Revista mensual | 13 de junio de 2022 | Nº89

Franquicias Pymes y emprendedores

elEconomista.es

LAS PYMES ESPAÑOLAS DEBEN MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS SOSTENIBLES

La pequeña y mediana empresa no está familiarizada con los objetivos a cumplir

ENTREVISTA

"UNA EMPRESA ES INNOVADORA CUANDO APORTA VALOR AÑADIDO"

Franquicias | Pymes y Emprendedores

elEconomista.es

Autónomos | P8

Escrivá se ahorrará 500 millones con la nueva tarifa plana de los autónomos

El Gobierno se plantea subir las cuotas para los primeros años de actividad por cuenta propia. El año pasado el gasto de la tarifa rondó los 1.000 millones de euros.

Entrevista | P30

"Es un error coger a un cliente por prestigio; cuanto más lejos, mejor"

Miguel Ángel Lacoma, autor de '50 secretos financieros para empresarios sin saber de contabilidad', nos cuenta un poco acerca de su libro.

Galardones | P34

Ilaollao triunfa en los Premios Europeos de la Franquicia

La marca está nominada en premios de distinta índole y hace poco recibió el galardón a la 'Franquicia Española Internacional del Año'.

Franquicias | P16

Sabadell presenta a su equipo en Expofranquicia

La entidad, con 26 años especializados en la franquicia, reúne por primera vez a su división, en Ifema, para el encuentro del año en el sector.

Agricultura | P26

La monitorización de fincas agrícolas de Spherag se abre paso en el exterior

La empresa española amplía la aplicación de su herramienta digital a comunidades urbanas, desarrollando proyectos para urbanizaciones de lujo o jardines verticales.

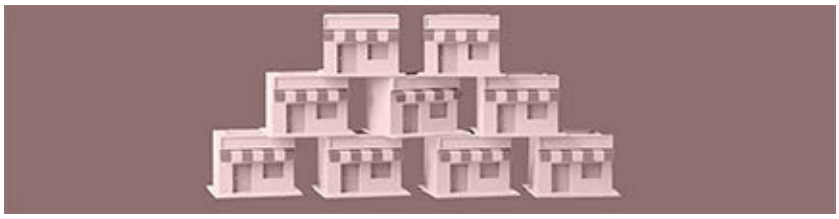
Opinión | P36

El 'Foodtech' en España, un diamante en bruto para el sector

El Foodtech avanza a pasos agigantados en todo el mundo, y en un espacio de tiempo muy corto en los últimos tiempos.

Edita: Editorial Ecoprensa S.A.
Presidente Editor: Gregorio Peña.
Vicepresidente: Clemente González Soler. **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:** Alfonso Bello Huidobro
Diseño: Pedro Vicente y Cristina Fernández **Fotografía:** Pepo García **Infografía:** Clemente Ortega **Tratamiento de imagen:** Dani Arroyo **Redacción:** Eva Sereno



Fomentar el avance de la pyme para integrarla en materia de sostenibilidad y medio ambiente

El compromiso con el desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible es cosa de todos. Para la empresa, aportar algo a la sociedad, puede estar relacionado con el futuro éxito de esta. Construir una buena reputación y una buena relación con nuestro público potencial obliga a las empresas a tener que desarrollar cierta política de prácticas por las cuales las compañías devuelven algo de lo que la sociedad les da. En el caso de España, con un alto porcentaje de pymes, correspondiente al 99% del tejido productivo y al 65 del PIB, es imprescindible que se aplique una fuerte política medioambiental desde las empresas.

Alcanzar los ODS requiere el compromiso de las pequeñas y medianas empresas. Es evidente el papel que juegan las pymes en la economía sostenible. Gracias a ellas se genera empleo, desarrollo y contribuyen a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

> La pequeña y mediana empresa es conocedora del problema pero no tienen las mismas facilidades para avanzar

A pesar de lo necesario de estas organizaciones, existe un gran desconocimiento y falta de políticas fuertes entre ellas. La pequeña y mediana empresa es conocedora de los problemas que rodean a la sociedad en la que participa, pero tienen mayores dificultades que las enseñas más grandes para avanzar y aportar en problemas medioambientales.

A parte de esto, la falta de interés de los líderes de estas organizaciones imposibilita avanzar a las pymes, estas son conocedoras de los conceptos básicos relacionados con la sostenibilidad, pero no saben aplicarlos ni son conscientes de la importancia de su implementación. Según los datos del Informe *La contribución de las empresas españolas a los objetivos de desarrollo sostenible*, "entre las pymes, el conocimiento ni siquiera está extendido, según los resultados de nuestra encuesta, un 78% de las pymes consultadas conoce la Agenda 2030 frente al 97% de la gran empresa".

Aun así, la pandemia ha acercado estos conocimientos a más organizaciones debido a su vinculación con el acceso a fondos Next Generation UE, que es una oportunidad para que las pymes puedan hacer frente a las dificultades sobrevenidas del Covid y cumplir al mismo tiempo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Muchas pymes ya están al día conceptualmente y se acercan poco a poco a nivel práctico, demostrando la capacidad de adaptación de su empresa a escenarios cambiantes.

Del mismo modo, puede suponer nuevas oportunidades de negocio para las pymes garantizando su supervivencia en el medio plazo, y es que los españoles prefieren consumir productos y servicios alineados con sus prioridades.

Más de dos tercios de las compañías consideran relevante la incorporación de políticas de sostenibilidad.

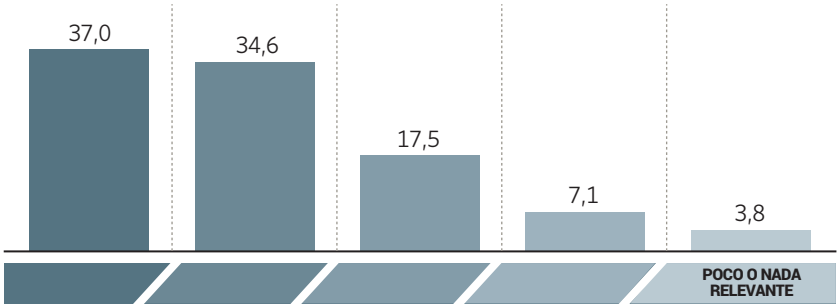
Las pymes deben tomar medidas para impulsar el desarrollo sostenible

La importancia de la sostenibilidad y de los objetivos de la Agenda 2030 provocan que la importancia de las compañías en la lucha contra el cambio climático sea fundamental. Para concienciar a las empresas, la Cámara de Comercio de España ha elaborado un estudio junto a otras instituciones como KPMG

Alfonso Bello Huidobro. Fotos: iStock

Relevancia de los aspectos ambientales

Datos en porcentaje



Relevancia media de los aspectos ambientales por sector

CONCEPTO	%
Construcción	4,50
Industria	4,25
Suministros y servicios medioambientales	4,13
Transporte	4,00
Servicios y consumo	3,83
Producción agrícola	3,63
Finanzas y bienes inmobiliarios	3,33
Información y comunicaciones	3,13

Fuente: Informe 'Contribución de las medianas empresas al desarrollo sostenible'. elEconomista

El impacto social y ambiental de las empresas es un elemento dinamizador para con los territorios sobre los que actúa. Unas políticas de ESG (Medioambientales, Sociales y de Gobierno, por sus siglas en inglés) a la altura de la situación que vive el nuestro mundo, deben ser vistas como una oportunidad de modernización del tejido productivo en nuestro país.

El papel de las pequeñas y medianas empresas es fundamental para que estas políticas tengan efecto en nuestro país, donde el tejido productivo está compuesto en un 99% por estas, y sin las que no podemos avanzar en materia de ESG y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para cumplir con la Agenda 2030.

Desde la Cátedra de Transformación Social Competitiva, de la Universidad Complutense de Madrid, en alianza con KPMG, la Confederación de Pymes y la Cámara de Comercio de España, han impulsado este estudio reconociendo que las pymes son uno de los principales motores económicos de España. Estas pymes representan poco más del 62% del Valor Añadido Bruto y conforman el 66% del empleo empresarial. No hay duda de que son agentes de transformación al impulsar actuaciones sociales y medioambientales que influyen directamente en la sostenibilidad de nuestro entorno.

En esta publicación conjunta, apuntan a una serie de aprendizajes para que las pymes progresen hacia unas prácticas sostenibles: aumento de la relevancia y conocimiento de la sostenibilidad; avance en gobernanza y aspectos sociales; conciencia ambiental e implementación de medidas de calado; generar valor con la colaboración con proveedores locales; medición y seguimiento de indicadores, escasa en las pymes; atender a las demandas de los consumidores de unas prácticas sostenibles; impulsar una financiación sostenible; comunicar el desempeño sostenible.

La sostenibilidad gana relevancia para la pyme

Más de dos tercios de las compañías consideran que la incorporación de la sostenibilidad en sus negocios es altamente relevante; mientras que solo el 10% lo consideran poco o nada relevante. En este sentido, también es destacable que más de dos tercios de las empresas se sienten totalmente o muy familiarizadas con el concepto de sostenibilidad; frente al 10% que se sienten poco o nada familiarizadas.

Este nivel de familiaridad es más bajo en lo relativo a la Agenda 2030: algo menos de la mitad de las compañías se sienten totalmente o muy familiarizadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), mientras que un cuarto de ellas se sienten poco o nada familiarizadas; situándose la mayoría en un punto intermedio.

Esto pone en evidencia que, mientras que el concepto de sostenibilidad está más extendido y resulta más comprensible por la mayoría de compañías, todavía existe recorrido de mejora en cuanto a la adopción del mismo nivel de conocimiento en lo referente a lograr los ODS de la Agenda 2030.

Es destacable que dos tercios de las medianas empresas consideran que tienen en cuenta aspectos ambientales en su día a día, mientras que solo algo más del 10% de las empresas consideran que no tienen en cuenta los aspectos ambientales a la hora de desarrollar su negocio.

Alrededor del 20% de las compañías llevan a cabo algún proceso de medición de impacto ambiental.

Este resultado, en comparación con el ámbito social, evidencia que las medianas empresas consideran menos relevante para su negocio los aspectos ambientales que los sociales. No obstante, esta cuestión presenta variabilidad entre sectores.

Desde la Cámara de España, que ha formado parte de la elaboración del estudio, su Directora General, Inmaculada Riera, comenta a *eE* que desde la institución "pondremos a disposición de las empresas nuevas herramientas. Por un lado, una matriz de relevancia sectorial ASG que les permita conocer los indicadores de sostenibilidad que más impactan en su sector de actividad y contar con buenas prácticas de otras pymes que les sirvan de inspiración para seguir avanzando en materia de sostenibilidad. Por otro, ofreceremos a las pymes plantillas para la realización de códigos éticos y políticas medioambientales".

A nivel sectorial podemos encontrar diferencias importantes: los sectores de la construcción, industria, suministros y servicios medioambientales, y transporte; consideran los aspectos ambientales como muy relevantes, por encima del sector terciario que les da una relevancia media.

Este resultado pone en relieve que, aquellos sectores con un mayor impacto ambiental asociado al desarrollo de sus actividades y que, por lo tanto, históricamente han tenido una mayor presión por parte de los grupos de interés para implementar prácticas respetuosas con el medio ambiente, consideran los aspectos ambientales más relevantes para su negocio que otros sectores que no presentan esta casuística.

En este sentido, Inmaculada Riera apunta a que, en comparación con el resto de ODS, "la dimensión ambiental es la que requiere un mayor trabajo de sensibilización. En general presenta un menor grado de avance, aunque depende mucho de los sectores. La industria por ejemplo ofrece mejores indicadores ya que al tratarse de un sector con mayores exigencias regulatorias, tienen un mejor desempeño".

> Las pymes deben considerar la relevancia de estos aspectos para estar bien preparadas

Creciente regulación

No obstante, los ambiciosos objetivos climáticos y ambientales marcados desde Europa y a nivel global se traducen en una creciente regulación que actualmente incide sobre grandes empresas, pero que se trasladará en un futuro próximo también a las medianas empresas. Por ello, el tejido de estas medianas e incluso pequeñas empresas debe empezar a considerar la relevancia de los aspectos ambientales para estar adecuadamente preparadas.

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.

Sabadell
Estar donde estés

Escrivá se ahorrará 500 millones con la nueva tarifa plana de los autónomos

El Gobierno plantea subir de 60 a 70 euros la cuota los doce primeros meses, pero si superan ingresos por encima del Salario Mínimo Interprofesional estos deberán abonar la diferencia. El pasado año el gasto de la tarifa plana rondó los 1.000 millones de euros.

Juan Ferrari / Alfonso Bello.

El ministro de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, José Luis Escrivá. EFE

El Gobierno prevé ahorrarse 500 millones de euros cada año con el nuevo modelo de tarifa plana para los autónomos que sustituirá al actual, según la valoración que el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migración ha trasladado a la mesa que analiza el nuevo Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (Reta). Los negociadores tuvieron ayer una nueva reunión en la que poco o nada avanzaron en las cuotas, aunque sí negociaron el nuevo cese de actividad de los autónomos.

Fuentes de los negociadores explican a *elEconomista.es* que el endurecimiento de las condiciones de la tarifa plana permitirá reducir a la mitad -desde los actuales 1.000 millones cada año-, el coste de las bonificaciones y reducciones a las cuotas de los autónomos que se inician.

