



**AMPLE**

# Itinerario emprendimiento agroalimentario

**SUPPORTED BY**

Citi Foundation





# Índice

## Bloque 1. La idea de Negocio alimentario

6 Desarrolla tu idea con Design Thinking

## Bloque 2. La investigación de mercado

9 La investigación de mercado

## Bloque 3. El modelo y el plan de negocio

12 Diseña tu modelo de negocio

20 Plantea tu plan de negocio

## Bloque 4. El plan legal

22 Aspectos legales fundamentales para tu negocio

23 Elige la forma jurídica de tu negocio

23 Cumplimiento de requisitos legales específicos en alimentación

25 Protege tu propiedad Intelecual

## Bloque 5. El plan económico-financiero

29 Plan de inversión-financiación

30 Cuenta de pérdidas y ganancias: ingresos y gastos

34 Plan de tesorería: cobros y pagos.

35 Balance de situación y ratios

37 Recursos públicos: ayudas y financiación

## Bloque 6. Desarrollo de marca

39 Visión, misión y valores

39 Define el tono y personalidad

40 Crea tu identidad visual

40 Desarrolla tu mensaje de marca

## Bloque 7. El plan de Marketing

42 Análisis de situación

43 Diseño de plan de Marketing

47 Implementación del plan de Marketing

## Bloque 8. Autocuidado. Evitar el desgaste

49 Define tus objetivos: la clave para el autoconocimiento

50 Conócete: Identifica comportamientos eficientes

51 Priorízate: elige tu prioridad diaria

51 Enfócate: vence las distracciones

52 Conserva tu energía: cuida tu cuerpo para recargar tu cerebro

53 Reflexiona, celebra y aprende

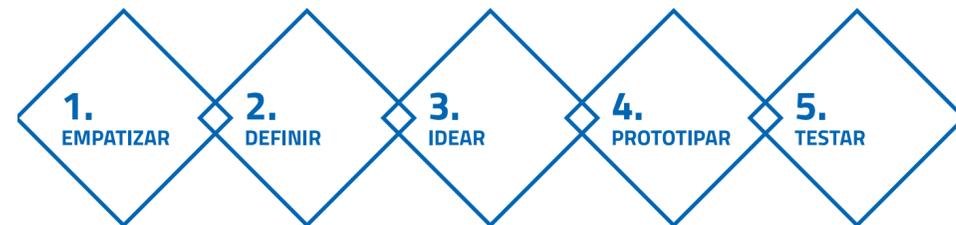




Como cualquier inventor, detrás de cada magnífica creación hay un exhaustivo proceso de ideación, ¿qué quiero hacer?, ¿cómo lo puedo hacer?, ¿a qué necesidad estoy respondiendo? Todas estas preguntas y otras cuantas más tienen que ser respondidas para encontrar el objetivo que te permita darle a tu idea la dirección correcta.

# Desarrolla tu idea con Design Thinking

El Design Thinking es una metodología centrada en el usuario que busca resolver problemas complejos mediante un enfoque creativo e iterativo. Se enfoca en entender profundamente las necesidades y deseos de las personas para desarrollar soluciones innovadoras. La metodología se divide generalmente en cinco fases:



## EMPATIZAR:

Comprender a los usuarios y sus necesidades a través de la observación, entrevistas y otras técnicas cualitativas.

## DEFINIR:

Sintetizar la información recopilada para identificar los problemas o desafíos clave que necesitan ser resueltos.

## IDEAR:

Generar un amplio rango de ideas y soluciones posibles a través de sesiones de brainstorming y otras técnicas creativas.

## PROTOTIPAR/DISEÑAR:

Crear versiones simples y rápidas de las soluciones propuestas para explorar su viabilidad.

## TESTAR/IMPLEMENTAR:

Probar los prototipos con usuarios reales para obtener feedback y refinar las soluciones.

## EJERCICIO: REALIZAR LAS 5 FASES DEL DESIGN THINKING

Vamos a ir fase por fase para empezar a definir nuestra idea. Recordamos que el Design Thinking es un proceso iterativo, lo que significa que puedes regresar a fases anteriores en cualquier momento para mejorar la solución.

### FASE 1 - Empatizar

Tenemos que conocer a nuestros potenciales clientes, a los competidores y al mercado al que queremos entrar. Para ello, hay que realizar una investigación de mercado que nos permita saber si nuestra idea tiene cabida. En el siguiente punto, 'Investiga y conoce tu mercado' aprenderemos a como realizar una investigación.

### FASE 2 - Definir

Con la información recopilada, es momento de focalizar el PROBLEMA. Enuncia el problema en una única oración, por ejemplo: "Los usuarios encuentran difícil organizar sus tareas diarias porque las aplicaciones actuales son demasiado complicadas."

### FASE 3 - Idear

Es el momento de crear múltiples ideas, tantas como puedas. La creatividad será tu mejor amiga para dar solución al problema que has identificado en la Fase 2, así que no le tengas miedo.

### FASE 4 - Prototipar / Diseñar

Es el momento de crear prototipos de baja fidelidad, es decir, dar forma a las ideas de la fase anterior. Aquí lo importante es experimentar. Puedes crear maquetas o bocetos digitales, por ejemplo, puedes crear un boceto de un menú vegetariano.

### FASE 5 - Testar / Implementar

En esta fase hay que ver cómo funciona tu solución. Puedes pedir opiniones mediante encuestas a personas de tu equipo o bien a personas para quien estés diseñando la solución, dinámicas de grupo, etc. La información que te transmitan será muy valiosa para pulirla o incluso darle un nuevo enfoque que pueda llevarte, de nuevo, a comenzar el proceso de Design Thinking.

# Bloque 2

## La investigación de Mercado

# El negocio alimentario



# La investigación de mercado

Abarca la fase 1,2 y 3 del Design Thinking. Aquí empatizamos con nuestro alrededor para entender qué es lo que quieren los clientes, qué está haciendo la competencia, cómo se está moviendo el mercado y así definir la necesidad que queremos abordar. Es como hacer un “chequeo” del mercado para saber si tu negocio o producto tiene posibilidades de éxito. Esto nos permite realizar una lluvia de ideas que dé respuesta al problema definido.

## EJERCICIO: DESARROLLAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### FASE 1 Define lo que quieres averiguar:

Piensa en qué necesitas saber. Puede ser si a la gente le gustaría un nuevo producto que quieres lanzar, qué opinan de tus productos actuales o si hay algún hueco en el mercado que puedas aprovechar.

### FASE 2 Elige cómo vas a investigar:

- **Investigación primaria:** Aquí recolectas la información directamente, hablando con la gente, haciendo encuestas, organizando grupos de discusión o probando productos.
- **Investigación secundaria:** Revisas información que ya existe, como reportes de la industria, estudios anteriores, estadísticas o artículos especializados.

### FASE 3: Identifica a tu cliente ideal:

Piensa en quiénes podrían ser tus clientes. Esto incluye datos como su edad, dónde viven, qué les gusta, cuánto ganan, y cómo compran productos alimenticios. Puedes crear un BUYER PERSONA, una herramienta que ayuda a visualizar nuestro objetivo y crear arquetipos:

[APRENDE A CREAR UN BUYER PERSONA](#) 

Diseña encuestas o entrevistas para obtener la información que necesitas. Por ejemplo, podrías preguntar qué sabores prefieren, cuánto estarían dispuestos a pagar, o con qué frecuencia compran ciertos productos.

