrado ser una rama sólida y flexible del entramado empresarial", destacan. Las cifras obtenidas por el Observatorio, que cuenta con datos propietarios actualizados semanalmente, apuntan a un repunte de la actividad

del 36%, con un total de 336 operaciones por importe de 1.105 millones de euros, si bien esto supone una reducción del volumen de inversiones en el sector de un 11,3% con respecto a 2019.

Las etapas más tempranas -fases presemilla y semilla (hasta 1 millón de euros), y las series A (1-5 millones de euros) y B (5-20 millones de euros)- han sido las grandes beneficiadas del incremento de operaciones y arrojan una previsión a futuro muy positiva, ya que esta actividad supone la base de las operaciones de crecimiento que tendrán lugar en los próximos 2-4 años. "Históricamente, en España siempre ha habido pocos inversores y se cerraban pocas operaciones de entre uno y 20 millones, y ahora vemos un crecimiento relevante", indica Megías. "Las fases iniciales gozan de buena salud".

El contrapunto lo encontramos en la caída en las rondas de inversión en las series C (entre 20 y 50 millones de euros) y *Growth* (por encima de 50 millones de euros) que, conjuntamente, se reducen un 53,8% respecto a 2019, continuando así con la tendencia de los últimos dos años.

Pero la gran noticia de 2020, según Megías, es que en España por fin ha empezado a darse una tendencia que ya se estaba produciendo en otros ecosistemas como Berlín, Londres o París: los inversores de corte corporativo han incrementado mucho el número de operaciones, pero también su volumen. Así, mientras los fondos de *venture capital*, principales responsables de la inversión en estos tramos, han recortado en un 21,1% el volumen invertido -aunque han crecido en actividad un 39,2%-, los fondos corporativos han invertido un 81,1% más, con un aumento del 59,5% en el número de operaciones, consolidándose como segundo inversor más activo, destaca el experto.

Junto a estos dos bloques aparece una tendencia llamativa, la del *crowdfunding*, que evoluciona, "por fin", hasta posicionarse como una alternativa de inversión para las compañías en las fases más iniciales. Solo en 2020 han crecido un 20,5% en volumen

Los inversores corporativos han incrementado un 60% el número de operaciones cerradas

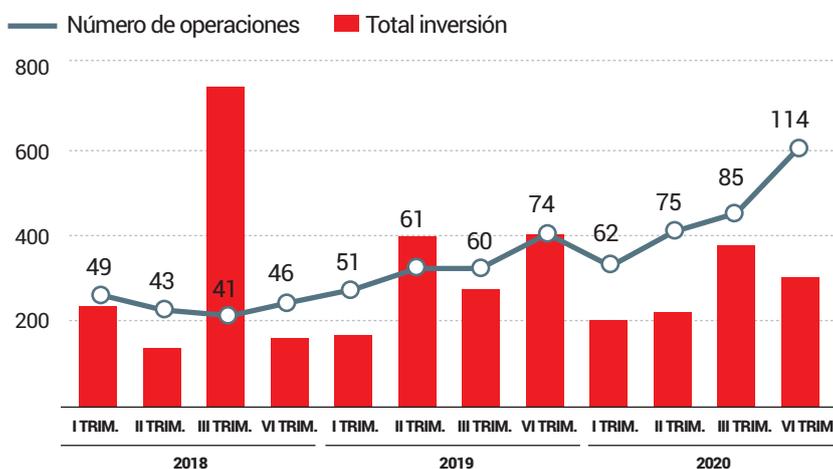
de inversión y un 73,1% en el número de operaciones realizadas.

Inversión extranjera

Las particulares reglas del juego que ha puesto sobre la mesa el año 2020 también han afectado a la inversión extranjera. Si hasta ahora veíamos un mayor interés en las *startups* maduras, con pocas operaciones y un volumen alto, este año lo cierran con un descenso del volumen invertido del 20,8% en contraposición a un crecimiento del 52,5% en el número de operaciones en las que al menos un inversor extranjero ha participado, cada vez en rondas más tempranas y con una presencia importante en operaciones inferiores a 500.000 euros.