La tarifa plana se creó en 2013 con el fin de ayudar a los emprendedores a establecerse por cuenta propia con reducciones en las cuotas mensuales de la Seguridad Social. Desde entonces ha ido sufriendo modificaciones sin poner en duda la validez de la medida.

> Los autónomos abonarán la diferencia si ingresan por encima del salario mínimo

Los cambios propuestos por el Ministerio de José Luis Escrivá son sustanciales y a la baja. El primero, que la tarifa plana durante el primer año de la actividad del autónomo se eleva de la actual cuota mensual de 60 a 70 euros (en 2013 arrancó con 50 euros al mes y subió a 60 en 2019, ya con el Gobierno de Pedro Sánchez), aunque el segundo año se mantiene en los mismos términos que ahora: el primer semestre, los autónomos disfrutarán de una reducción del 50% sobre la cuota mínima, unos 143 euros al mes, y el segundo semestre su cuota se eleva al 70% de la mínima, unos 200 euros al mes.

No obstante, hay que tener en cuenta que la intención del Gobierno es reducir la cuota mínima de los

actuales 294 euros a 250, por lo que los autónomos abonarán en su segundo año de actividad 125 euros mensuales en los seis primeros meses y 175 euros los seis últimos.

Un segundo cambio es que se rebajan de tres a dos los años con ayuda que disfrutan los varones menores de 30 años y las mujeres que no superen los 35 años. En estos casos se benefician durante el tercer año de actividad de una rebaja del 70% de la cuota mínima (pagan 200 euros al mes).

Devolver los beneficios

Pero la reforma más dura es que la bonificación durante los dos años de duración está condicionada a los ingresos netos que obtenga el autónomo. Así, si durante la vigencia de la tarifa plana tiene ingresos superiores al SMI perderá las reducciones. En la actualidad, poco importa cómo se haya comportado el negocio: la tarifa sigue reducida en cualquier caso.

La idea es que en otoño del segundo año de actividad, la Seguridad Social, tras cruzar los datos de IRPF con Hacienda, compruebe si los ingresos del autónomo durante el primer año (cuya cotización mensual ha sido de 70 euros) han superado el SMI.

De ser así, el trabajador por cuenta propia deberá cotizar en el tramo correspondiente en función de sus ingresos reales y, en caso de superar el SMI, tendrá que abonar la diferencia. Igualmente, durante el otoño del tercer año de actividad, se revisarán los ingresos del segundo año para ver si el autónomo ha superado el Salario Mínimo Interprofesional.

Esta comprobación supondrá una complejidad en la gestión de las bonificaciones y generará incertidumbre en los autónomos que se beneficien de la tarifa plana.

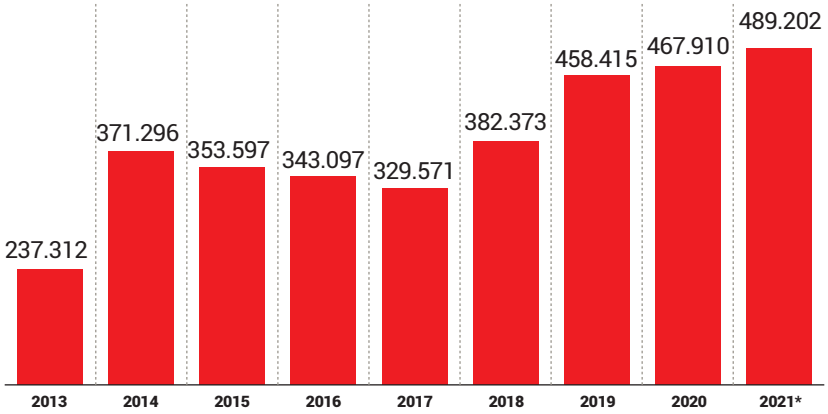
Dudas en la base

Pese a que la propuesta de la nueva tarifa plana la planteó el Ministerio de Seguridad Social en las primeras reuniones de la mesa de negociación, todavía quedan algunas incógnitas por resolver. Entre ellas, qué base se aplicará a los nuevos autónomos que se den de alta en la Seguridad Social que opten a las ayudas de la tarifa plana, aunque cabe pensar que será la mínima, que en la última tabla de cotizaciones presentada por el Gobierno es de 817 euros a cambio de una cuota mensual de 250 euros.

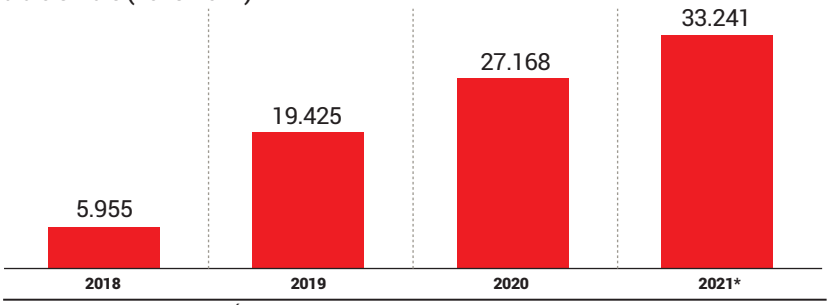
Igualmente, nada se comenta de la tarifa plana para los autónomos que inicien una actividad en municipios con menos de 5.000 habitantes, creada en 2018, que en agosto del pasado año sumaban casi 33.250 beneficiarios. En su caso, la tarifa plana de 60 euros se alarga al segundo año.

Autónomos beneficiarios de la tarifa plana

Datos de diciembre (2013 - 2021)



Beneficiarios de la tarifa plana en pueblos de menos de 5.000 habitantes, a diciembre (2018-2021)



Fuente: Seguridad Social. (*) Último dato registrado por la SS en agosto. elEconomista

Al ministro no le gustan las bonificaciones

La Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) aprobó en junio de 2019, siendo presidente José Luis Escrivá, un estudio que ha sentado cátedra sobre las políticas activas de empleo. Entonces ya se apuntó la falta de "eficacia del gasto" de estos incentivos. En 2020 sacó la segunda parte, cuando Escrivá ya era ministro. En este último se dice que entre 2013 y 2018 la tarifa plana para autónomos supuso 3.500 millones de euros en reducciones y bonificaciones a las arcas de la Seguridad Social.

eE

Escrivá elevará la cuota de 250 a 294 euros a 400.000 autónomos

Los tramos más bajos de 2,42 millones costarán 1.626 millones al año a la Seguridad Social. Las mayores cuotas de 760.000 incrementarán en 700 millones los ingresos. La cuota media de los autónomos subirá de 316 euros al mes a 340 euros.

Juan Ferrari/ Alfonso Bello.

Sede del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Elisa Senra

El Ministerio de Integración, Seguridad Social y Migraciones sigue intentando obtener un pacto con las tres asociaciones de autónomos (ATA, Upta y Uatae) para que den el visto bueno a la reforma de la cotización del RETA (Régimen Especial de Trabajadores Autónomos) para los próximos tres años, revisable. A tal fin, la última propuesta presentada el viernes por el Gobierno en la mesa de negociación tendría un coste aproximado de 925 millones de euros al año para la Seguridad Social. Aún así, dos de las tres asociaciones, ATA y Uatae, la han rechazado.

La pretensión del Ministerio que lidera José Luis Escrivá es distribuir los casi 3,2 millones de autónomos en 13 tramos en función de los ingresos netos de los trabajadores a los que se aplicarán cuotas diferenciadas que van desde los 250 euros al mes para aquellos cuyos ingresos están por debajo de los 670 euros mensuales hasta el máximo de 550 euros para aquellos cuyos ingresos netos superen los 4.050 euros mensuales.

La estrategia del Gobierno es reducir las actuales aportaciones a aquellos trabajadores por cuenta propia con menores ingresos y subírselas a los que más ganan. En la tabla presentada por Escrivá el pasado viernes, 2,42 millones (76,3% del total) verán rebajadas sus aportaciones al Reta sin que, en principio, les merme su pensión futura. En cambio, a cerca de 760.000 autónomos se les incrementará la aportación.

Del cuadro aportado por el Ministerio se deduce que la recaudación anual por RETA se eleva con el actual sistema de cuotas a unos 1.083 millones de euros al mes (cerca de 13.000 millones de euros al año), mientras que con la nueva escala por tramos sería de 1.005,6 millones, lo que supone una merma de 77 millones de euros al mes; 927 millones en un año. No obstante, la pretensión del Ministerio de Escrivá siempre ha sido aumentar la recaudación de los autónomos.

Esta merma se debe a que la menor recaudación procedente de los 2,42 millones de autónomos con menores ingresos no será compensada por el incre-

iStock

mento del segmento de 760.000 personas que deberán hacer frente a mayores cuotas. Así, la rebaja de las cuotas de los autónomos incluidos en los seis tramos más bajos implica una merma de 135 millones de euros cada mes para la Seguridad Social, 1.626 millones en un año completo.

Sin embargo, los autónomos de los 7 últimos tramos aportarán en conjunto 58 millones de euros más a las arcas cada mes, en total 699,2 millones el año, lejos de los 1.626 que se perderán por la rebaja de las cuatas de los autónomos con menos ingresos.

Mayores ingresos

Los 760.000 autónomos que deberán pagar más a la Seguridad Social sufrirán un incremento medio de 77 euros por mes (924 euros al año). El tramo de 3.190 y 3.620 euros de ingresos netos aumentará en 107 euros al mes (1.284 euros al año); entre 2.760 y 3.190 se incrementará la aportación en 95 euros al mes (1.140 euros al año); el de más de 4.050 euros pagará 89 euros más el mes (1.068 euros al año) y el de 2.330 a 2760 euros de ingresos abonará 84 euros más de cuota cada mes (1.008 euros al año).

Los autónomos beneficiados con la nueva propuesta reducirán su aportación mensual de los actuales 319 euros de media a 263 euros, una reducción de 56 euros mensuales (672 euros de rebaja anual). El tramo más beneficiado es el de 1.500 a 17000 euros de ingresos mensuales cuyos integrantes se ahorrarán 65 euros mensuales (780 euros anuales) y el más bajo, con ingresos inferiores a los 670 euros mensuales, y el comprendido entre 1.300 y 1.500 euros se ahorrarán 57 euros al mes (684 euros al año).

Avances en las prestaciones

Ee la última reunión volvió a no haber un acuerdo respecto al sistema de tramos, pero se avanzó verbalmente a cerca de las mejoras de las prestaciones por cese de actividad y para autónomos con hijos con enfermedades graves.

> Los primeros consensos de la negociación se producen respecto al sistema prestacional

En estos términos se producen los primeros consensos de la negociación, la cual se reanudará el lunes 13 con una nueva propuesta que el Ministerio de Escrivá envió a las asociaciones la semana pasada.

El 60% de las pymes necesitaron financiación durante 2021

El XI Informe sobre 'Financiación de la Pyme en España', elaborado por SGR-Cesgar, señala un avance en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en los próximos 12 meses.

elEconomista. Fotos: iStock

Seis de cada diez empresas (57,9%), en total más de dos millones de pymes, necesitaron financiación en 2021, la hayan buscado de forma activa o no. Se trata del porcentaje más elevado de la serie histórica, superando en más de 23 puntos el último dato prepandemia de 2019 (34,8). Así se desprende del XI Informe sobre Financiación de la Pyme en España, que impulsa la Confederación Española de Sociedades de Garantía (SGR-Cesgar) y que esta vez recupera su carácter anual, además de recoger algunas perspectivas económicas y financieras de las pymes en el inicio del año 2022. El informe también señala un avance en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas a corto plazo, ligado a la tan deseada recuperación económica.

El estudio, único de este tipo que incorpora a todos los sectores de actividad e incluye al colectivo autónomo y al sector primario, aporta datos relevantes sobre la situación actual de las pequeñas y medianas empresas que, a pesar de haber iniciado el proceso de recuperación, aún se ven afectadas por los efectos de la crisis de la Covid-19.

Mientras que solo dos de cada diez pymes afirman haber iniciado la recuperación económica y cerca de un 40% dice estar en una posición estable, un 35,2% de ellas asegura que su situación ha empeorado con respecto a 2020. De éstas últimas, un 11,8% presentan estancamiento económico y un cierto empeoramiento de sus ratios financieros, y un 20,8% reporta reducciones en sus niveles de facturación y/o beneficios. Asimismo, cabe destacar que unas 87.000 pymes (2,6%) son consideradas empresas vulnerables, ya que aúnan el decrecimiento económico con el empeoramiento de su situación financiera. Este porcentaje se ha reducido notablemente con respecto a los datos recogidos en la edición anterior del estudio (200.000 pymes), correspondientes al primer semestre de 2021.

> Dos de cada diez pymes afirma haber iniciado la recuperación económica tras la pandemia

De estas cifras, también es reseñable el aumento en el número de pymes en estancamiento económico y con deterioro financiero (del 4,6% al 11,8%), con respecto a los resultados de junio de 2021.