### FASE 4: Analiza a la competencia:

Estudia lo que están haciendo otros negocios similares al tuyo. Esto te dará una idea de lo que funciona y lo que no, y te ayudará a posicionar mejor tu producto. [CÓMO REALIZAR UN ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA](#) 

### FASE 5: Analiza los datos:

Después de recopilar toda la información, revísala para encontrar patrones o tendencias. Para ello, utiliza la herramienta por excelencia: El Análisis DAFO.

El **análisis DAFO** (también conocido como SWOT en inglés) es una herramienta estratégica que permite evaluar la situación de una empresa o proyecto mediante la identificación de sus debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Este análisis se divide en dos dimensiones principales:

- **Factores internos:**

- **Fortalezas:** Aspectos positivos internos de la empresa que le otorgan una ventaja competitiva.
- **Debilidades:** Aspectos internos que ponen a la empresa en desventaja frente a sus competidores.

- **Factores externos:**

- **Oportunidades:** Condiciones externas que pueden ser aprovechadas para el beneficio de la empresa.
- **Amenazas:** Condiciones externas que podrían perjudicar a la empresa.

### **Ejemplo específico para un negocio alimentario**

**Fortalezas:** Calidad orgánica de los productos, red de proveedores locales, experiencia en productos gourmet.

**Debilidades:** Costos altos de producción, falta de presencia en redes sociales, escasa diversificación del producto.

**Oportunidades:** Creciente demanda de alimentos saludables, tendencia hacia la alimentación sostenible, expansión de mercados internacionales.

**Amenazas:** Competencia de grandes cadenas, fluctuaciones en los precios de los ingredientes, cambios en las regulaciones alimentarias.

**Más información:** <https://blog.hubspot.es/sales/como-hacer-analisis-dafo> 

### **FASE 6: Encuentra tu idea de oro**

Ya sabes dónde está tu oportunidad, también cuáles son tus puntos fuertes y débiles; ahora toca encontrar la idea que se ajuste mejor a tus objetivos. Una técnica muy utilizada es el **BRAINSTORMING** , una metodología para crear ideas creativas e innovadoras. No tengas miedo a soltar ideas sin parar, siempre hay un príncipe o una princesa entre tanto sapo.

### **FASE 7: Haz un informe y pon en marcha lo aprendido**

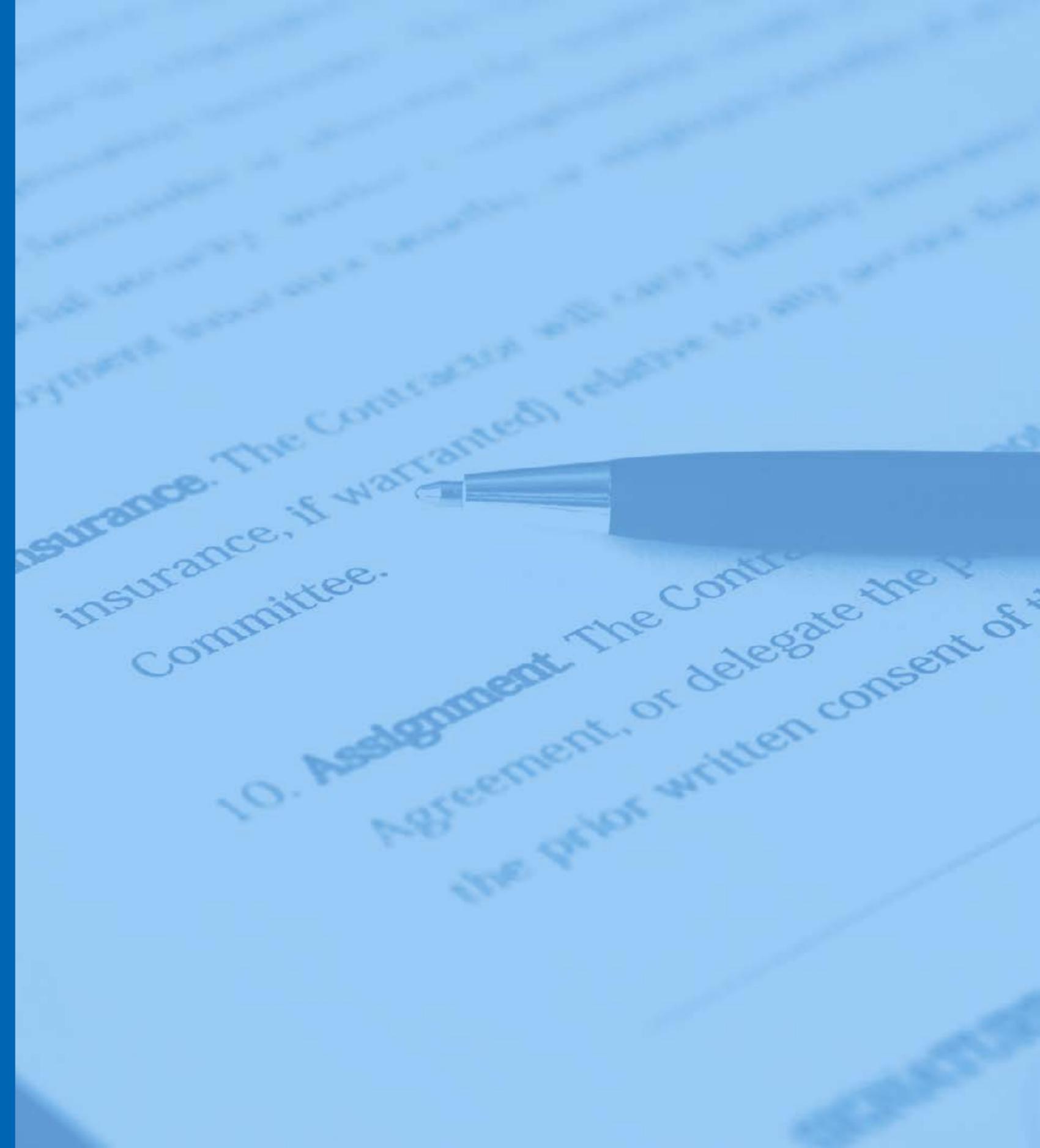
Escribe tus conclusiones de forma clara y sencilla para que te ayude a implementar tu idea de forma exitosa. ¡Pero cuidado! El mercado no para de cambiar, así que sigue observándolo para ajustar tu estrategia si es necesario.