Inversión en Startups españolas

Evolución trimestral, por número de operaciones y volumen captado (millones de €)



Fuente: Observatorio de Startups en España de Fundación Innovación Bankinter.

elEconomista

Estados Unidos se coloca a la cabeza de los países que invierten en nuestras *startups*, con un 163,5% más de inversión proveniente de este país, y con la práctica desaparición de los inversores de origen asiático.

Desde el punto de vista local, cabe destacar el crecimiento de la inversión en *hubs* secundarios un 151,5%. Barcelona y Madrid comparten titularidad como líderes en inversión con nuevos puntos estratégicos como Valencia, ciudad que incrementa su volumen un 566,1%.

En cuanto a la inversión por sectores, los líderes tradicionales (movilidad y logística, *fintech* e *insurtech*) siguen siendo los que más inversión atraen. Pero crecen de forma muy relevante sectores beneficiados por la pandemia, principalmente salud y bienestar, ciberseguridad, educación y comercio *online*. Aunque de menor tamaño, también crece con fuerza la inversión en *gaming* y entretenimiento.





Joshua Novick
Socio fundador de Bondo Advisors

Por qué las pymes van a vivir una revolución de fusiones y adquisiciones

En los círculos financieros todos hablan de las grandes operaciones de fusiones y adquisiciones que marcarán este 2021. Un año en el que sin lugar a duda van a ser protagonista de los titulares las compañías del sector TMT (Tecnológicas, Media y Telecomunicaciones), con Telefónica vendiendo activos para reducir su deuda, el sector de la energía con Repsol, y con operaciones de consolidación en la banca y en los movidos sectores de las renovables y de las infraestructuras.

Sin embargo, no son las grandes operaciones las que marcarán el futuro económico de este país, porque donde realmente hay necesidad de consolidación es unos cuantos escalones por debajo de las macrooperaciones en boca de todos.

Las más recientes estadísticas publicadas por la OCDE no dejan dudas sobre cuál es el tejido económico de España, un país de pymes, o más concretamente, un país de micropymes. De las más de dos millones y medio de empresas que hay en España, el 94,4% son micropymes (de 1 a 10 trabajadores), el 5,5% son pymes (de entre 10 y 249 empleados), y solo el 0,1% de las compañías españolas tiene más de 250 empleados.

Supongo que en unos años la definición de la medida de una compañía (pyme o gran empresa) ya no será una función de cuantos empleados tenga. Porque las últimas salidas a bolsa en Estados Unidos demuestran que el tamaño es cada vez mayor en función de la inversión en I+D y en tecnología que tenga la compañía, y no necesariamente en el tamaño de la plantilla. Un ejemplo claro es Desktop Metal, la empresa de impresión 3D sobre fibra de carbón y metal, que salió a bolsa con solo 170 empleados y una capitalización bursátil de 5000 millones de euros en diciembre de 2020.

España necesita fusiones, pero no de las grandes empresas, si no de las pequeñas. Las compañías necesitan conseguir un tamaño suficiente, que le permita, no sencillamente *sobrevivir*, sino acometer las inversiones en I+D necesarias para competir a medio plazo. España sigue a la cola de los países europeos en cuanto a I+D, un 1,4% sobre el PIB frente a los 2,2% de media de la Unión Europea y



los 4,9% de países como Israel, o los 3,1% de Alemania; un déficit radicado en las pymes y micropymes.

Una serie de factores nos inclinan a pensar que, a partir de este año, y a lo largo del próximo lustro, va a haber una oleada de consolidación entre pymes de tamaño pequeño y medio. En primer lugar, obviamente, dentro del contexto económico a raíz de la pandemia. A partir del próximo mes de marzo empezarán a vencer las cadencias de los primeros créditos ICO y aunque el Gobierno ha ido aprobando decretos que van ampliando los plazos de devolución, hay muchas pymes que viven una situación financiera al límite. Esta situación va a ser aprovechada por las compañías con balances más sanos para consolidar sectores y ganar tamaño.