Aumenta el número de pymes en estancamiento económico,

Impacto

Too Good To Go evitó el desperdicio de 52 millones de packs de comida

En 2021 Too Good To Go salvó 52.554.009 packs sorpresa de comida a través de su *app* en los 17 países en los que opera. Esto supuso un crecimiento del 84% respecto al año anterior. A día de hoy, la compañía ya ha salvado más de 135 millones de packs a nivel global, lo que equivale a más de 135.000 toneladas de comida no desperdiciada desde que se lanzara a principios de 2016. Todo ello gracias a más de 56 millones de usuarios y más de 152.000 establecimientos que ya se han unido a la iniciativa, entre los que se encuentran establecimientos de España como Alcampo, Carrefour, Ametller Origen, Santagloria, Manolo Bakes, Domino's Pizza, los hoteles NH, entre otros. En España, la *app* salvó en 2021 más de 3,6 millones de packs y ya suma un total de más de 7 millones de packs de comida salvados desde que aterrizara aquí en septiembre de 2018.

Internacinal

Canadá: oportunidad para las pymes españolas de alimentación

Desde la entrada en vigor del acuerdo CETA, en septiembre de 2017, las exportaciones españolas a Canadá han crecido más de un 50%. Ahora, el creciente gusto de los canadienses por los productos gourmet españoles y su aumento por la demanda de alimentos saludables abren una interesante oportunidad de negocio a las empresas españolas de alimentación sostenible y agricultura eficiente y tecnológica.

En este contexto, Gedeth Network, experta en el asesoramiento para el crecimiento e internacionalización de las empresas, señala que existe una interesante oportunidad de negocio y crecimiento para las empresas españolas que pertenezcan a los sectores de alimentos saludables, innovadores y sostenibles, ingredientes y soluciones tecnofuncionales de base biológica y sostenible y soluciones biológicas.

Alimentación

China Gate, la primera cadena de comida china en Restauración Organizada

De la mano de dos emprendedores expertos en el sector de la restauración y tras varios meses de trabajo, la marca China Gate irrumpe con fuerza en el panorama actual creando la primera cadena de comida china en restauración organizada del país y cuya aceptación la posiciona como un referente en el sector.

Los restaurantes China Gate ofrecen una imagen fresca y moderna que combinada con sus sugerentes y deliciosas recetas tradicionales preparadas al momento, proporcionan al cliente una experiencia única como, por ejemplo, la mejor ternera nacional salteada con verduras frescas y nuestras salsas secretas CGR, sin olvidar nuestra línea vegana China Gate Vegan, todo ello con la mejor relación calidad precio existente en el mercado nacional.

Estética

Tannity, primera marca de bronceado saludable con modelo de franquicia

Tannity, marca fundada por Marta Porcel -socia fundadora y CEO- e Isabel Delgado -quien se une un año después al equipo como socia y directora de comunicación-, está escribiendo su capítulo de éxito dentro del nuevo emprendimiento español impulsando su modelo de franquicias en España. Su revolución en el arte del bronceado saludable, gracias a una fórmula distintiva y única para conseguir un bronceado con un resultado natural en tan solo 15 minutos, ha marcado un antes y un después dentro del mundo de la belleza. Empresarialmente, desde su lanzamiento en 2019, la compañía ha pasado por difíciles momentos provocados por la pandemia de Covid-19. Tras sobreponerse a la misma, ha conseguido un enorme crecimiento y consolidación en todos sus indicadores esenciales convirtiéndose en una de las marcas más conocidas e innovadoras del sector.

Rob van den Heuvel
Director general de Sendcloud

Los envíos como servicio: por qué la entrega es fundamental para los 'marketplaces'

El crecimiento de los *marketplaces* como Amazon y Zalando está cambiando por completo la percepción sobre las compras *online*. Los clientes esperan la gama de productos más amplia posible, el mejor servicio, los precios más competitivos y las entregas más rápidas, todo a unos pocos clics. Mientras que las tiendas *online* regulares intentan captar a los consumidores con una experiencia de compra única o una gama de productos especializados, la comodidad es la palabra clave para los *marketplaces*. Los consumidores son capaces de escoger entre innumerables productos, servicios complementarios y, si lo desean, tener el pedido en la puerta de su casa a las pocas horas de haberlo realizado.

No es de extrañar que un estudio reciente haya demostrado que el 70% de los consumidores consideran que los *marketplaces* son la forma más cómoda de comprar. Para explicarlo no se necesita ninguna habilidad, los *marketplaces* son excelentes a la hora de satisfacer las expectativas de los consumidores. El mensaje general es: "Tú pides, nosotros servimos". Además, existe un aspecto en particular en el que los *marketplaces* se manejan muy bien, las entregas.

Las suscripciones de envíos, un punto fuerte en las ventas

A pesar de que los consumidores cada vez están dispuestos a pagar menos por una entrega, son también más exigentes que nunca. Los consumidores desean elegir por sí mismos dónde, cuándo y cómo se realiza la entrega de su pedido. Nada menos que el 71% de los consumidores afirma que la flexibilidad en la entrega es clave para ellos. Si las tiendas *online* no cumplen con este requisito, los clientes pueden ser inflexibles y el carrito de la compra digital podría quedar vacío. Por ejemplo, el 68% de los consumidores afirma que abandona el carrito de la compra cuando los gastos de envío son demasiado elevados y otro 44% lo hace cuando el plazo de entrega es demasiado largo.

Para conquistar a los clientes, las empresas online deben ofrecer una entrega flexible y asequible. Los *marketplaces* han comprendido esto bastante bien y han encontrado una solución en las suscripciones de envío. A cambio de una cuota anual fija, los consumidores reciben un año de entrega gratuita, además de opciones de envío *premium* como la entrega el mismo día y el acceso a descuentos especiales. De este modo, los *marketplaces* responden a la demanda de entregas flexibles y asequibles, consiguiendo al

→

mismo tiempo retener a los clientes a largo plazo. Amazon fue el primero en ofrecer una suscripción de envíos en 2005. Con Amazon Prime, el gigante del comercio electrónico ofrece a sus clientes envíos ilimitados y gratuitos, además de acceso a un servicio de *streaming* y a un plan de juegos, todo ello por unos pocos euros al mes; la comodidad se ha hecho notar. No obstante, Amazon no es el único, pues actualmente grandes *marketplaces* como Zalando y Asos tienen planes de entrega propios.

Se trata de un movimiento inteligente, ya que las suscripciones de envíos no son solo una buena forma de satisfacer las elevadas demandas de entrega de los consumidores, sino que también son una estrategia astuta para atraer a los consumidores de forma duradera. Después de todo, una vez que se tiene una suscripción de envío, vale la pena realizar el mayor número posible de pedidos en el *marketplace* correspondiente; en definitiva, lo que se quiere es sacar el máximo provecho de la suscripción.

Los 'marketplaces' frente a los 'retailers online'

Los *marketplaces* han llevado las experiencias de entrega del consumidor a un nivel superior, pero no todo es alegría. A medida que Amazon y otros *marketplaces* atraen un mayor gasto de los consumidores y ofrecen opciones de entrega más rápidas, los consumidores esperan cada vez más que sus pedidos lleguen en un día, o incluso en la misma tarde. En ese sentido, las suscripciones de envío, como Prime, han elevado el estándar para los *retailers* y los vendedores de terceros especialmente. Para ganarse a los consumidores, éstos también tendrán que cumplir con la experiencia de entrega mejorada ofrecida por los *marketplaces*. Lo que significa opciones de entrega flexibles y rápidas, una posibilidad de elección de transportistas y mucho más. Sin embargo, esto no es tan fácil como puede parecer. Mientras que Amazon tiene enormes almacenes y una economía a gran escala con empresas de paquetería consolidadas, el vendedor medio de terceros se las tiene que ingeniar con mucho menos. Por desgracia, a los consumidores eso no importa y esperan una experiencia de entrega óptima, independientemente de lo grande o pequeña que sea la tienda *online*.

La venta de los 'marketplaces' comienza realmente en el final del recorrido del cliente: el envío

Cumplir las expectativas con una estrategia multitransportista

Una buena valoración en materia de entrega es crucial para obtener una posición favorable en los *marketplaces*. Un 43% de los consumidores identifica la entrega como la principal razón para comprar en un *marketplace*. En consecuencia, los proveedores se esfuerzan por mantener esa reputación. Por ello, suelen establecer elevados requisitos en cuanto al servicio de entrega de proveedores externos. Los vendedores que no cumplen con estos requisitos obtienen una puntuación más baja en relación a la entrega y, por lo tanto, no alcanzarán la posición principal en la página del producto.

Los requisitos de envío varían de un mercado a otro. Zalando trabaja con Correos, Seur, DHL, entre otros, mientras que Asos prefiere los envíos con Correos. Pero la cosa va más allá de ofrecer el servicio de entrega adecuado. Amazon, por ejemplo, basa la puntuación de entrega de los vendedores en tres elementos: la tasa de seguimiento, la puntuación de entrega a tiempo y la puntuación de cancelación iniciada por parte del vendedor. Es decir, Amazon controla hasta qué punto los vendedores comparten la información de seguimiento de forma correcta, la entrega a tiempo y si los pedidos se procesan adecuadamente.

En definitiva, el envío a través de los *marketplaces* puede convertirse rápidamente en algo muy complejo. Mientras que los vendedores externos pueden buscar varias opciones de envíos, una estrategia de múltiples transportistas es probablemente la única manera de cumplir con los requisitos técnicos y satisfacer a los clientes simultáneamente. Al combinar varios transportistas, los vendedores podrán ofrecer una variedad de opciones de envío y ahorrar costes al mismo tiempo, lo cual beneficia a todos.

Para concluir, la venta en los *marketplaces* comienza realmente en el final del recorrido del cliente: el envío. Si la estrategia de envío no está en orden, jamás se podrá aparecer en la primera página de un producto y es posible que no se consiga vender con éxito.

Sabadell presenta a su equipo en Expofranquicia

La entidad, con 26 años especializados en la franquicia, reúne por primera vez a su nuevo equipo en Ifema para el encuentro del año en el sector

Alfonso Bello Huidobro. Fotos: Banco Sabadell

Banco Sabadell siempre ha estado acompañando a las franquicias en España y, con motivo de la vuelta de la gran feria del sector, Expofranquicia, han aprovechado para presentar por primera vez de forma presencial a su renovado y ampliado equipo de franquicias; de esta forma, Banco Sabadell ayuda a los franquiciados en la toma de las mejores decisiones financieras según la necesidad en cada momento, incorporando la sostenibilidad como palanca de crecimiento rentable y con las mejores herramientas digitales.

Esta apuesta del banco por el sector no es algo que sorprenda dentro de este sector, ya que Banco Sabadell lleva 26 años con su propio departamento especializado. Para no dejar de crecer, la entidad ha hecho una gran inversión en personal para ampliar el núcleo de la división; tanto en directores especializados por sectores, como analistas de riesgos especializados en este modelo de negocio.

Del mismo modo, participan de forma activa en todo lo relacionado con el mundo de la franquicia, como su presencia en Expofranquicia 2022, pero también

(De izq. a dcha.)
Fila superior:
Alberto Almazán, director.
Javier Sáez, director.
José Luis Medina, director.
Inma Núñez. directora.
Fila Inferior:
Sergio Zambrini, director.
Samuel Carreño, Back Office.
Gabriel Moyá, director del Departamento de Franquicias.

Equipo de Franquicias de Banco Sabadell en Expofranquicia 2022, en Ifema.

con SIF (valencia), Franquishop (diferentes capitales de provincias), Frankibalears (Palma de Mallorca), Frankinorte (Bilbao) o las diferentes ferias Virtuales y *Online*, patrocinando además eventos, estudios e informes del mundo de la franquicia, como 'La Mujer en la Franquicia', 'La franquicia en Madrid' o el 'Estudio de Jurisprudencia de la franquicia', todos ellos realizados por la Asociación Española de Franquiciadores a la que Banco Sabadell pertenece desde sus inicios y apoyan para fortalecer el sector, participando también tanto como jurado como patrocinador de los premios a las mejores franquicias a nivel nacional: 'Franquiciador del Año', 'Franquiciado del Año ,Franquicia Emergente', 'Franquicia internacional' y 'Premio a la Resiliencia en la franquicia'.

Aprovechando su presencia durante esta última feria, hemos hablado con los directores de las diferentes áreas en las que el banco tiene presencia para que nos cuenten qué significa la franquicia para Banco Sabadell y qué papel juega en el sector.

Para Gabriel Moyá Ferrer, director del Departamento de Franquicias de Banco Sabadell, "en Banco Sabadell hemos estado, estamos y seguiremos estando al lado de las franquicias". Del mismo modo, Samuel Carreño Bellot, Back Office de Franquicias, celebra los "más de 26 años apoyando el negocio de Franquicias, aportando soluciones personalizadas a las necesidades de nuestros clientes".

La importancia de un encuentro como Expofranquicia para el sector, no sería lo mismo sin entidades como el Banco Sabadell; donde su papel es el de poder ofrecer un apoyo a estas marcas. En estos términos habla uno de los directores, Sergio Zambrini,: "Expofranquicia es un gran Foro donde se dan encuentro las nuevas franquicias y las ya consolidadas, nuestro apoyo financiero abarca tanto a unas como a las otras". En los mismos términos habla otro responsable, José Luís Medina, que dice que las franquicias "aportan proyectos e ilusiones y nosotros ayudamos a hacerlos realidad".