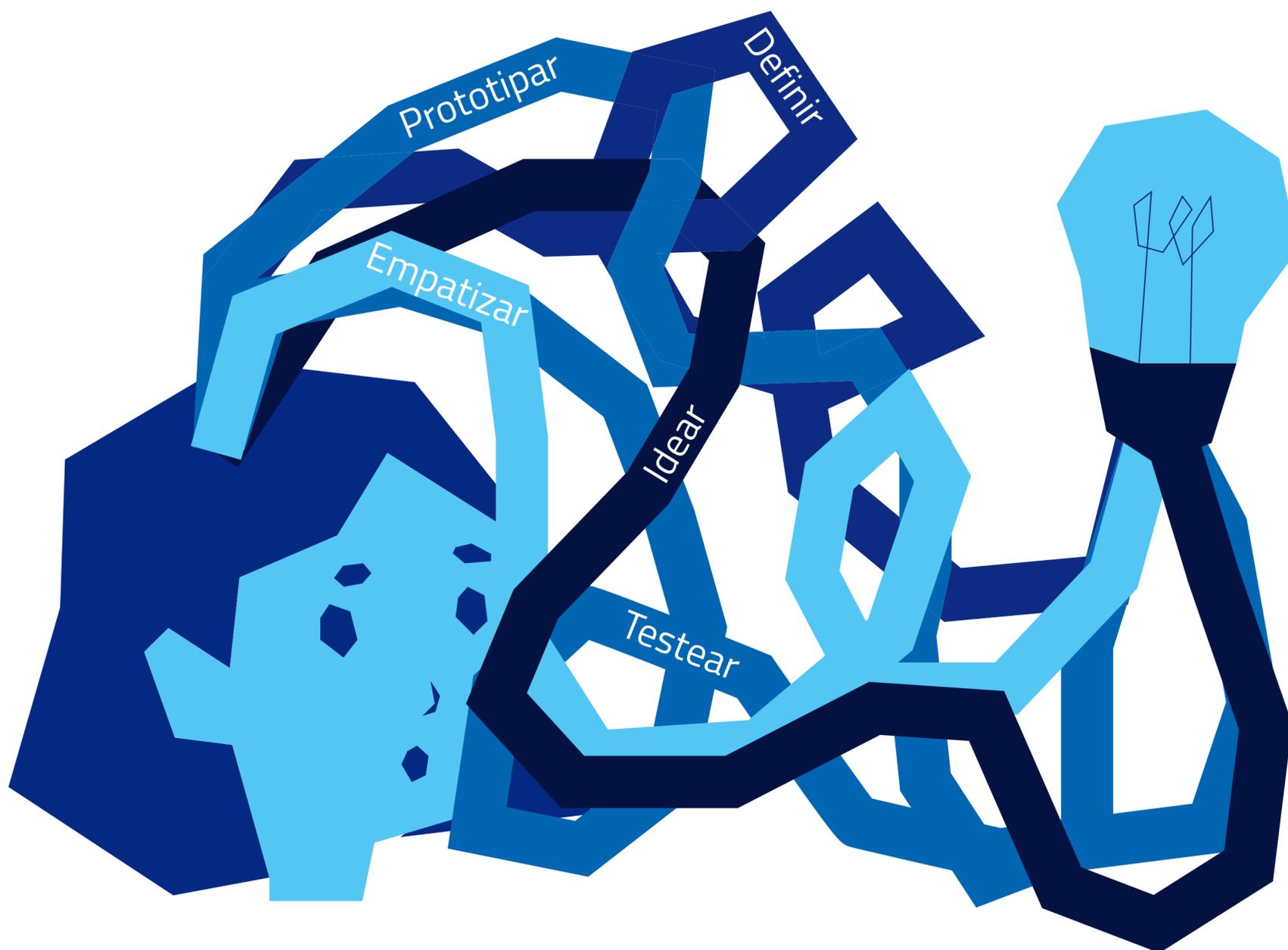
# Bloque 3

## El modelo y el plan de negocio

- 12 Diseña tu modelo de negocio
- 20 Plantea tu plan de negocio

# El negocio alimentario





Llegamos a la fase 4 Y 5 del Design Thinking, el prototipado o el diseño y la implementación. Desarrollaremos un modelo y, después, un plan de negocio para dar forma a nuestro negocio y así poderlo implementar.

## Diseña tu modelo de negocio

El **modelo de negocio** es la forma en que tu empresa va a generar ingresos. En términos simples, describe qué vas a vender, a quién, y cómo vas a ganar dinero. Por ejemplo, si abres una tienda de postres, tu modelo de negocio podría ser vender productos caseros directamente al consumidor, ya sea en una tienda física o en línea.

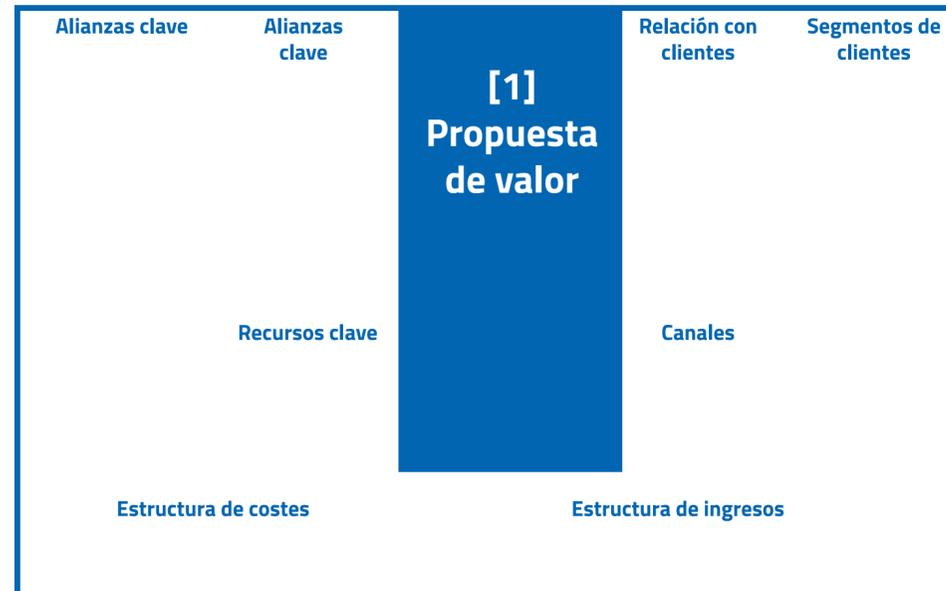
*“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value”*

— Alexander Osterwalder

### VAMOS A CREAR EL MODELO DE NEGOCIO CON EL MODELO CANVAS.

Esta herramienta, es de representación visual, dividido en bloques y se analizan 4 cosas. La propuesta de valor, la clientela, la viabilidad financiera y la infraestructura. Veamos punto por punto cómo desarrollar tu modelo de negocio:

## BLOQUE 1: PROPUESTA DE VALOR



La propuesta de valor es una declaración de intenciones con la que comunicamos breve y claramente para qué sirve lo que hacemos y por qué eso es importante para la clientela.