Por otro lado, once años después de que la pyme Zinkia estrenase el segmento de empresas en expansión del MAB, y muchos años de sufrimiento posteriores, España tiene finalmente un mercado bursátil para pymes creíble. Gran parte de esta credibilidad se la ha dado una compañía desconocida llamada Ibercom que debutó en el MAB el 30 de marzo de 2012 con una capitalización bursátil de 16 millones de Euros. Ibercom se fusionó con MásMóvil en 2014 y bajo el mandato de Meinrad Spenger empezó su agresiva estrategia de consolidación del mercado *telecom*: Xtra Movil, Happy Movil, Uppmovil, Yuilop, Embou, Neo, PepePhone, Yoigo, Llamaya, Lebara, Hits Mobile, Oceans, Lycamobile, You Mobile, República Móvil, consolidando más de 18 competidores y llevando la compañía hasta el Ibex 35.



El éxito de la estrategia de MásMóvil ha sido un punto de inflexión para la reputación de lo que hoy es BME Growth

El éxito de la estrategia de MásMóvil ha sido un punto de inflexión para la reputación de lo que hoy es BME Growth que no es solo el lugar donde cotizan 78 socimis, sino también 41 pymes, fundamentalmente del sector *tech*. En 2020 solo se estrenaron tres nuevas compañías en el BME Growth, siendo dos de ellas empresas que se inspiran en MásMóvil en cuanto a agresividad en su estrategia en crecimiento inorgánico.

Making Science, la consultora de marketing *online* y *data*, se estrenó en febrero 2020 con una capitalización bursátil de unos 23 millones de euros. La compañía nació de la fusión entre la agencia MAKE Digital Marketing y la consultora The Science of Digital, y siendo fiel a su ADN, en poco menos de un año ha adquirido cuatro compañías más (Cloudforms, Omniaiweb, Nara Media y Celsius), cotizando en la actualidad por encima de los 150 millones de euros de capitalización bursátil.

Por su parte, la empresa valenciana Cuatroochenta, que salió a cotizar a finales de octubre del año pasado, en tan solo 4 meses ha adquirido tres competidores: Ekamat, Fama Systems y Sophistic Cybersecurity. Compañías sólidas como Agile Content, que ha sido la primera española en lanzar una OPA con éxito sobre una empresa del Nasdaq Nordics en otoño del año pasado, y Lleida.net, que acaba de anunciar una estrategia de crecimiento inorgánico a nivel internacional, auguran el principio de una nueva época para pymes cotizadas en BME Growth.

La liquidez de los fondos de Private Equities españoles, con más de 4.000 millones para invertir, según cifras de ASCRI, es otro factor clave que impulsará la consolidación y las fusiones de pymes en distintos sectores. Muchos de estos fondos están apostando por comprar compañías de tamaños pequeños y apoyar en estrategias de *buy and build*.

Un caso reciente es la compra de Endalia por parte del fondo Accel/KKR. Endalia es una compañía de *software* de gestión del capital humano y nóminas con solo 7 millones de euros de cifra de negocio que ahora va a implementar una estrategia de crecimiento inorgánico consolidando un sector muy fragmentado en España.

Cuatro de cada diez españoles están pensando en emprender

Agradecen 'ser sus propios jefes', pero también tener el control de su agenda laboral y poder distribuirse el trabajo libremente, pero se encuentran con la falta de financiación como principal barrera para lanzar su negocio

elEconomista. Foto: eE

El 41% de los españoles cree que emprender o tener su propio negocio es "una oportunidad muy atractiva" para llevarla a cabo ahora o en un futuro próximo, según se desprende del informe global de emprendimiento de Amway 2020.

Sin embargo, el informe señala que España "sigue estando por debajo de los niveles de emprendimiento de otros países de Europa y del resto del mundo".

También pone de relieve que las cuatro opciones más valoradas por los españoles a la hora de montar su negocio propio son el comercio electrónico y el comercio tradicional, según el 48% de los encuestados; pero también la venta a través de redes sociales o la venta directa, según el 39% de las respuestas.

El estudio, recogido por *Europa Press*, remarca que la última opción es la que más ha crecido tras la pandemia. Teniendo en cuenta la edad, el 35 de los encuestados considera que las empresas que más triunfan son las que tienen un desarrollo.

Ser sus propios jefes

Preguntados por los beneficios de emprender, no solo valoran la idea de ser sus propios jefes y tra-

bajar en algo que les apasiona, sino que el 54% de los entrevistados agradece tener el control de su agenda laboral y el poder distribuirse el trabajo libremente.