El discurso se mantiene, entre los directores de la entidad, los cuales inciden en el papel del Banco Sabadell en los momentos más complicados, vividos por el modelo de negocio desde la irrupción de la pandemia pero, a pesar de todo, "Banco Sabadell siempre está presente impulsando la franquicia", dice Javier Saéz (director de Franquicias). Por su parte, Inma Núñez Jiménez, "Banco Sabadell sigue firme en el compromiso con el tejido empresarial y en concreto con el mundo de las franquicias. El objetivo es claro, continuar al lado de las marcas y sus franquiciados", dice esta responsable.

Después de dos años de ausencia de la feria todo el equipo de franquicias de Banco Sabadell tuvo la oportunidad de asistir de nuevo a Expofranquicia contando además con la compañía de los compañeros de Riesgos especializados en Franquicias y de varios de la Red de Oficinas del Banco en Madrid, así como los *partners* de Renting (Csi Partner y Globaltic). Pudieron saludar personalmente a las marcas con las que trabajan habitualmente y otras nuevas con las que gracias a Expofranquicia han iniciado la colaboración. Alberto Almazán, director de Franquicias, destaca que Expofranquicia "ha significado el principio de la vuelta a la normalidad y ha sido un gran paso para los que tanto valoramos el trato cercano y personal".

Local de ultra proximidad de Mi Alcampo.

Alcampo apuesta por la franquicia y en formato de ultra proximidad

La empresa de distribución ha realizado tres nuevas aperturas de franquicias en zonas centrícas o en crecimiento en Madrid, Barcelona y Zaragoza

elEconomista.es. Foto: Alfredo Bravo

Alcampo continúa apostando con fuerza por su modelo de franquicia. En los últimos meses, la cadena de distribución puede decir que cuenta con 3 nuevas aperturas en este formato en tres grandes ciudades españolas como son Madrid, Barcelona y Zaragoza.

La primera de estas aperturas fue en Madrid, bajo el sello de Mi Alcampo en el barrio madrileño de El Cañaveral, perteneciente al distrito de Vicálvaro, y en pleno crecimiento y expansión.

El nuevo establecimiento se encuentra situado en la Calle Mario Moreno Cantinflas nº31 y tiene una superficie de venta de 500 m2, en la que los clientes pueden encontrar un surtido de más de 5.000 referencias, así como mostrador de carnicería, charcutería y pescadería. Dispone de 3 cajas de cobro.

De la misma forma, en la ciudad condal, se abrió bajo el mismo formato (Mi Alcampo) pero en una zona mucho más céntrica que la madrileña. El nuevo supermercado se encuentra situado en la céntrica Rambla de Cataluña, nº 39, y tiene una superficie de venta de 200m2, en la que los clientes pueden encontrar más de 3.800 referencias tanto de marcas propias como marcas líderes. Dispone de todas las secciones en libre servicio y da empleo a seis personas.

La última apertura se ha producido en Aragón, en la Calle Melilla, 12, en el distrito de San José, en Zaragoza. Este espacio cuanta con un tamaño de 215m2.

Previsión positiva para lo que resta de año

Tras un 2021 con datos de aperturas muy positivos en el modelo de franquicias, con 15 aperturas entre Cataluña y la Comunidad de Madrid, sin contar el resto de regiones. Para lo que resta de año, desde Alcampo apuestan a una previsión positiva de aperturas y se centrarán en el centro y el noroeste peninsular con un formato de ultra proximidad, para poder poner a disposición de los consumidores una gran variedad de productos muy cerca de sus hogares.

Fusión

Recarte & Fontenla, Executive Search, se integra en Penrhyn International

Recarte & Fontenla, Executive Search, se ha incorporado como nuevo miembro a Penrhyn International, una de las principales redes mundiales de firmas de búsqueda de alta dirección, con presencia en más de 40 países en todo el mundo y más de cuatro décadas de experiencia.

Mattijs Kropholler, presidente de Penrhyn International, expone: "Hace tiempo que Penrhyn no tenía presencia en España. Con la incorporación de la firma Recarte & Fontenla, lo hemos resuelto. Se trata de una consultora, liderada por dos consultores senior y respetados en la búsqueda de alta dirección, muy experimentados que han dejado su huella en la profesión en España desde hace muchos años. Estamos orgullosos de anunciar su membresía en nuestra red y trabajar con ellos en las asignaciones prestigiosas que se avecinan".

Sostenibilidad

Una pyme española revoluciona la publicidad exterior de forma 'ecofriendly'

La estación de Méndez Álvaro de Madrid exhibe una campaña de publicidad realizada con un nuevo material hasta ahora desconocido autoiluminado y *ecofriendly*, denominado Lightmoving. Se convierte en el primer espacio "*out of home*" de España con publicidad sostenible.

Lightmoving es sostenible porque la tecnología que utiliza garantiza la eficiencia energética del producto, que no genera ningún tipo de contaminación lumínica; es 100% reciclable al final de su vida útil y además, en este caso, se autoabastece de las propias placas solares del edificio, según explican los responsables de Tb Media Consulting, la empresa que comercializa en exclusiva tanto la publicidad en la estación de Méndez Álvaro como este nuevo material. Gracias a las placas del edificio la localización es idónea para comenzar con el proyecto.

Expansión

La Pepita Burger Bar impulsa su plan de expansión en España

La Pepita Burger Bar, cadena gallega especializada en burgers premium, impulsa su plan de expansión con el objetivo de abrir nuevos restaurantes antes de que finalice el año.

La enseña se encuentra con las miras puestas en el segundo semestre de 2022 plazo en el que su estrategia de expansión estará centrada en la apertura de locales propios y franquiciados, el sistema de desarrollo por el que ha apostado y que tan buenos resultados le está reportando desde que comenzó su funcionamiento hace 10 años.

Su objetivo es continuar creciendo en las principales capitales de provincia de nuestro país, siendo Alicante, Castellón, Gijón, Zaragoza y la Comunidad de Madrid zonas prioritarias para su expansión en estos momentos.

Solidaridad

Domino's Pizza crece en Madrid y se estrena en Villena de forma solidaria

Domino's Pizza, la marca de pizzas *delivery* líder en el mundo, acaba de abrir su tienda número 87 en la Comunidad de Madrid, en la Calle General Ricardos, 165; y creará 28 nuevos puestos de trabajo. Mientras que en Villena, la marca abre su primer restaurante, situado en Av. Constitución 150, y con ella ha generado 31 nuevos empleos directos en la zona. Como parte de su política de responsabilidad social, el nuevo Domino's Pizza de Madrid inicia un nuevo acuerdo de colaboración (Domino's Colabora) con Cáritas, y el de Villena, con la organización social Apadis. Entidades sociales a las que donarán la recaudación del primer día. El dinero recaudado por Domino's Pizza de Villena, en este primer día de inauguración, se destinará a la ONG Apadis, que tiene como propósito mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.

MARCEL PLANELLAS

Autor de 'El libro rojo de la innovación' y profesor de innovación en Esade

"Una empresa es innovadora si es capaz de hacer cambios que aporten un valor añadido al producto"

Marcel Planellas ha escrito 'El libro rojo de la innovación', un libro para innovar de forma inmediata en las empresas. En el libro se puede conocer los modelos e ideas, a través de distintos actores, sobre creatividad e innovación. Este libro pretende ayudar a directivos y empresarios a hacer realidad sus cambios.

Por Alfonso Bello Huidobro. Fotos: PRH

Marcel Planellas es profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia de ESADE Business School (Universidad Ramon Llull) desde 1986, y licenciado en Historia Moderna y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Publica en revistas de investigación y sus últimos libros son: *Emprender es posible* (Planeta, 2012), *Las decisiones estratégicas* (Conecta, 2015). Ha escrito el caso de *elBulli* (*Harvard Business Publishing*) y coordinado el reto *Challenge for Business Innovation (C4BI)*, organizado por Esade y elBullifoundation. Como consultor, ha dirigido procesos de reflexión estratégica tanto en empresas privadas como en organizaciones públicas y ha sido consejero independiente en consejos de administración.

¿Qué es la innovación para usted?
Mi enfoque de la innovación, que es un enfoque desde el punto de vista empresarial, es el camino que va desde tener una idea hasta llegar al mercado y que esta innovación encuentre un cliente al que satisfaga una necesidad, y que el cliente esté dispuesto a pagar por ello. Esto, desde el punto de vista empresarial, es lo que yo entiendo por innovación.

En su libro ('El libro rojo de la innovación') se pone el caso de 'elBulli' de Ferran Adrià; es un ejemplo un poco curioso a la hora de tratarlo desde el punto de vista empresarial. ¿Qué puede aportar a esa idea de innovación el caso de un restaurante?
Yo en clase explico temas de innovación y normalmente se recurre a modelos de las grandes tecnológicas, o a casos de Silicon Valley. Algunos estudiantes y participantes me pedían casos más próximos y también, a poder ser, de pequeñas y medianas empresas. Entonces, el caso de *elBulli*, que es una pequeña y mediana empresa, que, a través de la innovación, ha conseguido convertirse en un referente en el sector de la de la alta gastronomía y ser el líder durante varios años.

Es un caso que es conocido más por sus platos, por los premios y por Ferran Adrià; pero había una parte que no era tan conocida que era su sistema de innovación, es decir, cómo se organizaban para conseguir que cada año pudieran renovar el 100% del menú y convertirse en un referente en innovación. Es interesante utilizar como uno de los hilos conductores del libro este caso, ya que es una pyme española que se convirtió en referente internacional en base a la innovación.

Se asocia mucho la idea de innovación a los procesos digitales y más ahora con la importancia del 'Kit digital' que ha empezado a repartir el Gobierno a pymes y autónomos y se puede confundir innovación con digitalización. ¿Hasta dónde llega la innovación?
Ha sido tan grande el proceso de transformación digital que se ha asociado mucho el concepto de innovación con la digitalización, y es evidente que la digitalización ha transformado muchos negocios y muchas empresas. Es importante tener una visión más amplia. Sin duda, una innovación puede ser digital, pero se puede innovar en nuevos productos; se puede innovar en nuevos servicios; se puede innovar internamente, cambiando la organización, el modelo de negocio, etcétera. Yo quisiera reivindicar una visión más amplia de la innovación, donde sin duda la innovación digital es importante, pero esta tendría que ser una actividad transversal que pudiese afectar a diferentes áreas y funciones de la empresa. En cualquiera de las áreas de la empresa se puede innovar; hacer las cosas de manera diferente para intentar responder a las necesidades cambiantes de los clientes.

"Cuando se habla de innovación parece como si fuese algo que dependiese de la idea de alguien o de la presión"

■

"A través de la innovación, 'elBulli' ha conseguido convertirse en un referente en el sector de la gastronomía"

¿De qué forma podemos potenciar en España la innovación?
Uno de los motivos por los que he escrito el libro es que, hablando con directivos, me decían: "Para gestionar determinadas áreas de la empresa tenemos muchas herramientas".

En cambio, cuando se habla de innovación, parece como si fuese algo que dependiese de la idea que tuviese alguien o de la presión, etcétera. Este libro lo que quiere es proporcionar herramientas para que el directivo o el empresario gestione también la innovación, es decir, aquí la idea básica es que la innovación se puede y se debe gestionar como cualquier otra área de la empresa. Para esto, hay que dedicarle tiem-

po y recursos para que se produzca la innovación.

¿Qué convierte a una empresa o una compañía en innovadora?
Una empresa es innovadora en relación con un sector, si ha sido capaz de hacer cambios que el cliente los perciba como que ofrecen un valor diferente. Esto es lo que hace que, la estrategia o la comparativa, una empresa sea preferida por los clientes porque ofrece un servicio, un producto, diferente que el cliente percibe que le ofrece un mayor valor añadido. Para esto es muy importante, cuando hablas con directivos, normalmente la tendencia es a centrarse en los negocios actuales para explotar más lo que ya están haciendo. Entonces, cuando tú les hablas de innovación, en el sentido de la producción de nuevas ideas, la *excusa* es la de "no tengo tiempo".

Muchas veces la dificultad está en explotar y explorar al mismo tiempo; es decir, directivos y empresas que son capaces de mejorar la eficiencia en la gestión del día a día, porque sirve para hacer que la empresa sobreviva, pero a la vez ayuda a destinar recursos, equipos y personas a pensar en el futuro, a desarrollar nuevos productos y servicios. Hay que buscar el equilibrio entre explotar los negocios actuales y explorar negocios futuros. Muchas empresas, y gran parte de la mortalidad empresarial, se explica porque estas no son capaces de evolucionar y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Aquellas empresas que quieren dar un valor añadido a sus productos, que quieren innovar. ¿En qué se deben centrar?
Sobre todo hay que centrarse en el cliente, es decir, analizar las necesidades del cliente, analizar qué se está haciendo en un determinado sector en otros países, qué ideas hay, qué nuevos modelos... Por otro lado, me parece muy importante evitar caer en que la innovación es algo bimodal, innovar o no innovar. Hay muchos tipos de innovación. Cada empresa se ha de plantear, en función de sus recursos, que nivel de innovación quiere hacer: puntual, incremental, radical...