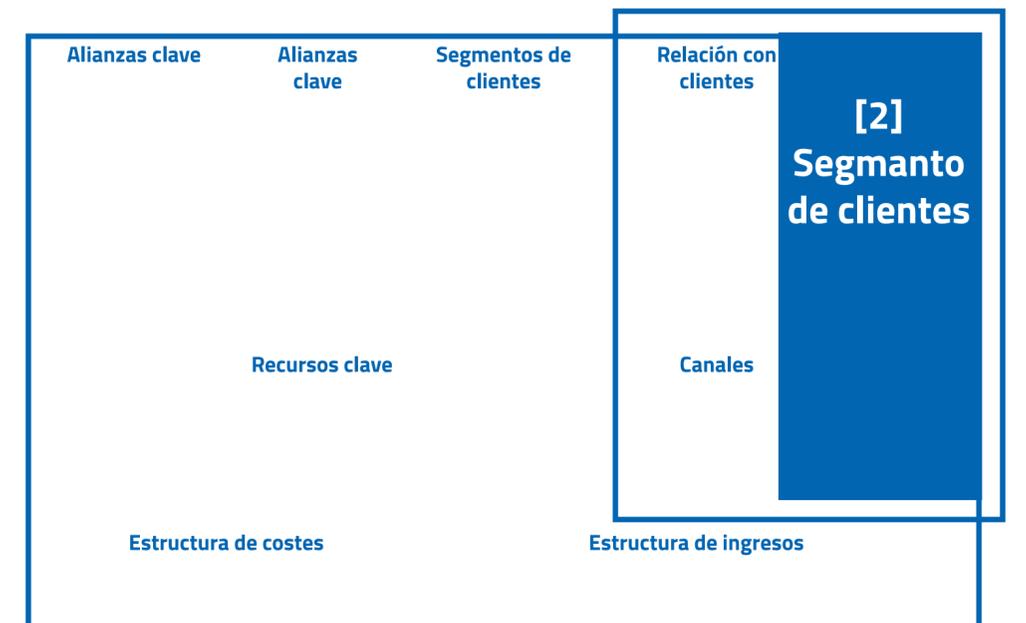
Tu propuesta de valor única refleja cómo tu solución resuelve los problemas de la clientela. Representa tu ventaja competitiva frente a la competencia.

Debes dejar de forma clara, simple, sencilla y en una frase (impactante y con propósito) qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver sus problemas.

### Ejemplo glovo



## BLOQUE 2: SEGMENTO DE CLIENTES



Hay que analizar bien el problema/necesidad, qué necesita la clientela.  
¿Qué preguntas nos tenemos que hacer?

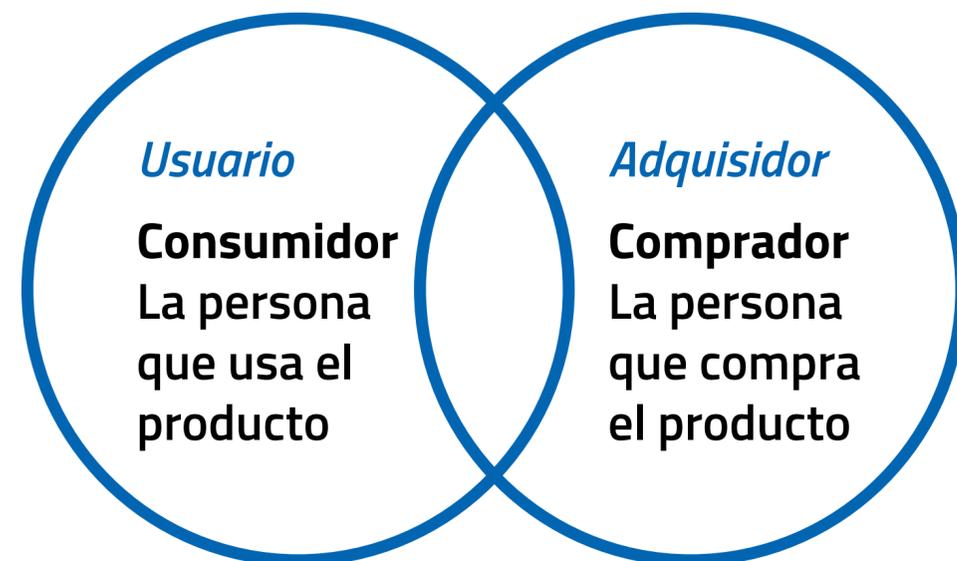
**¿PARA QUIÉN ESTAMOS CREANDO VALOR?**

**¿CUÁNTOS CLIENTES PUEDO LLEGAR A TENER EN CADA SEGMENTO?**

**¿CUÁLES SON LOS MÁS RENTABLES?**

Cuando se habla de cliente, hay varias clasificaciones, pero la principal es esta:

Persona que compra en una tienda, o que utiliza los servicios de un profesional o empresa.



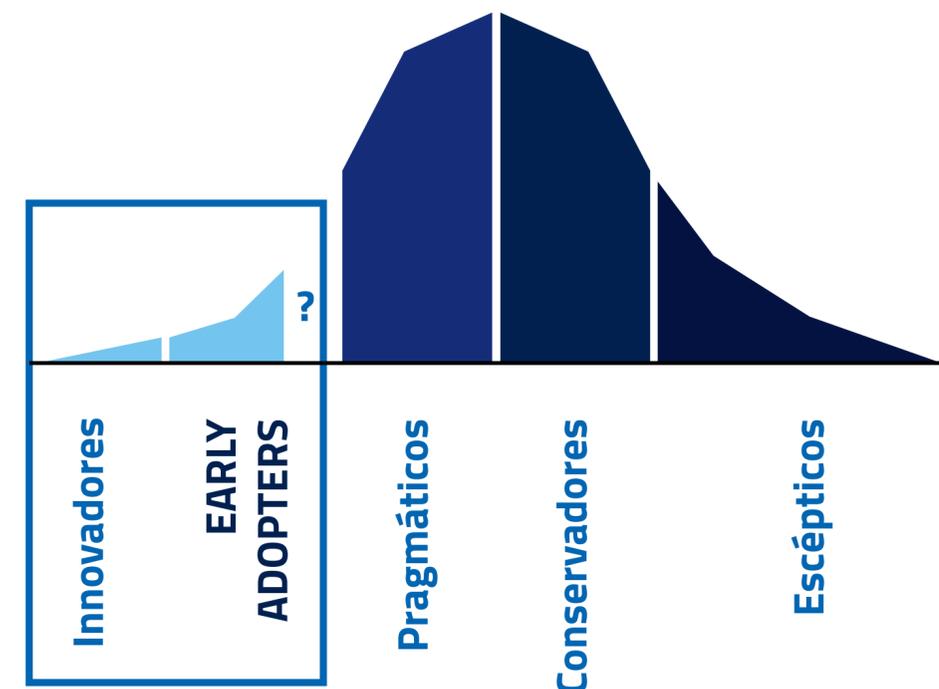
### ¿QUIÉN VA A SER NUESTRO TARGET?

Es importante identificar los *Early Adopters*.

¿Quiénes van a consumir primero tu producto o servicio?

Clientes pioneros en la compra y consumo de un nuevo producto, asumiendo el riesgo que implica.

- Validan tu modelo de negocio
- Impulsan el éxito del producto y/o servicios como potenciales embajadores de tu marca
- Proporcionan seguridad al resto de personas consumidoras



Fuente: Feeling Media, 2022

### Características del segmento de mercado

Tiene que ser MEDIBLE, RELEVANTE y ACCIONABLE.