Para el 50% de los encuestados, emprender resulta "una forma perfecta de conseguir ingresos extra". No obstante, la obtención de capital suficiente es "la mayor barrera a la que se enfrentan", según el 44% de los encuestados. También les preocupa cómo recuperar la inversión en un periodo de tiempo razonable (32%) o el miedo al fracaso (31%).

"España sigue por debajo de los niveles de emprendimiento de otros países de Europa"

La vicedecana de la facultad de Comercio y Turismo de la Universidad Complutense de Madrid y miembro del Consejo Académico Asesor de AGER, Ana María Romero, ha afirmado que, pese al Covid, "los españoles siguen queriendo emprender para ser su propio jefe y poder trabajar en algo que realmente les apasiona".



Un emprendedor desconectando durante una jornada de trabajo.

DISFRUTE DE LAS REVISTAS DIGITALES

de elEconomista.es

Digital 4.0 | Factoría & Tecnología

elEconomista.es

Franquicias | Pymes y Emprendedores

elEconomista.es

Comunitat Valenciana

elEconomista.es

País Vasco

elEconomista.es

Andalucía

elEconomista.es

Transporte

elEconomista.es

Seguros

elEconomista.es

Inversión a fondo

elEconomista.es

Pensiones

elEconomista.es

Turismo

elEconomista.es

Alimentación y Gran Consumo

elEconomista.es

Buen Gobierno | Iuris&lex y RSC

elEconomista.es

Agua y Medio Ambiente

elEconomista.es

Capital Privado

elEconomista.es

Energía

elEconomista.es

Catalunya

elEconomista.es

Inmobiliaria

elEconomista.es

Agro

elEconomista.es

Sanidad

elEconomista.es



Disponibles en todos
los dispositivos
electrónicos

Puede acceder y descargar la revista gratuita desde su dispositivo en <https://revistas.economista.es/>



**Edgar Sánchez**

Consultor M&A y estrategia corporativa en Addwill

El fin de la carencia de los ICO y el peligro de que nos den gato por liebre

Ya hemos superado el año de pandemia y los numerosos créditos avalados por el estado están cerca de empezar a amortizarse. Por desgracia en el transcurso estamos viendo que muchos negocios no podrán ni siquiera levantar la persiana.

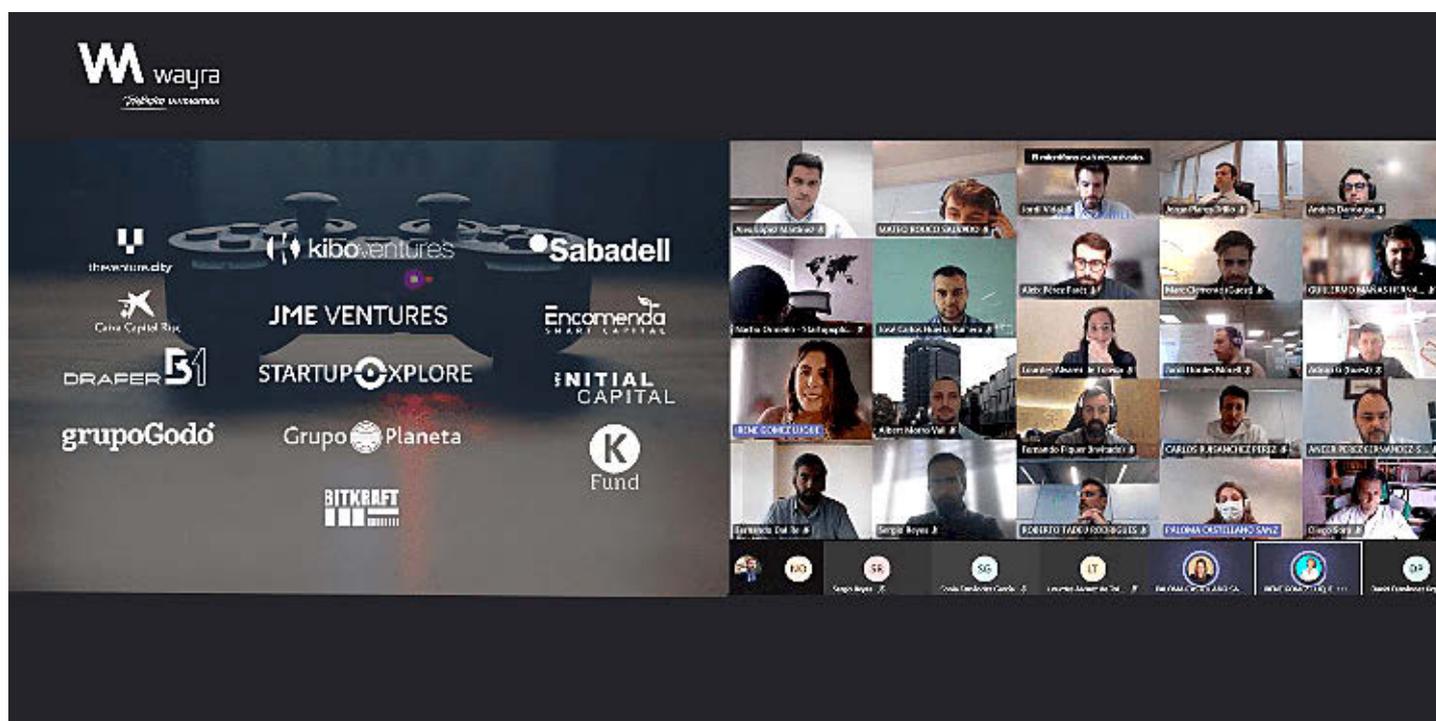
Hemos visto que muchas empresas se han visto en la obligación de acogerse a medidas extraordinarias, y mirar de recoger y acopiar tesorería para salvar la operativa y poder hacer frente a la crisis económica generada por la Covid-19 y asegurarse así la viabilidad.