Se pone en ocasiones a las grandes empresas como ejemplo de innovación por el mero hecho de su gran estructura. ¿Son todas estas innovadoras?
Para nada. No hay relación entre tamaño e innovación, porque lo que sí que va asociado al tamaño son los recursos. Quizás las *startups* son más innovadoras porque son nuevas, todo es nuevo, tienen más flexibilidad, más capacidad de innovación... El reto que tienen las *startups* es la consolidación y las grandes empresas la dificultad que tienen es, a pesar del tamaño, cómo seguir innovando. Pero para todo tipo de empresas, el reto es innovar. El entorno va cambiando y las empresas han de innovar para sobrevivir.

"Hay que centrarse en el cliente; hay que analizar sus necesidades y evitar caer en una innovación bimodal"

■

"No hay relación entre tamaño e innovación, pero el tamaño está asociado a los recursos"

Como comenta, las empresas tienen que evaluar el grado de innovación que quieren conseguir para su producto o servicio. ¿Deben las empresas repercutir en sus productos estos gastos en innovación?
Ese es uno de los grandes dilemas, que es los recursos que se destinan a innovación y de dónde se extraen estos estos recursos, la financiación. Las pymes, con recursos escasos, lo tienen más difícil. En el caso de *elBulli*, ellos invirtieron más que otras pymes en innovación. Para hacerlo sostenible económicamente, crearon cursos de formación para tener otras fuentes de ingresos y fueron añadiendo nuevas herramientas a su modelo de negocio para sustentar su innovación.

Es cierto que la innovación es una inversión, pero también se ha de ser emprendedor para ver de dónde extraes estos recursos. Puedes repercutir en el precio la inversión en innovación, o encontrar otras formas para financiarla.

Es profesor de estrategia e innovación en Esade. ¿Qué enfoque le da a sus clases?
Mis clases, cada vez más, las centró en explicar innovación y, de hecho, este este libro es fruto de todo un proceso, porque el caso de *elBulli* salió de una crítica que me hicieron mis estudiantes sobre que querían casos más cercanos y de pequeñas y medianas empresas.

El proceso que hemos ido trabajando ha sido ir escogiendo casos y haciendo un reto, que era aplicar la auditoría de la innovación a empresas. Este fue un proceso que duró cuatro años. El primer año lo difícil fue encontrar una empresa que esté dispuesta a abrir sus puertas para que vengan a los estudiantes y les digan que pueden hacerlo mejor. Aceptó el Grupo Roca y fue muy interesante; estuvimos analizando uno de sus productos.

El segundo año pensamos aplicarlo a una empresa de servicios y fue el Hospital Materno Infantil de San Juan de Dios, en Barcelona. Es muy interesante y hemos publicado el caso en Harvard, sobre cómo se puede innovar en centros hospitalarios.

El tercer año lo aplicamos a una multinacional de impresoras de gran formato; y el último año a una división no muy conocida del Fútbol Club Barcelona, que se llama *Barça Innovation Hub*, que pretende dar a conocer iniciativas de medicina deportiva, de gestión de instalaciones... Esta es una metodología innovadora, necesaria para explicar innovación.

La innovación es un proceso asociado a las empresas, pero una empresa no innova sin el papel de las personas. ¿Qué debemos potenciar la sociedad para desarrollar nuestras capacidades en este ámbito?
Totalmente de acuerdo, la innovación no es solo en el ámbito de las empresas. Yo les digo a muchas empresas que será imposible que todo el conocimiento este dentro de la empresa y yo soy muy partidario de la innovación abierta, es decir, si ellos quieren innovar pero no tienen recursos para hacerlo, pueden buscar colaboraciones entre empresas, centros universitarios, *startups*, expertos... y crear un ecosistema innovador para detectar el conocimiento que hay sobre ese tema.

Las personas somos seres vivos, necesitamos evolucionar e innovar. Yo soy partidario de plantearnos preguntas, hay que cultivar la curiosidad y el pensamiento crítico; buscar planteamientos diferentes al corriente. También se debería impulsar la competencia emprendedora, porque no es únicamente el pensamiento creativo, sino que muchas veces lo descubres cuando haces. Mucha gente tiene ideas, la diferencia está en aquellas personas que son capaces de llevar aquellas ideas a la práctica, y el proceso de llevarlas a la práctica es un proceso de aprendizaje.

Hoy en día formar a las personas en creatividad y en emprendimiento es un es una competencia que les sería tremendamente útil para el futuro en su vida personal y profesional, porque seguro que todos vamos a vivir muchos cambios, tanto a nivel profesional como personal, y ser una persona abierta al cambio, con curiosidad intelectual y capacidad de hacer y de cambiar, será una herramienta que será muy útil para los jóvenes en el futuro.

"Este libro nace de una crítica que me hicieron mis estudiantes porque querían casos más cercanos y de pymes"

■

"Se deberían impulsar las competencias emprendedoras, porque no es únicamente el pensamiento creativo"

Pablo Jaquete
Socio del Área Laboral de Selier Abogados

Salario y poder adquisitivo: mantenerse a flote en el actual contexto inflacionista

La Constitución une el deber de trabajar y el derecho al trabajo con su derecho "a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia", reconociendo el salario como uno de los ejes centrales, aunque no el único, de la relación laboral.

2021 concluyó con un IPC del 6,5%, el mayor en los últimos 29 años. Este ejercicio ha traído un cambio en la trayectoria del IPC, que puede afectar directamente a los salarios, o más bien, al poder adquisitivo de los trabajadores. Se produce cuando la situación económica general es especialmente delicada: pandemia mundial, escasez de materias primas, precios de la energía, guerra en Europa. Es difícil pensar que las empresas puedan soportar también el coste de una subida salarial que mantenga el poder adquisitivo. La situación invita a un acuerdo de contención salarial que frene la inflación y que evite la destrucción de empleo.

Ante una eventual pérdida del poder adquisitivo de los salarios, la primera preocupación es garantizar la suficiencia de las rentas más bajas. El Salario Mínimo Interprofesional (SMI) pretende cumplir ese objetivo. Lo cierto es que desde 2019 se ha realizado un gran esfuerzo con el objetivo de aproximar el SMI al 60% del salario medio de los trabajadores. Pero son los convenios colectivos los que determinan realmente el salario de las personas trabajadoras y sus subidas. La fórmula general utilizada en la negociación colectiva para garantizar el poder adquisitivo de los salarios es la cláusula de revisión salarial vinculada al IPC, que había perdido fuerza en los últimos años, pero que los sindicatos llevan ahora, de nuevo, al centro de la negociación.

Aunque el Gobierno y empresarios advertían de que es necesario el sacrificio de todos y fijaban como objetivo detener la espiral de inflación, los sindicatos pronosticaban una negociación muy dura para evitar la pérdida del poder adquisitivo de los trabajadores, aunque reconocían la dificultad. A pesar de las múltiples fórmulas para poder llegar a un compromiso y la conveniencia de alcanzarlo, la negociación se ha roto y las posturas parecen inalterables.

El IV Acuerdo para el Empleo y la Negociación colectiva (2018-2020), el último firmado, hacia una propuesta de incrementos anual que dividía en "una parte fija de en torno a un 2%" y "una parte variable del 1% ligada a conceptos que en cada convenio se determinen, como la evolución de la productividad, resultados, absentismo injustificado y otros, en base a indicadores cuantificados, medibles y conocidos por ambas partes".

→

En la situación económica actual y sin una previsión previa en las empresas, parecería prudente utilizar una fórmula de revisión similar a la de ese último acuerdo, que reduce la incertidumbre y puede tener en cuenta las posibilidades reales de las empresas.

La recuperación del poder adquisitivo debería proyectarse en el tiempo, vinculando los incrementos a la recuperación económica general y de las empresas, y postergando las mayores subidas a los últimos años de vigencia de los convenios que se pacten, de forma que las empresas hayan podido realizar una previsión, con el objetivo de evitar las consecuencias más duras de un fuerte incremento salarial no previsto, relativas al cierre de empresas y la destrucción de empleo.

En todo caso, las empresas cuentan con mecanismos para intentar evitar o reducir las consecuencias más graves: la compensación y absorción de nuevos incrementos salariales con mejoras que sobre el convenio vinieran disfrutando, la modificación sustancial de las condiciones de trabajo para reducir salarios, sólo en el caso de empresas que estén abonando salarios por encima del convenio, lo que exige causas económicas, técnicas, organizativas o productivas, y, en caso de ser colectivas, como ocurrirá en la mayoría de los casos, la negociación con los representantes de los trabajadores.

La comunicación es clave para que funcionen las medidas y tengan el impacto esperado en la plantilla

Cuando el salario percibido por los empleados no supere el fijado en el convenio colectivo la única forma de no aplicar los nuevos salarios será a través del descuelgue del convenio, por un procedimiento negociado que establecerá el propio convenio y que exigirá también la existencia de causas justificativas.

El primer factor motivador para un trabajador es su salario, en un sentido estrictamente económico. Junto con incrementos del salario bruto fijo anual, pueden coexistir subidas no permanentes, no consolidables, vinculadas a la productividad y resultados de la empresa, y que se perciban sólo en momentos en que la situación lo permita: la retribución variable, una forma por la que las empresas están apostando.

Otra fórmula de compensación sería la retribución en especie, que nunca podrá superar el 30% de las percepciones dinerarias del trabajador, ni dar lugar a la minoración de la cuantía íntegra en dinero del SMI.

La retribución flexible juega con las exenciones de la Ley de IRPF sobre rendimientos en especie para obtener un salario neto superior, sin que ello represente un mayor coste para la empresa. Además, la contratación colectiva permite lograr precios competitivamente más bajos para el trabajador

La pérdida de poder adquisitivo de los empleados puede tener un efecto muy negativo sobre la productividad y la retención del talento. Las empresas contemplan diversas medidas como el Salario Emocional, entendido como beneficios no económicos que ofrece la empresa con el objetivo de potenciar una imagen positiva de sí misma en los trabajadores; favorecer la vida personal y familiar de estas, o mejorar el ambiente de trabajo, que contribuirá a mejorar la productividad y puede constituir un elemento clave para retener el talento.

La flexibilidad y el trabajo a distancia son dos de las medidas más reclamadas, pero no debemos olvidar la posibilidad de una carrera profesional ascendente, la formación, o las políticas de la empresa en relación con el medio ambiente, la responsabilidad social o prácticas de buen gobierno, la preocupación por la salud y el bienestar de las personas de la empresa y otras medidas que contribuyen a que la persona se identifique con los objetivos de la empresa.

La comunicación es clave para que funcionen las medidas y tengan el impacto esperado en la plantilla. El trabajador debería pensar que está percibiendo un salario justo, en su sentido individual, equitativo con lo que él aporta a la empresa, y en su sentido colectivo y comparativo, que no está por debajo de mercado. Siempre con la premisa de que debe tratarse de un salario digno, suficiente para atender sus necesidades y las de su familia.

Jesus Ibáñez, CEO de Spherag.

La monitorización de fincas agrícolas de Spherag se abre paso en el exterior

La empresa española amplía la aplicación de su herramienta digital a comunidades urbanas, desarrollando proyectos para urbanizaciones de lujo en países como Estados Unidos o para edificios con jardines verticales en Alemania.

Eva Sereno. Fotos: Spherag

Comenzó como una solución digital para monitorizar fincas agrícolas y cultivos para realizar recomendaciones a medida y facilitar la toma de decisiones, aparte de optimizar costes y el uso del agua en, por ejemplo, sistemas de regadíos, entre otras funciones, acercando a su vez la última tecnología en Internet de las Cosas (*IoT*), 5G o *cloud computing* al sector agrario. Pero, Spherag, desde su fundación a mediados de 2020, ha seguido introduciendo nuevas funcionalidades en su plataforma digital de monitorización en tiempo real y de forma telemática para abrirla a más sectores y dar respuesta a las necesidades actuales.

"La plataforma está creciendo en la parte de gestión del agua en general. Vemos que en muchas regiones del mundo es un *tema caliente*, al igual que los fertilizantes. Toda la gestión de consumos

y alertas en tiempo real lo estamos potenciando pensando sobre todo en comunidades de regantes", además de realizar proyectos en comunidades urbanas para el consumo hidráulico, explica Jesús Ibáñez, CEO de Spherag.

En EEUU, en concreto, en Miami, Spherag está inmersa en un proyecto de monitorización del consumo hidráulico (solo agua no potable) en una urbanización de lujo. "El piloto se ha hecho en una comunidad urbana y ha ido bien. El sistema ha ido más allá para dotarlo de más inteligencia para si se detectan averías, fugas, presiones… el propio equipo pueda tomar decisiones y no sucedan".

Este no es el único proyecto que está llevando a cabo la empresa, ya que en Alemania está también inmersa en un piloto de monitorización de edificios inteligentes que emplean jardines verticales para mejorar las condiciones ambientales y las zonas de trabajo. "No fabricamos los jardines verticales, pero sí los monitorizamos para ver si suben los niveles de CO2, refresca, la luminosidad… son diferentes parámetros". Otra línea de actividad está relacionada con iniciativas en el campo de las *smart cities* para la monitorización en tiempo real de parques y jardines.