Algunos criterios de segmentación:

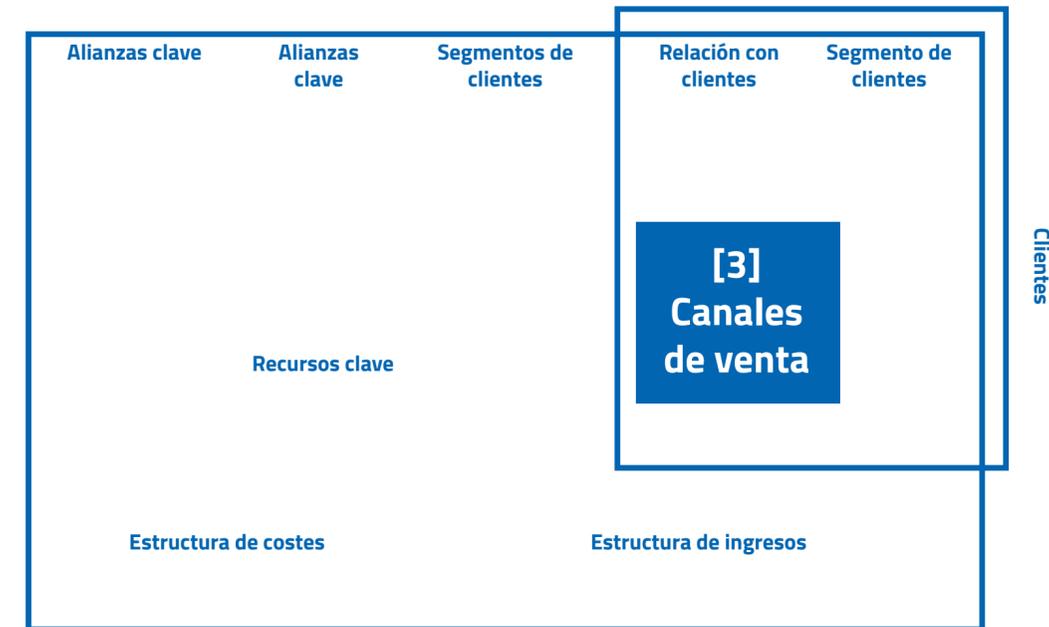


\*Recordatorio: para que sea realmente un segmento, la agrupación debe compartir una necesidad. Agrupar según el problema /necesidad

### TIPOS DE MERCADO:

- **Mercado masivo:** No distingue entre segmentos, sus propuestas de valor y sus canales están orientados a una gran masa de consumidores.
- **Mercado de nicho:** Se especializa en un segmento específico y su propuesta de valor y canales están orientados a una gran masa de consumidores
- **Mercado segmentado:** Distinguen y atienden a dos o más segmentos con necesidades muy diferentes.

## BLOQUE 3: CANALES DE VENTA



¿A través de qué canales voy a comercializar mi solución?

Los canales son la forma en que llegas a tus segmentos de clientela individual.

Este bloque está diseñado para pensar cómo harás llegar tu solución a los segmentos de clientes con los que vas a trabajar: ¿con una fuerza comercial? ¿mediante una web? ¿Online? ¿Presencial?

Es importante entender este camino hasta la clientela de forma global.

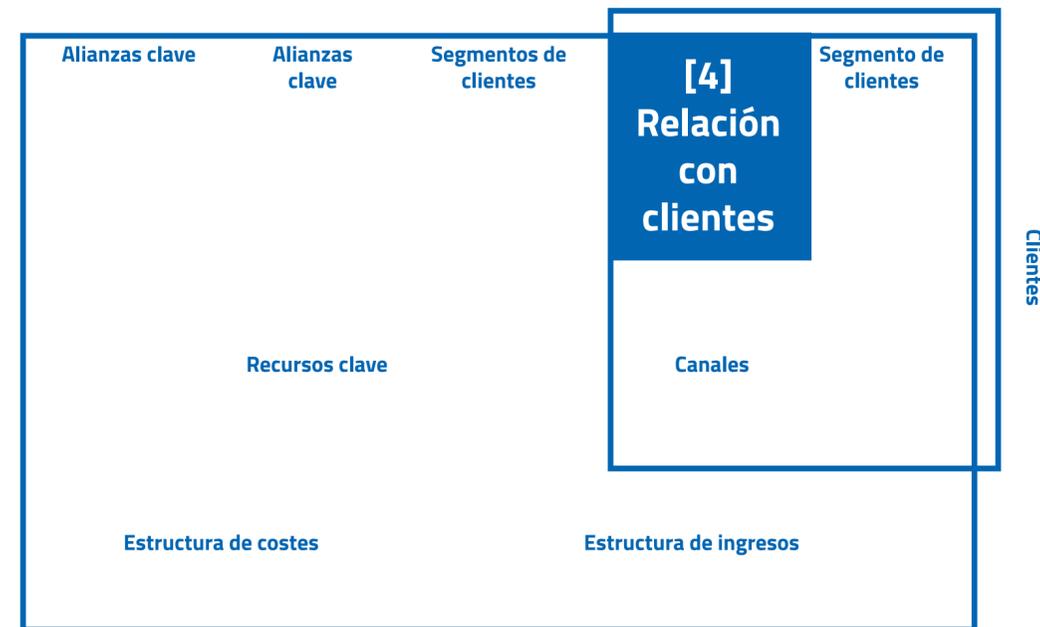
Posibles preguntas a realizar:

- ¿Cómo, entregamos y mantenemos nuestros productos y servicios?
- ¿Qué canales funcionan mejor para cada uno de nuestros segmentos de clientes?
- ¿Qué canales son los más rentables?

Los canales de venta se pueden clasificar atendiendo al **número de intermediarios** que forma parte del mismo y a la **tipología del punto de venta**.

Los canales directos e indirectos pueden ser a su vez tanto canales offline como canales online.

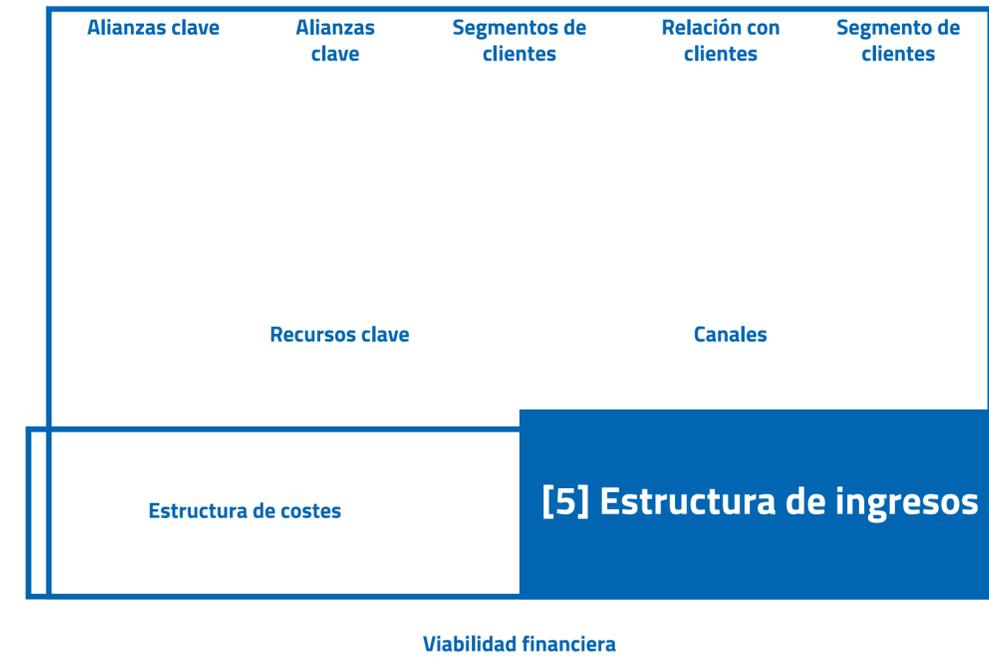
## BLOQUE 4: RELACIÓN CON CLIENTES



**¿Cómo es la relación con mi clientela?**

Define cómo vas a atraer, fidelizar e incrementar tu cartera de clientes. El vínculo con la clientela se fundamenta sobre un canal específico.