Seguimos con altas dudas de que podrá suceder, con altas esperanzas en una temprana vacunación masiva vemos que las empresas siguen teniendo una mermada capacidad para generar beneficios y caja, con los que poder hacer frente a sus obligaciones de pago.

Todo ello nos lleva a plantearnos la posible reestructuración financiera y adecuar la devolución a las expectativas de negocio. Refinanciar la deuda, negociar la demora de la carencia un año adicional nos dará tranquilidad para afrontar un nuevo despegue.

En esta fase de renegociación bancaria, vigilemos que como profesionales hemos detectado algunos cambios de las condiciones en algunos de nuestros clientes. Es fundamental conocer al detalle lo que firmamos hace justo un año, y analizar que la situación prácticamente no ha cambiado. Todo ello nos debe dar una larga lista de argumentos para negociar con nuestro banco, y que, en esa ardua lucha, no nos vendan gato por liebre.

Para una idónea reestructuración, igual que una buena negociación, resulta fundamental disponer de información completa, rigurosa y actualizada. Recomendamos planificar el proceso con antelación suficiente y a menudo, contar con profesionales expertos, con conocimiento del mercado y mentalidad empresarial, que aporten credibilidad, confianza. Frecuentemente sentirse acompañado en este proceso, que en muchos casos es crítico para lograr la supervivencia.



Reunión virtual del 'Coinvestment Day' celebrado este año de manera telemática.

Wayra apuesta por el sector de los 'esports' y los videojuegos

El 'hub' de innovación abierta de Telefónica organiza un encuentro con 14 fondos para coinvertir hasta 2 millones de euros por 'startup'

elEconomista. Foto: eE

El hub de innovación abierta de Telefónica, Wayra, ha celebrado un nuevo Coinvestment Day pensado para coinvertir hasta dos millones de euros por cada *startup* del sector de los videojuegos que ha participado en el encuentro. La quinta edición de este encuentro anual con inversores se ha celebrado en esta ocasión de forma virtual, y se ha orientado por primera vez en este sector. Para ello se han buscado *startups* tecnológicas con productos masivos que puedan revolucionar el mundo de los *esports* y de los videojuegos.

En este encuentro han participado junto a Wayra 14 fondos de inversión: The Venture City, Drafter B1, Bitkraft, Kibo Ventures, Initial Capital, JME, Startupxplore, Grupo Godó, Grupo Planeta, Encomenda, Kfund, La Caixa, Bstartup de Sabadell y Bankinter. Todos ellos apuestan, en esta ocasión, por un mercado en

auge que ya cuenta con más de 15 millones de jugadores en España, casi tres de los cuales también siguen activamente los *esports*, según la Asociación Española de Videojuegos (AEVI).