Los mercados internacionales suponen un 70% de la actividad de la empresa

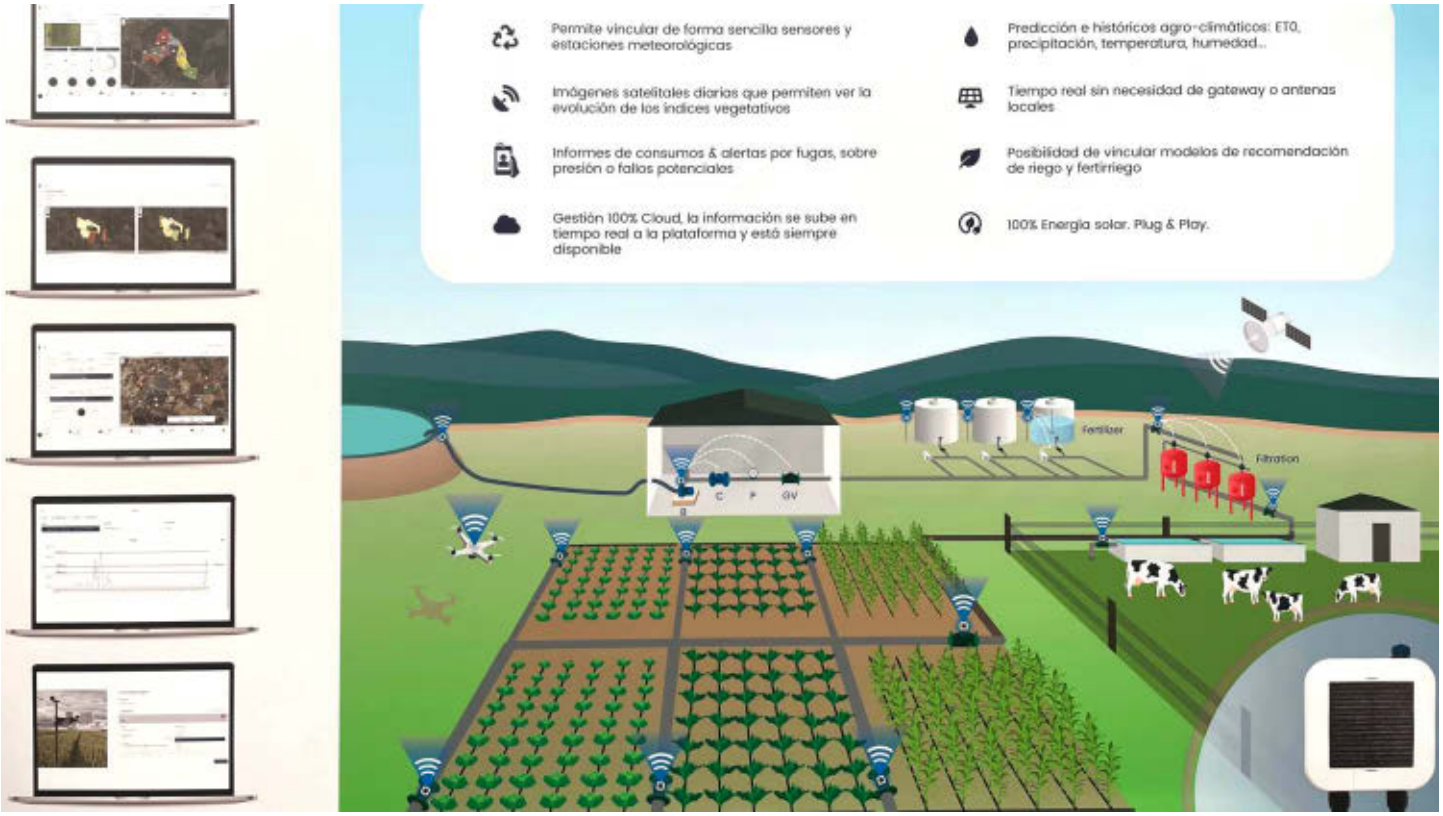
Los mercados internacionales suponen ya el 70% de la actividad de Spherag, que cuenta con clientes sólidos en países como Italia, Francia, Alemania, Bélgica, Holanda y Suiza, además de tener un distribuidor en Turquía. Además, se está empezando a entrar en Grecia y en el este de Europa, aparte de estar focalizados en Estados Unidos con proyectos y adentrarse en Latinoamérica con pilotos en México, Guatemala y Brasil. "Es un proyecto muy escalable".

Dentro de España, la empresa, con sede en Zaragoza, también ha ido extendiendo su actividad a todo el territorio nacional, incluyendo Canarias. Precisamente aquí, y dentro del sector agrario, Spherag está llevando a cabo iniciativas novedosas como la iniciada en Murcia para una empresa puntera con mucha capacidad de producción con el objetivo de hacer una gestión más inteligente del cuaderno de campo y del fertirriego, así como la digitalización y automatización de la finca.

Un 'hub' agrario

La plataforma, basada en soluciones de Amazon Web Services, nació para dar respuesta al sector agrario, ámbito para el que sigue trabajando con

Spherag está llevando acabo iniciativas a nivel internacional



Características y herramientas incluídas en el 'software' de control de Spherag.

la implementación de más mejoras y funcionalidades. "La plataforma ha tomado otro aspecto porque le hemos dado otra vuelta de tuerca más al aspecto agronómico porque queremos que tenga más información valiosa para que el cliente disponga de acceso a la evolución de, por ejemplo, parámetros agroclimáticos. Es como un *hub* agrícola al que el cliente puede conectarse y comunicarse en tiempo real -ya lo hacíamos antes-, pero con más información. Estamos potenciando la parte de imagen satelital y la vinculación de información de terceras fuentes para que el agricultor pueda tomar decisiones".

La herramienta digital de Spherag se puede utilizar tanto en comunidades de regantes como en cualquier tipo de finca, ya sean explotaciones agrarias de cítricos, viñedos, hortalizas... "No nos limita ningún cultivo", aunque su implementación está especialmente indicada siempre que se opte por una gestión avanzada y haya riego o fertirriego vinculado. "A más riego de precisión, más sentido tiene nuestra plataforma". La solución igualmente permite una óptima gestión de nutrientes y fertilizantes, que "es también importante y repercute en el ahorro económico y en la huella de carbono e, incluso, en la propia producción porque no siempre fertilizar más implica un mejor rendimiento del cultivo".

El siguiente paso es seguir introduciendo más funciones y mejoras. "Tenemos la capacidad de agilizar muchos datos y queremos que los clientes se beneficien de servicios asociados a esa información que están generando sus fincas. Queremos que la plataforma les sirva de su salón de estar virtual, donde tengan todo controlado y con los datos más relevantes. Las líneas maestras estratégicas de desarrollo giran en torno a que el agricultor pueda entrar en la plataforma para tenerlo todo controlado y mejorar la gestión de su finca. Se abren muchas posibilidades por todos los servicios que integra".

Esta plataforma digital es diferenciada en el mercado por sus prestaciones y sencilla utilización e instalación, puesto que no es necesario conectarla a una red local. "Es fácil de usar para el cliente final, quien puede incluso hacer el mantenimiento y la instalación porque no se necesita despliegue de cableado ni de conectividad. Se reducen costes y tiempo de implementación, mano de obra y setup". Además, se consiguen importantes ahorros como el logrado del 30% en agua en fincas de Cariñena, en Zaragoza, aunque "depende del cultivo, la zona y de los objetivos de producción", entre otros factores.

Spherag, que cuenta con una plantilla de 12 personas, ha sido finalista en los premios Emprende XXI en Aragón impulsados por CaixaBank con la colaboración de Enisa y la Fundación Aragón Emprende, así como en el reto AgroBank.

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

MIGUEL ÁNGEL LACOMA

Autor de '50 secretros financieros para empresarios sin saber de contabilidad'

"Es un error coger a un cliente por prestigio; un cliente malo, cuanto más lejos, mejor"

'50 secretos financieros para empresarios sin necesidad de saber contabilidad'. Este libro de Miguel Ángel te da esos 50 secretos con sus 50 tareas para que tu empresa triunfe. En muchos de los ejemplos de este libro, se ha visto reflejado el autor cuando era empresario, y lo sigue viendo en algunos de sus clientes

Por Eva Sereno. Fotos: eE

Cambió la ingeniería agronómica por la economía y, fruto de su experiencia y trabajo para diversas empresas, especialmente pymes, el economista Miguel Ángel Lacoma acaba de publicar el libro *50 secretos financieros para empresarios sin necesidad de saber contabilidad* en el que desmenuza los principales problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas y los errores más frecuentes en temas contables que se ha encontrado en su trayectoria empresarial. Más de 200 páginas en las que también se incluyen consejos para conseguir que una pyme tenga los resultados de una gran empresa.

En el libro aborda conceptos básicos como la necesidad de llevar al día la contabi-

lidad, conocer la situación financiera, identificar los costes del negocio… ¿tan poca cultura financiera hay en las empresas?
Trabajo con la pequeña y mediana empresa con ventas de hasta diez millones de euros y veo que hay personas que se manejan muy bien con su intuición como empresarios o gerentes, que tienen mucha experiencia, pero hay cosas en las que, a veces, fallan.

¿Cuáles son los errores más recurrentes?
Lo más frecuente es que desacoplan los plazos de inversión y financiación. Es decir, he visto casos en los que, por ejemplo, una explotación lechera quería comprar más vacas para producir más leche y pretendían financiar la compra con los pagarés de la leche, que eran a 60 ó 90 días, y pagar el ganado al contado. Lo que sucedía es que, cuando llegaban esos vencimientos de pagarés, no había liquidez para pagar la comida, nóminas, alquiler de la granja, etc. Esto derivó en un problema de pagos importante por desconocimiento porque no sabían que esos pagos los iban a necesitar semanas o pocos meses después y los habían invertido en tener más vacas. Esto se repite con vacas, camiones o lo que sea. Una vez que te dan una cuenta de crédito para liquidez, hay personas que se ven con dinero y se lo gastan en mobiliario, por ejemplo.

¿Y la equivocación más grave?
Este es también el error más grave porque se puede poner en entredicho la supervivencia de la empresa al desacoplar los plazos de inversión y financiación. Si todo va bien, las vacas van a durar años, los camiones durarán años…, pero si los pagarés de la leche que son para pagar nóminas, luz, gasoil… se gastan en dos semanas… Es muy frecuente y grave porque se pone en riesgo la supervivencia no ya a largo plazo, sino en medio plazo. Si no se reestructura el balance, es muy peligro.

También se harán cosas bien.
Hay gente que se esfuerza mucho por buscar el margen de las ventas. Se está pasando de la orientación de cifra de negocio a cambiarla por margen. Esto está dando satisfacciones porque se pasa de aparentar a buscar que las ventas, aunque sean menos, dejen margen. No sé si se está haciendo por pedagogía o porque las empresas se están dando cuenta de que un cliente malo, cuanto más lejos, mejor.

¿Cómo se les identifica?
Muchas veces un cliente no es bueno porque te compre mucho. El bueno es el que te deja margen. Si uno grande te aprieta mucho los precios, te los baja o te ajusta el margen… porque tiene ese poder de negociación, no es conveniente tenerlo. La gente se está dando cuenta.

"Un cliente no es bueno porque te compre mucho. El bueno es el que te deja margen"

■

"Trabajo con pymes y veo personas que se manejan muy bien con su intuición pero hay cosas en la que fallan"

No es el único problema que puede producirse.
No. En ocasiones, sucede que viene un cliente que necesita que se le pague antes y se le dice que sí. Parece que si pagas al contado, quedas mejor y bien con el proveedor, pero esto tiene unas consecuencias de tesorería y gasto financiero que se tienen que soportar. Por contentar a un tercero, he visto que se pone en apuros el negocio.

Por lo que cuenta en su libro, todavía hay empresas que no diversifican su cartera. ¿No se ha aprendido nada de crisis anteriores?
Lo saben, pero es difícil cambiar. Muchas veces cogen al cliente por prestigio porque vender a una pequeña empresa, que la conocen los de al lado, no da reconocimiento. Pero luego, muchas veces, las grandes empresas te pueden presionar las condicio-

nes de venta y exigírtelas y, una vez que les vendes una parte o toda la producción, tienen un poder que, como te diga que te deja de comprar, es muy difícil luego tratar de sacar las ventas. Esto sucede habitualmente sobre todo en empresas que quieren crecer porque lo fácil es buscar un cliente grande. La forma sencilla y rápida de crecimiento es entrar en una gran cuenta. Buscar clientes atomizados es más laborioso y más de *pico y pala*, aunque es el crecimiento más sano.

Uno de los capítulos aborda las decisiones operativas, ¿qué consejos puede dar para su optimización?
Recomiendo que entiendan lo que dice su balance y cuenta de resultados. No hace falta que tengan conocimientos profundos de contabilidad, pero sí que sepan coger un balance e interpretar cómo está su situación financiera y, desde ahí, saber qué decisiones son mejores y cómo van a afectar las que se tomen. A partir de aquí viene todo lo demás.

¿Por qué no se conoce bien la situación financiera de la empresa? ¿No se hace ningún análisis?
Es falta de voluntad. Es una tarea engorrosa. Al intentar explicar cómo se lee un balance, me han llegado a decir que no son secretarios. Pero no hay que serlo. No hace falta ser uno mismo quien escriba los números en el balance, pero sí hay que saber interpretarlos. También hay falta de tiempo porque el día a día les absorbe y no se pueden parar a mirar. Es recomendable cada mes hacer cierre contable porque esto nos va a dar una previsión del futuro inmediato, si entendemos lo que dice.