## BLOQUE 5: ESTRUCTURA DE INGRESOS



**Cuál es mi fuente de ingresos?**

**Los flujos de ingresos es la forma en que tu empresa gana dinero.**

Aquí se debe reflexionar sobre cómo vas a ganar dinero, lo que no solo incluye pensar en los diversos flujos, sino en el margen, valor del cliente, modelo de recurrencia. Plantear la estrategia sobre cómo vas a ganar dinero en tu startup.

Preguntas que hacer:

¿Qué productos y servicios está dispuesta a pagar la clientela? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto contribuye cada flujo de ingresos al total general?

### Posibles fuentes de ingresos

- **Venta de productos**  
Ej: bienes de consumo
- **Cobro por uso**  
Ej: telefonía móvil
- **Suscripción**  
Ej: suscripciones por uso
- **Publicidad**  
Ej: conversión en redes sociales
- **Freemium**

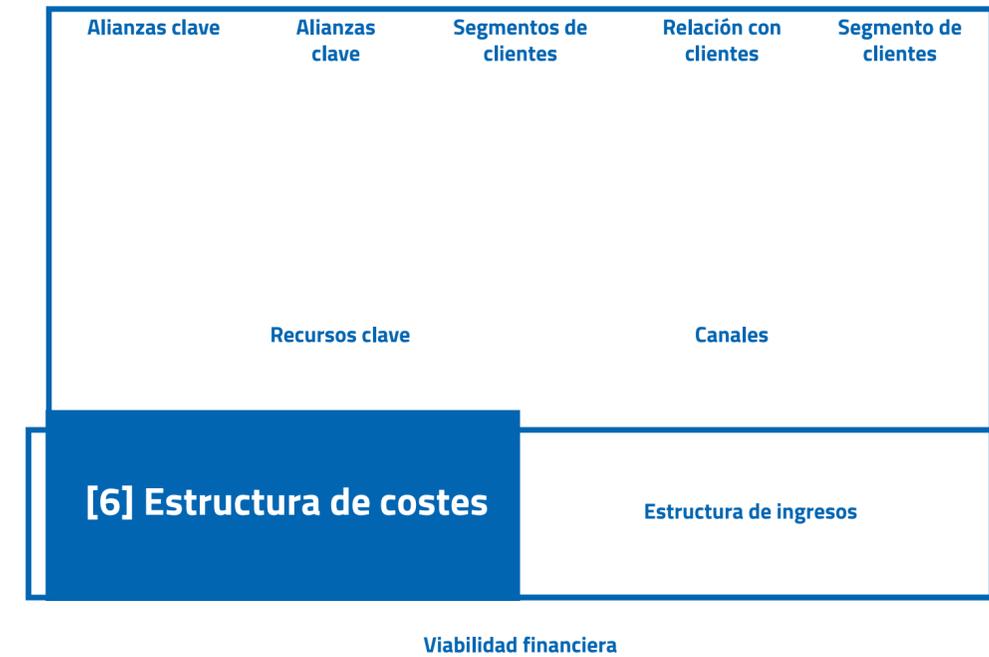
### ¿Cómo podemos fijar los precios?

El cálculo del precio adecuado para tu producto y/o servicio está determinado por la **situación actual** de tu empresa, el **sector** en el que desarrollas la actividad y la respuesta de los **consumidores**.

### Diferenciamos tres métodos de fijación de precios:

El método más común es el de costes de producción. Ver cuánto me está costando y añades el margen; el de demanda no aplica tanto a este sector y el de competencia

## BLOQUE 6: ESTRUCTURA DE COSTES



### ¿Qué es una estructura de costes?

La estructura de costes es la suma de todos los gastos en que una empresa debe incurrir para existir y llevar a cabo su propia actividad productiva. En otras palabras, la estructura de costes tiene en cuenta todo aquello que es necesario para que una empresa desarrolle su modelo de negocio.

### ¿Para qué sirve?

La estructura de costes sirve no solo como una herramienta para tener controlados los costes sino también como guía para conocer dónde aplicar el dinero de la manera más adecuada para ser lo más rentable posible.

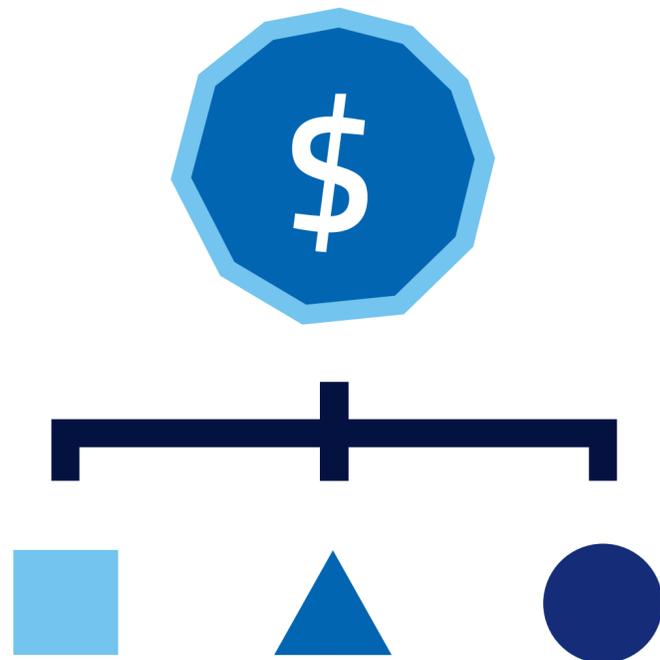
### Tipos de costes:

**Según el comportamiento y el tiempo.** COSTES FIJOS (se mantienen en el tiempo)/COSTES VARIABLES (varían en función de la producción)