"La industria del juego está entrando en una nueva era gracias a la irrupción de nuevos servicios de conectividad como el 5G y EDGE. Desde Telefónica observamos que el consumo de juegos en nuestras redes se está disparando al convertirse cada vez más en una opción preferente de entretenimiento para los consumidores", explica Mariano Martínez, director de Partnerships de Telefónica. A lo que ha añadido: "el sector no solo ha ido más allá del crecimiento en los juegos para móvil, sino que las experiencias de juego multiplataforma, los entornos de socialización en el juego y los servicios en la nube por suscripción se han convertido en la norma. Cada vez más, las líneas fronteras entre el entretenimiento, el comercio electrónico, las redes sociales y los juegos se están difuminando".

"El fenómeno de los *esports* es uno de los mejores ejemplos de transformación digital en la industria del entretenimiento", explica Fernando Piquer, CEO de Movistar Riders, uno de los principales clubes de *esports* de Europa.

Las *startups* participantes han presentado sus proyectos ante un jurado compuesto por ejecutivos de Telefónica, Wayra e inversores de los fondos participantes. Las *startups* seleccionadas optarán a recibir inversión y trabajar con Telefónica y su red de clientes.

JESÚS MONLEÓN

CEO de SeedRocket



La aceleradora de empresas SeedRocket, nacida en 2008, ha lanzado su *XXV Campus de Emprendedores*, con el objetivo de encontrar entre 10 y 12 *startups* cuyas propuestas de valor demuestren un gran potencial de adaptación a los desafíos del futuro.

¿Cuáles son los principales hitos que han logrado a lo largo de este periodo?

Las empresas buenas, los buenos emprendedores, no necesitan a nadie. Sobresalen y acaban siendo exitosos por sí mismos. Pero la ayuda de mentores con experiencia les ayuda a ir más rápido y a sortear mejor los problemas que surgen. Nadie externo a la empresa va a hacer que sea mejor o peor. Lo que sí hemos logrado es ayudar a que el ecosistema emprendedor sea más exitoso. Al final, cualquier *hub* emprendedor, ya sea Silicon Valley, Londres o el que sea, necesita una red de contactos y de ayuda. Silicon Valley es grande porque allí hay gente que te ayuda, que te presenta a otras personas y te introduce en círculos. Somos muy relevantes cuando tienes tu primer emprendimiento, estás perdido, y aterrizas en un sitio que te conecta con la gente con más experiencia de España.

¿Cómo han vivido la evolución del ecosistema?

En 2008 el ecosistema emprendedor español estaba bastante verde. Los emprendedores tenían me-

“En España hacen falta grandes empresas que produzcan innovación”

SeedRocket es una aceleradora de ‘startups’ nacida en 2008, que ha vivido desde dentro la evolución del ecosistema emprendedor español, que pese a los éxitos registrados, sigue lejos de los grandes referentes europeos, como Reino Unido, Alemania o Francia

Por Javier Calvo.
Foto: eE

nos ambición que ahora, y nosotros llegamos a coger proyectos muy muy iniciales, antes incluso del lanzamiento, ayudándoles incluso a seleccionar el equipo. En 12 años el ecosistema ha cambiado completamente. Ahora los emprendedores que llegan quieren comerse el mundo.

Es el principal cambio. Además, es gente mucho más preparada. Antes eran chavales con cuatro ideas, y ahora llega gente que antes ha lanzado otros proyectos, o con formación y experiencia profesional, con capacidad para hacer cosas grandes. Eso también se traduce en que ahora buscan mucho más dinero. Pero pese a la evolución, España sigue muy lejos de los grandes referentes del continente, como Reino Unido, Francia o Alemania.

¿Cómo ven el futuro?

Estamos en una revolución industrial que comenzó hace 15 años, en la que queda todo por hacer aún, todo por innovar. Hay muchas cosas en las que hemos perdido la ola, pero sigue habiendo margen. La innovación viene principalmente de empresas tractoras y de *startups*. El problema es que en España no tenemos empresas tractoras, es decir, grandes empresas que produzcan mucha innovación gracias a la inversión en tecnología. Y, en España, lamentablemente, no las tenemos. Aquí las empresas del Ibx 35, en la mayoría de casos viven de lo que viven, a golpe de legislación.