¿Tan complicado es?
No. Es pereza, falta de voluntad… Muchas veces te dicen que no me gustan las finanzas, pero forman parte de la empresa y, si eres empresario tienes que conocer qué sucede en tu compañía y qué mejor que la cuenta de resultados para entender el negocio. Hay que fijarse en los números gordos en lugar de bajar al detalle hasta los céntimos. Desde más arriba el empresario puede coger más perspectiva, ser capaz de tomar una distancia. Está bien bajar hasta el fondo, pero también verlo desde la altura y, sobre todo, tomar medidas y anticiparse. Hay quien se espera a pedir ayuda cuando se está en el pozo, pero es mejor prevenir que curar.

En materia de financiación, ¿qué precauciones deben tener las pymes?
Sobre todo, entender lo que les venden porque se piensan que les da una cuenta de crédito y vienen con una línea de descuento de papel. Se les suelen poner nombres rimbombantes y, al final, no saben lo que es y, cuando se dan cuenta, es cuando lo van a utilizar. También hay que tener claro lo que se quiere financiar: circulante, inversión… para buscar el producto más adecuado.

En su libro habla del estado de ánimo, ¿tan importante es para las finanzas?
Hay que tener las emociones bajo control porque he visto empresarios con un mes malo y empezar a amenazar a los trabajadores con que se iban al mes siguiente a la calle. Los empleados se fueron, pero no porque los despidieran, sino por miedo, porque luego el mes siguiente fue bien. Este tipo de comportamientos hay que tenerlos controlados. Además, no es conveniente poner en la empresa a amigos, familiares… por hacer un favor porque ser el primo, sobrino, hermano…, no quiere decir que sea la persona ideal para ese puesto. Una vez me dijeron que, por ser una ONG en lugar de una empresa, casi tengo que cerrar.

"Las pymes no conocen bien su situación financiera por falta de voluntad; me han llegado a decir que no son secretarios"

■

"Hay que tener las emociones bajo control, he visto empresarios con un mes malo amenazar a los trabajadores con el despido"

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

llaollao triunfa en los Premios Europeos de la Franquicia

La marca de yogurt helado está nominada en premios de distintas índoles y recientemente ha recibido el galardón a la 'Franquicia Española Internacional del Año'

Alfonso Bello Huidobro. Fotos: llaollao

Llega el verano y con él la temporada de los productos más frescos, para llaollao, la marca de yogurt helado líder, es una temporada especial, no solo a nivel de ventas, sino también de reconocimientos y galardones a los que están nominados. Sin ir más lejos, a principios de este mes, llaollao recibió el premio a la 'Franquicia Española Internacional del Año'. El 1 de junio recogieron este premio el director de Operaciones, Juan Bueso, junto a la directora de Marketing de la marca, Cristina Saeta.

Este galardón es la primera parada de los Premios Europeos de la Franquicia 2022, que tendrán lugar en Bruselas durante el mes de septiembre y en los que se enfrentarán al resto de premiados por las di-

El director de Operaciones de llaolloa, Juan Bueso, junto a Cristina Saeta, directora de Marketing, recogiendo su último galardón. llaollao

ferentes asociaciones estatales de franquicias miembros de la Federación Europea de Franquicias (EFF). Esta lista está formada por 12 países: Alemania, Bélgica, Croacia, España, Finlandia, Francia, Hungría, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia y Turquía.

Desde llaollao han agradecido "enormemente a la Asociación Española de Franquiciadores la concesión de este prestigioso premio y tener, además, el orgullo de ganarlo en su primera edición y de representar a España en la final en Bruselas, de donde nos encantaría volver como ganadores del premio a nivel europeo", dice Juan Bueso, director de Operaciones de llaollao.

Para la consecución de este premio, el jurado ha valorado su amplia presencia en el mundo, con espacios repartidos por todos los continentes; su consolidación en el sector, como la empresa líder de su sector; sus hitos internacionales y la calidad e innovación del producto, huyendo de los convencionalismos y elaborando nuevos artículos.

Nominaciones

Por otra parte, desde llaollao se encuentran ahora a la espera de las resoluciones de distintos premios que reconozcan el trabajo de la marca en los distintos ámbitos (marketing, producto, internacionalización o la valoración de los consumidores).

De esta forma, la marca se encuentra en la final de los premios Hot Concepts en la categoría de 'Restauración en Centros Comerciales'. Para llegar hasta aquí, el comité de selección ha valorado todas las alianzas e innovaciones que la marca ha ido construyendo con grandes espacios como El Corte Inglés o Primark, en los que son pioneros en el sector de la restauración al incluir sus *food truck* dentro de sus tiendas. La decisión final la conocerán a finales de mes para su posterior entrega el 30 de junio.

No es el único premio al que opta la marca de yogurt helado. Desde la Asociación de Marketing de España, han nominado a llaollao en los Premios Nacionales de Marketing en la categoría de Internacionalización, accediendo a la lista corta con empresas como Glovo, Polarbox o Wallbox.

En este caso, el equipo de jurados ha elegido que llaollao pase al siguiente corte por su puesta en valor del producto y experiencia de consumo; transmisión de valores de marca; proceso de expansión internacional; consolidación como líder en mercados; aperturas en ubicaciones *premium* y el desarrollo digital de la marca. En esta ocasión, los premios se entregarán el 23 de este mes.

Desde la revista *Dirigentes* también han sido propuestos a sus premios en la categoría 'Proyecto del año' por la estrategia de crecimiento, y los resultados obtenidos, el pasado año. De este galardón todavía no se conocen los finalistas a la espera del fallo del jurado. Por último, también han sido nominados a Mejor Comercio del Año, un premio que otorgan los consumidores con sus votos.

> llaollao se enfrentará a marcas de 11 países por ser la 'Franquicia Europea Internacional del Año'

Cada año que pasa, llaollao demuestra que su marca va más allá de su producto. Su crecimiento, comunicación y forma de hacer las cosas son un valor reconocido no solo para sus clientes, sino también para organismos nacionales e internacionales.

llaollao está nominada a Mejor Comercio del Año, otorgado por los consumidores. llaollao

Oriol Reull Domínguez
General Manager de Choco

El 'Foodtech' en España, un diamante en bruto para el sector

El *Foodtech* avanza a pasos agigantados en todo el mundo, y en un espacio muy corto en el tiempo. No solo porque surgen empresas disruptivas dispuestas a digitalizar todo lo que tenga que ver con restauración, hostelería y gastronomía, si no por la inversión que se está depositando en ellas a lo largo de la última década. En 2020, y en contra de todo pronóstico debido a la pandemia, se registró un aumento de empresas *Foodtech* del 42%. Este dato sumado a que desde 2010 se han invertido 65 millones de euros en este sector, 19.800 de los cuales se levantaron en 2019, construye las razones suficientes para prever que la digitalización del sector HORECA marcará el futuro más inminente del sector de la restauración, la hostelería y la producción alimentaria.

Pero… ¿Qué significa digitalizar el sector Horeca? ¿Cuál es el alcance de las compañías *foodtech*? Básicamente, dotar de tecnología a toda empresa relacionada con la restauración y/o la gastronomía (nueva o ya existente) para que sea más efectiva, sostenible y eficiente. Aunque nos parezca que el canal HORECA responde a un sistema de funcionamiento efectivo y consolidado, hay un altísimo desconocimiento sobre toda la "burocracia" que conlleva el hecho de que un tomate (o cualquier otro ingrediente alimenticio) llegue a nuestro plato. ¿Cuántos pasos hay que seguir para pedir una tanda de botellas de vino blanco para un local o restaurante? Si a esto le sumas que no solo son botellas de vino blanco, sino que también hay tinto, refrescos, agua, pan, cereales, carnes, pescados, marisco, verduras, frutas, legumbres, setas, especias, aliños, salsas, condimentos, hierbas aromáticas y un largo etcétera que ocuparía todas las líneas de este escrito, el desbarajuste de provisiones, como mínimo, puede ser recurrente.

Entonces, ¿qué necesita España? España puede ser un diamante en bruto para el *foodtech*. Un país "hambriento" de tecnología (nunca mejor dicho) en un sector que es un gran potencial del país, tanto desde el plano económico, como social y cultural. Y es que España es el país con mayor número de locales de restauración y hostelería del mundo, con un total de 277.539 establecimientos. Claramente, el Estado Español, está pidiendo a gritos que ha-

ya espacio para la tecnología aplicada al canal HORECA; para mejorar la conexión entre proveedores y restauradores y procurar que el sistema de comunicación y pedidos se digitalice. Gracias a ello será posible simplificar, agilizar y optimizar el desperdicio alimentario. Sin olvidar el trato personalizado y dando la bienvenida a una gestión tan rápida y automatizada como pueden ser un par de clics a través de una *App* en un objeto de uso generalizado en la población: el móvil.

Además de la comodidad, la tecnología significa sostenibilidad. ¿Cuánta cantidad de comida tienen que tirar los restaurantes a la basura todos los días? En 2020 se llegaron a desperdiciar 1.364 millones de kilos de alimentos. Y todo porque es imposible tener una previsión de ventas sin un sistema digital que nos ayude a automatizarlo. Tampoco podemos gestionar los pedidos de forma individualizada, segmentando según canales de preferencia de cada uno. Whatsapp, sms, email, llamada de teléfono, apunte a mano alzada… Este sistema caduco supone un coste de personal añadido para el restaurador y para el proveedor, y una fuente de errores para ambos. ¿Qué podríamos hacer con los 1.364 millones de kilos de alimentos que se arrojan a la basura cada año? Esta cifra contrasta con otro dato: 4,5 millones de españoles viven en situación de pobreza extrema.

Estamos delante de un cambio de paradigma, de una gran oportunidad de inversión. El 'foodtech' ha venido para quedarse

¿Necesitamos más motivos para explotar esta corriente digital aplicada al *foodtech*? Otro dato importante: el talento surgido en nuestro país a raíz de este movimiento. No solo a nivel humano con el espíritu emprendedor que nos rodea, sino porque Barcelona y Madrid ocupan las posiciones séptima y octava, respectivamente, en el ranking de ciudades de Europa en las que más se invierte en tecnología. En ese mismo ranking se concluyó que España cerró el 2021 con la cifra de inversión en tecnología más alta de su historia: 4.900 millones de dólares.

Todo esto son garantías de que España es el lugar. Debemos aprovechar esta oportunidad única. Pongamos en valor a los productores locales, dignifiquemos la hostelería y la restauración como un oficio de futuro, dentro de un sector que garantiza el crecimiento y desarrollo de los territorios. La pandemia se llevó por delante, en los primeros 6 meses, a 85.000 establecimientos relacionados con la hostelería, de 207.000 empresas en total. Fueron establecimientos injustamente demonizados y penalizados en algunas zonas del país. Pero a pesar de ello, el espíritu de resiliencia del sector ha quedado demostrado. Con este potencial, aún podemos hacerlo mejor, podemos fomentar aún más la compra y relación entre los profesionales del sector. El canal HORECA es una cadena -la cadena de distribución alimentaria- en la que unos y otros se necesitan y, lo más importante, demandan una plataforma de conexión en la que interactuar, decidir y convertir.

Claramente estamos delante de un cambio de paradigma, de una gran oportunidad de inversión. Todo apunta a que el *foodtech* ha venido para quedarse. Y, en el caso de España, ha sido el mismo sector gastronómico el que ha creado esa necesidad.

España puede estar destinada a ser un ejemplo para todo el mundo. Es el país número uno en gastronomía y tiene en la restauración y la hostelería una de sus mayores atracciones turísticas. Al tiempo es país productor, con una climatología favorable al sector primario, garante de empresas españolas con proyección internacional, líderes en alimentación. Sin duda para todos ellos ha llegado el momento de evolucionar, de reivindicar una clara apuesta por la digitalización. Es momento de dar un paso adelante, de ser el país líder en *foodtech* de Europa, y del mundo. Tenemos el talento, la pasión y, por fin, las herramientas para hacerlo.

Una veintena de 'startups' madrileñas finalistas de South Summit Madrid 2022

Los 100 proyectos han sido elegidos entre las más de 3.000 candidaturas, un 70% de procedencia internacional, de 114 países, presentadas a la Startup Competition

elEconomista.es. Foto: EFE

South Summit, powered by IE University , ha dado a conocer las 100 *startups* finalistas de su Startup Competition que estarán presentes en esta décima edición del encuentro, que tendrá lugar los próximos 8 y 10 de junio en La Nave Madrid. Con esta edición, South Summit cumple 10 años siendo el principal punto de encuentro a nivel mundial para los actores más importantes del ecosistema del emprendimiento y la innovación. Bajo el lema *decoding complexity* esta edición reunirá de nuevo a miles de corporaciones, inversores, emprendedores y un centenar de *startups* de todo el mundo con el objetivo de generar conexiones de valor entre ellos y oportunidades reales de negocio.