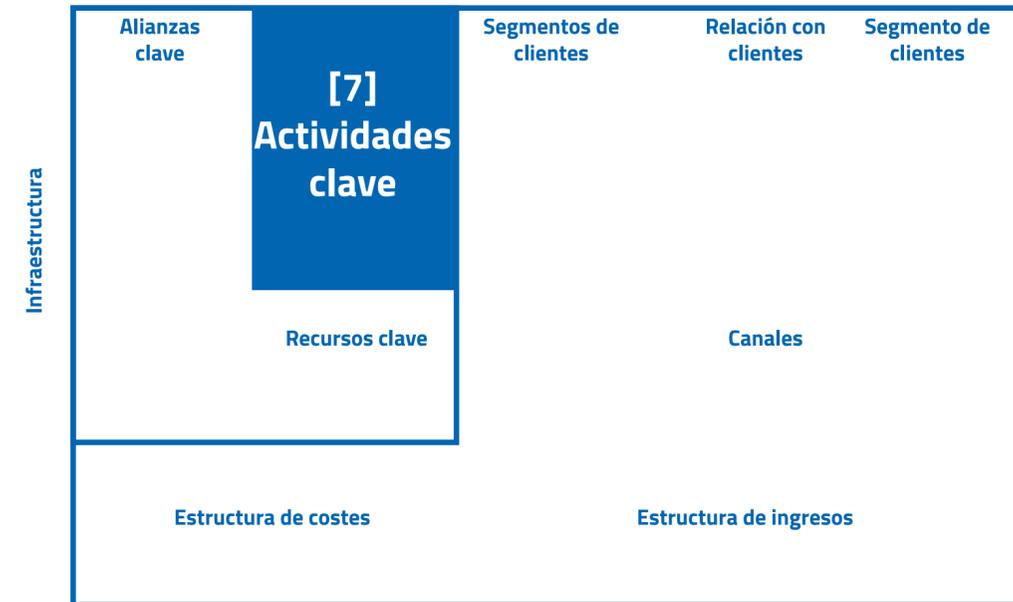
**Según la imputación de los factores.** COSTES DIRECTOS (se pueden imputar al producto)/COSTES INDIRECTOS (no están relacionados con el mismo)

Ejemplo:

- La amortización de la maquinaria es un coste fijo y directo.
- La materia prima es un coste variable y directo.
- El alquiler del local es un gasto fijo e indirecto.
- Los suministros es un gasto variable e indirecto.



## BLOQUE 7: ACTIVIDADES CLAVE



### ¿Cuáles son las actividades clave de mi modelo de negocio?

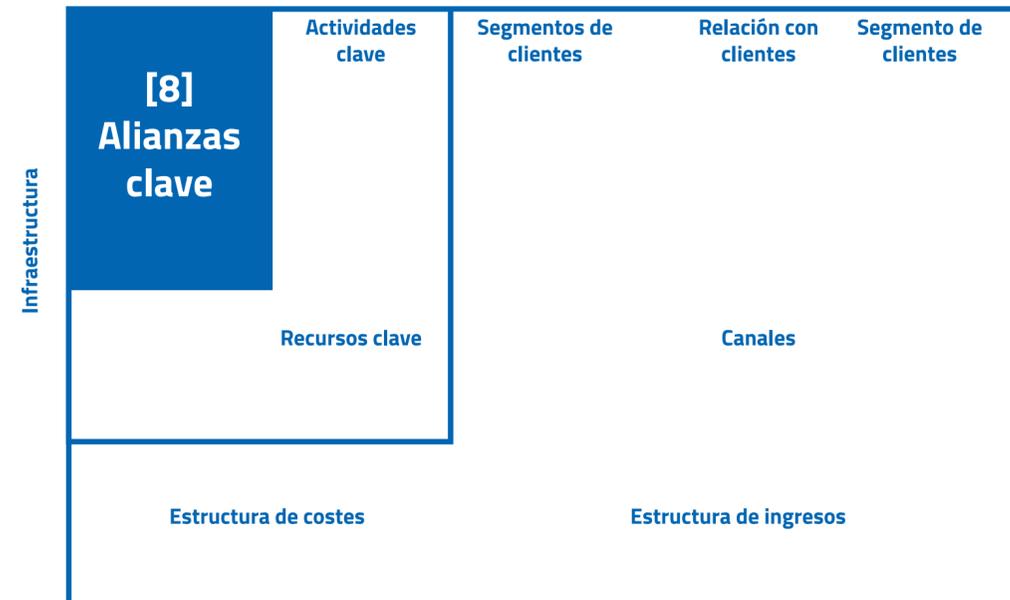
Las actividades clave son aquellas que debemos llevar a cabo para implementar nuestro modelo de negocio; esto es procesos internos y externos necesarios para el funcionamiento de la actividad principal.

Por ejemplo, procesos de producción, distribución, marketing...

### Tipos de actividades:

- Investigación y desarrollo
- Productivas (diseño y fabricación)
- Distribución
- Marketing
- Resolutivas
- Relacionadas con plataformas tecnológicas
- Servicio al cliente

## BLOQUE 8: ALIANZAS CLAVE



### ¿Quiénes son mis aliados?

Son las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos.

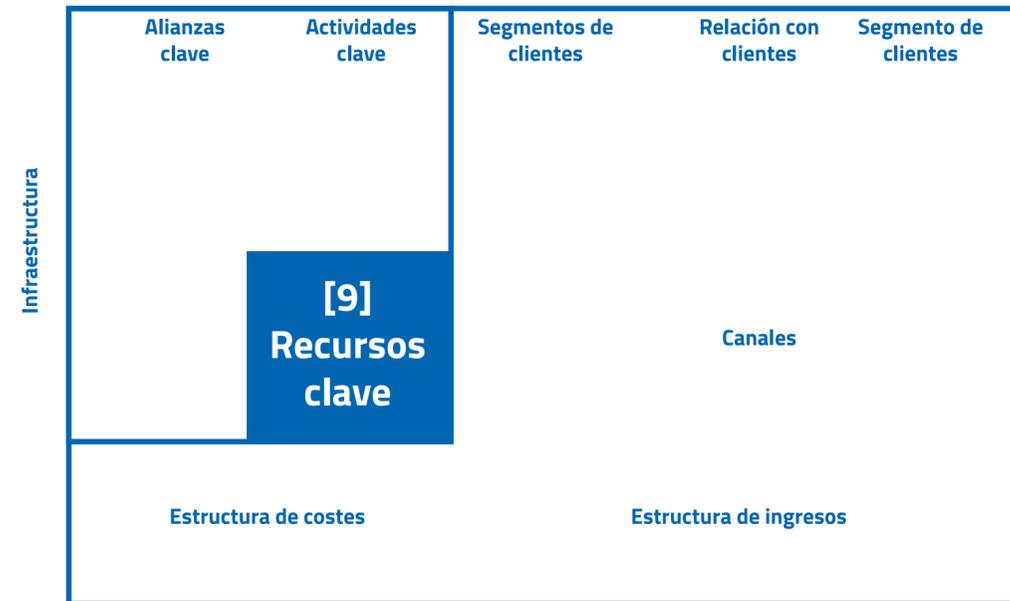
### Beneficios:

- Poseer un novedoso Know How
- Minimizar riesgos e incertidumbres
- Optimizar las economías de escala
- Comprar activos y recursos
- Compartir conocimientos y recursos humanos
- Expandir el negocio
- Dividir los costes
- Mejorar las ganancias

### Alianzas con:

- **Proveedores**
- **Departamentos o áreas de tu empresa (interno)**
- **Competidores**
- **Aliados complementarios** Son las alianzas con empresas complementarias para potenciar el modelo de negocio mediante la co-creación de valor
- **Servicios externalizados** Es el caso de las asesorías, gestorías, diseño de páginas web, etc. (Ejemplo: **Restaurante**)
- **Proveedores** de materias primas e ingredientes
- Fabricantes de **equipos de cocina**
- **Gerentes** de cada restaurante / franquicia (interno)
- Establecimientos cercanos al restaurante (recomendaciones)
- **Guías turísticas** y de restaurante
- **Influencers**

## BLOQUE 9: RECURSOS CLAVE



¿Qué necesito para llevar a cabo la actividad de mi empresa?