El centenar de *startups* que entrarán en la fase final de la Startup Competition se han elegido mediante un riguroso proceso de selección entre más de 3.000 candidaturas, un 70% de procedencia internacional, de 114 países, presentadas.

Un comité de reconocidos inversores y expertos en innovación ha sido el encargado de esta elección, basándose en criterios como el nivel de innovación, la escalabilidad, el potencial interno de crecimiento, la capacidad de inversión y las características del equipo humano que compone cada empresa.

Además de conectar con los actores clave de la innovación, estos proyectos seleccionados tendrán la oportunidad de hacer su *pitch* en directo ante las corporaciones, fondos de inversión y líderes más importantes del ecosistema que se reunirán en La Nave de Madrid durante South Summit.

Las *startups* finalistas de la competición pertenecen a industrias líderes como Fintech & Insurtech, Comms & Channels, Energy Transition & Sustainability, Connectivity & Data, Industry 5.0, Health & Wellbeing, Education, Digital Business, Consumer Trends y Mobility & Smart Cities.

En cuanto a su procedencia, la mitad de las finalistas son de origen nacional, principalmente de Madrid, Barcelona y Valencia. La otra mitad vendrán a Madrid procedentes de 29 países diferentes, como Reino Unido, EEUU, Alemania, Israel, Suiza o Brasil, entre otros.

Inauguración del South Summit 2022, en Madrid.

> La ciberseguridad, la robótica y la inteligencia artificial, entre los sectores más habituales

Respecto a su etapa de desarrollo, cabe destacar que 3 de cada 10 *startups* finalistas son ya *scaleups*, es decir, de desarrollo avanzado; mientras que un 54% está en fase *early stage* y el 18% en fase semilla.

Entre las finalistas predominan proyectos fundados por hombres (63%), mientras que solo un 4% tiene detrás de su creación a una mujer, y un 33% está respaldado por varios fundadores, hombres y mujeres.

Ana Zamora, CEO y cofundadora de Vitaance.

Vitaance, el seguro de vida que mejora la salud de tus empleados

La empresa ha desarrollado un seguro colectivo de vida y accidentes para empresas, acompañado de una aplicación orientada a mejorar el bienestar de sus empleados.

elEconomista.es. Foto: eE

La *insurtech* Vitaance ya está disponible para empresas en España. Tras haber levantado una ronda de financiación de 3 millones de euros en 2021 para desarrollar su producto, Vitaance está disponible desde este mes de mayo para todas las empresas que quieran contratarlo, y ya cuentan con una larga lista de clientes del mundo *startup* y corporativo. La innovación en el sistema de seguros, gracias a la digitalización de sus servicios, unido a una plataforma propia que permite crear un sistema de retos y recompensas para reducir la edad biológica de los trabajadores, son sus principales propuestas de valor en el mercado.

En este sentido es ahí donde reside la esencia del modelo de negocio de una empresa como Vitaance: generar salud y bienestar para mejorar la vida de los empleados a través de un sistema que aporta motivación. Según diversos estudios, un trabajador desmotivado reduce la productividad y aumenta el absentismo, traduciéndose todo ello en unas pérdidas que rondan el 34% de su sueldo.

"Nuestra misión es la de mejorar el estilo de vida de las personas potenciando su bienestar físico, social y mental, al mismo tiempo que les protegemos financieramente con un seguro de vida y accidentes. Creemos en la mejora constante de los individuos, y en que estos puedan aumentar su calidad y esperanza de vida a través de pequeños hábitos y rutinas saludables, los cuales les proponemos a través de nuestra *app*, y de manera personalizada", destaca Ana Zamora, CEO y cofundadora de Vitaance.

Recompensas por vida sana

De esta manera, Vitaance ha desarrollado un seguro colectivo de vida y accidentes para empresas acompañado de una *app* orientada a mejorar el bienestar de sus empleados, poniendo el foco en los cuatro pilares básicos del bienestar (físico, mental, social y financiero) para fomentar que cada persona mejore en todos ellos. Un modelo innovador que se apoya en nuevas tecnologías como el *Big Data* y la gamificación como componentes fundamentales.

A medida que se cumplen estos desafíos, el empleado obtiene puntos que posteriormente puede canjear por regalos y recompensas de bienestar, proporcionadas por marcas exclusivas asociadas, tales como un masaje, una sesión de psicología, o una clase de yoga gratuitas, así como descuentos en productos de nutrición y descanso.

Inma Aldea
Psicóloga sanitaria y directora general de Syndeo

La disciplina positiva aplicada al universo emprendedor

Debemos utilizar la comprensión sobre los rasgos psicológicos de personalidad para poder entender cómo podemos potenciar las habilidades emprendedoras a través de este enfoque tan eficaz como innovador. ¿Qué es emprendimiento? La búsqueda de oportunidades más allá de los recursos controlados (Eisenmann, 2013). ¿Qué es la disciplina positiva? Un enfoque respetuoso de trabajo basado en los principios sociales adlerianos. Con este artículo vamos a desvelar las claves de trabajo personal que debe llevar a cabo un emprendedor eficaz bajo las pautas de la disciplina positiva.

El debate continuo siempre ha sido sobre si el emprendedor nace o se hace; así que veamos cuáles son las cualidades que debe tener un emprendedor para tener éxito. Para empezar, buena apertura, es decir, habilidad individual de buscar nuevas experiencias y explorar ideas (creatividad, innovación y curiosidad). Además, debe contar con un alto nivel de responsabilidad: los individuos suelen ser orientados al logro, tienden a ser trabajadores y eficientes. Y no le puede faltar capacidad de extroversión: el individuo con este rasgo es descrito como asertivo, dominante, ambicioso, enérgico y líder (Judge, Higgins, Thoresen y Barrick, 1999).

Por el contrario, la poca amabilidad no resulta demasiado positiva, porque tiende a ser más egocentrista, competitivo (en vez de colaborativo) y a tener más escepticismo hacia las intenciones de los demás (McCrae y Costa, 2010). Y un alto nivel de neuroticismo tampoco es lo más aconsejable, ya que este perfil tiene menor control sobre sus impulsos (McCrae y Costa, 2010), lo que les hace también más vulnerables al entorno.

En Psicología de la Personalidad se habla de una parte innata que define constructos que tienden a ser estables a lo largo de la vida y con los que se responde de forma continua ante distintas situaciones. Asimismo, existe otra parte que se aprende, se trabaja, que puede venir condicionada por las situaciones externas que modulan la respuesta. Sobre esa parte del aprendizaje será sobre la que se trabajen, de una forma consciente y monitorizada, los principales pilares de este enfoque que nace de una postulación sobre un cambio de mirada en la crianza infantil, y que en los últimos años se ha posicionado como un método orien-

tado a cambiar la cultura organizacional organizativa en la empresa a través de relaciones respetuosas con los intereses comerciales, teniendo en cuenta las necesidades de las personas que trabajan en ella.

Y os diréis, sí, la teoría está muy bien, pero ¿qué tiene que ver esto con el universo emprendedor? Pasamos a explicarlo.

Pilares de trabajo sobre emprendimiento con disciplina positiva:
El más significativo es el respeto mutuo y fomento de las relaciones horizontales. Esto, que a veces se confunde con una anarquía organizacional, pasa por la comprensión de que todas las personas tienen derecho a recibir el mismo trato digno y que nadie es más que nadie como persona. La interiorización de este concepto permite al emprendedor entender que su postura de inicio no es menos valiosa por ser "novato", por lo que la proyección de seguridad personal y el trato con su equipo será desde el empoderamiento y no desde el miedo ni la superioridad personal.

Otra de las bases es identificar la creencia que da lugar al comportamiento. Entender las razones por las que un emprendedor toma determinadas decisiones, arriesga más o menos, decide ir por un camino u otro son parte de un continuo pensamiento (emoción) hacia la acción. A las personas nos mueven las convicciones que tenemos, y la apertura a nuevas experiencias que determina el carácter innovador del emprendedor viene muy condicionada por aquellas cosas de las que está convencido. Si es capaz de identificarlas, trabajarlas y generar metaconocimiento sobre ellas, le dará muchísima más capacidad adaptativa y exitosa en entornos de incertidumbre.

Trabajar en herramientas personales como emprendedor es tan importante la estructura del proyecto a emprender

Fomentar la comunicación efectiva y habilidades sociales, también resultan aspectos clave, porque, sin duda, una de las grandes necesidades del emprendedor es saber comunicar. Saber explicar qué hace, cómo lo hace, qué le diferencia, qué tiene que aportar. ¿Cuántas ideas buenas se han quedado en el tintero porque no han sabido venderse? La disciplina positiva centra su trabajo en el desarrollo de habilidades comunicativas eficientes, respetuosas (con el interlocutor y con uno mismo) que se abren a la escucha activa y a la comprensión de las necesidades del otro. Si entiendo qué necesita mi cliente, podré desarrollar mi servicio/producto y, por ende, venderlo desde la comprensión de sus creencias.

Saber establecer un enfoque constructivo sobre los errores: es una de las grandes aportaciones de la disciplina positiva, porque el error va ligado al fracaso, al fallo, pero aquí cambiamos el enfoque. Se analizará el error desde la naturalidad sin buscar nunca culpables, y se ejercerá una doble vertiente de responsabilidad: la del grupo y la de la/s persona/s que hubieran cometido el error. Esto genera un ambiente de confianza que invita a que el individuo se responsabilice, tome conciencia de qué ha salido mal y, sobre todo, aprenda de una forma amable, con el objetivo principal de no volver a repetirlo y de adquirir destrezas y herramientas suficientes que le sirvan como gestor de crecimiento y mejora.

Promover la perspectiva alentadora en vez de alabadora: esto supone un cambio de foco en el análisis de los factores motivacionales porque se pasa de buscar la alabanza y aprobación externa a generar dinámicas internas de aliento. Este término hace referencia al esfuerzo y a la mejora y no simplemente al éxito, hecho que genera una construcción sana de la autoestima a largo plazo y trabaja capacidades como la resiliencia o el manejo de la frustración, que ayudan a controlar factores externos.

Trabajar en las herramientas personales como emprendedor es tan importante como trabajar en la estructura del proyecto a emprender, porque este será extensión de la persona y, por tanto, garantía de éxito.

MANUEL MARTÍN

Ceo de Turbosuite

El éxito de Turbosuite es una consecuencia del uso del 'big data' y nuestro algoritmo

Turbosuite es un producto nuevo que partiendo de los antiguos RMS ha incorporado el uso de 'Big Data' e inteligencia artificial para desarrollar un SaaS en la nube que ofrece un servicio integral de 'revenue' que mejora de los rendimientos , incrementando en mas de un 37% la rentabilidad de los hoteles

Por Alfonso Bello Huidobro. Foto: Turbosuite

¿Cómo nace la idea de crear esta plataforma?
Turbosuite es una visión de nuestro CEO, Manuel Martin que es gestor turístico y que para mejorar la rentabilidad de sus establecimientos tras usar varios RMS, descubrió que para tener mayor ocupación necesitaba constantemente bajar el precio de las habitaciones. Por ello se puso manos a la obra en desarrollar una solución que le permitiera conseguir mayor rentabilidad no vinculando tanto a la ocupación, sino a la ganancia neta para el establecimiento. Para conseguirlo fue necesario invertir muchas horas en hacer la unidad mínimo viable incorporando *Big Data* y analítica predictiva que ofrezca un dato más confiable. Con la llegada del Covid-19, fue una oportunidad para reflexionar hacia modelos productivos más rentables y escalables, y es como nace Turbosuite.

¿De qué forma compara o coteja el mercado Turbosuite en busca de los precios adecuados para reservar un alojamiento?
Mientras que los actuales RMS y Rate Shopper, necesitan adjudicar un set competitivo de diez establecimientos para determinar el precio de un hotel, el Rate Shopper de Turbosuite usa datos de todos los hoteles y apartamentos de la ciudad para un año de anticipación con todas sus variables de pax de ocupación y número de noches. Usando 2 millones de datos diarios para cada uno de nuestros clientes Turbosuite ofrece un dato mucho más confiable. Además, el algoritmo de Turbosuite tiene en cuenta todos los *amenities* y atributos que diferencian a cada uno de sus hoteles, eso son 116 factores diferenciales que se asocian con el análisis previo de sus reservas y con el dato cruzado de competidores de toda la ciudad.

¿Cuáles son las tarifas de sus servicios?
Nuestra solución es aplicable a hoteles, apartamentos turísticos, viviendas vacacionales y por tanto tiene diferentes planes de precios, en todas sus modalidades siendo un *pay per win* ya que nuestros clientes reciben una ganancia de un 37,6% y nos paga una pequeña comisión que va del 1,2% al 1,9%. Eso ha hecho que nuestra tasa de conversión sea altísima (cerca del 30% de nuevos clientes que ven la demos acaban comprándola).

Ha generado 70.000 reservas con un valor de 30 millones de euros, obteniendo una reserva media de 428€ ¿Cuál es la clave de su éxito?
Sinceramente los espectaculares incrementos de ganancias de nuestros clientes es una consecuencia directa del uso de *big data* y el potente algoritmo de 116 factores de Turbosuite.

¿Qué evolución esperan tener en el corto-medio plazo?
A corto - medio plazo seguiremos creciendo en España y Latam y empezaremos en Norte América con los primeros usuarios.