# Plantea tu plan de negocio

El **plan de negocio** es un documento detallado que guía cómo vas a poner en marcha y hacer crecer tu empresa. Incluye aspectos como la descripción de tu negocio, análisis del mercado, estrategias de marketing, un plan financiero y cómo gestionarás las operaciones diarias. Es básicamente el mapa que seguirás para convertir tu idea en un negocio exitoso. Siguiendo con el ejemplo de la tienda de postres, tu plan de negocio incluiría cosas como:

- **Descripción de tu negocio:** Explicarías que quieres abrir una tienda de postres caseros y qué la hace especial.
- **Análisis del mercado:** Hablarías sobre quiénes son tus clientes (por ejemplo, personas de tu vecindario), cómo está la competencia y por qué tu tienda será un éxito.
- **Estrategia de marketing:** Cómo vas a atraer a los clientes, tal vez a través de redes sociales, promociones especiales, o participando en eventos locales.
- **Plan financiero:** ¿Cuánto dinero necesitas para empezar? ¿Cuánto esperas ganar y gastar cada mes? ¿En cuánto tiempo esperas recuperar tu inversión inicial?
- **Operaciones:** Cómo vas a gestionar el día a día del negocio, desde la compra de ingredientes hasta la contratación de personal.

**CONSEJO:** Los planes de negocio suelen quedar obsoletos rápidamente, por lo que mi primer consejo es que no sea un documento demasiado extenso, que permita su revisión de manera rápida y sea sencillo aplicar las correcciones necesarias.

# Bloque 4

## El plan legal

---

- 22 Aspectos legales fundamentales para tu negocio
- 23 Elige la forma jurídica de tu negocio
- 23 Cumplimiento de requisitos legales específicos en alimentación
- 25 Protege tu propiedad intelectual

# Esenciales



Lanzar un negocio en hostelería y alimentación es emocionante, pero no puedes pasar por alto el aspecto legal, ya que es fundamental para asegurar el éxito y proteger tus recursos.

Este apartado te guiará a través de las normativas y herramientas clave que necesitas para asegurar que tu negocio no solo arranque con buen pie, sino que esté protegido frente a posibles contingencias.

# Aspectos legales fundamentales para tu negocio

Para garantizar que tu negocio se mantiene en el camino correcto, es necesario considerar varios aspectos legales fundamentales desde el inicio:

- 1. Estructura Jurídica del Negocio:** Una de las primeras decisiones importantes es seleccionar la forma jurídica adecuada para tu negocio. Esto puede variar desde ser un empresario individual hasta formar una sociedad limitada o cooperativa. Cada opción tiene implicaciones fiscales, de responsabilidad y administrativas diferentes, y es crucial elegir la que mejor se ajuste a tu visión y recursos.
- 2. Cumplimiento de Normativas y Regulaciones:** La hostelería y la alimentación son sectores altamente regulados. Desde las leyes de seguridad alimentaria hasta las normativas ambientales y de seguridad laboral, es esencial cumplir con todas las exigencias legales para evitar sanciones que puedan afectar la reputación y la operación de tu negocio.

- 3. Propiedad Intelectual:** La innovación es clave en un mercado competitivo. Por eso, proteger tus creaciones mediante registros de marca, patentes, y derechos de autor es indispensable. Esto abarca desde el nombre del negocio y el logotipo hasta recetas originales y técnicas de cocina innovadoras.
- 4. Contratos y Acuerdos Comerciales:** Formalizar todas las relaciones comerciales y laborales mediante contratos bien redactados es una medida preventiva fundamental. Esto incluye acuerdos con proveedores, contratos de arrendamiento, y contratos de trabajo, asegurando que todas las partes conocen y aceptan sus derechos y obligaciones.
- 5. Aspectos Laborales:** Asegúrate de cumplir con la legislación laboral vigente en cuanto a la contratación, salarios, horarios, y condiciones de trabajo. Además, es vital establecer políticas claras de recursos humanos que promuevan un ambiente de trabajo saludable y respetuoso.
- 6. Fiscalidad:** Mantener tus obligaciones fiscales al día es esencial para evitar problemas con la administración tributaria. Conocer los impuestos específicos del sector, como el IVA reducido para la alimentación o las tasas locales, te ayudará a gestionar tus finanzas de manera eficiente y aprovechar posibles incentivos fiscales.

# Elige la forma jurídica de tu negocio

La elección de la forma jurídica de tu negocio no es una decisión menor, ya que influirá en aspectos clave como la responsabilidad que asumes, la forma en que te relacionas con tus socios y la manera en que gestionas tus recursos económicos. Algunas de las opciones más comunes en el sector de la hostelería y alimentación son:

- **Empresario Individual:** Esta opción es ideal si quieres mantener un control total sobre tu negocio y estás dispuesto a asumir la responsabilidad personal por las deudas y obligaciones. Es una estructura sencilla y con menores costos administrativos, pero con una exposición personal mayor.
- **Sociedad Limitada (SL):** Si prefieres limitar tu responsabilidad al capital aportado, la SL es una excelente opción. Ofrece flexibilidad en la gestión y la posibilidad de incluir socios, lo que puede facilitar la obtención de capital adicional. Sin embargo, implica mayores requisitos administrativos y fiscales.
- **Sociedades Cooperativas:** Las cooperativas son una opción interesante si buscas un modelo de gestión democrático y una estructura que promueva la colaboración entre los socios. Son especialmente atractivas en proyectos de economía social y solidaria.

En el siguiente [enlace](#) , se pueden ver todas las opciones disponibles de forma actualizada. Puedes filtrar estas opciones según el tipo de responsabilidad que estés dispuesto a asumir, el número de socios, y/o el capital social.

*Los Puntos de Atención al Emprendimiento (PAE) facilitan la creación de nuevas empresas y altas de personas autónomos/as, el inicio efectivo de su actividad y puesta en marcha, así como la prestación de información, tramitación de documentación, acompañamiento, formación y apoyo a la financiación e internacionalización empresarial. En este enlace podrás buscar tu punto PAE más cercano.*

## Cumplimiento de requisitos legales específicos en alimentación

Es importante entender que existen diferentes niveles de normativas que pueden afectar a nuestro negocio: locales, regionales y nacionales.

- A nivel local, encontramos regulaciones relacionadas con licencias de apertura, horarios de funcionamiento, ruido, etc.”
- A nivel regional, las normativas suelen centrarse en aspectos como la seguridad alimentaria, las condiciones higiénico-sanitarias, los requisitos para la manipulación y conservación de alimentos, etc.”
- A nivel nacional, la normativa se extiende a aspectos más generales, pero igualmente importantes, como la protección al consumidor, la publicidad y etiquetado de alimentos, entre otros.



La seguridad alimentaria es un aspecto no negociable en este sector. Desde la producción hasta la venta de alimentos, es imprescindible cumplir con todas las normativas para garantizar productos seguros y de calidad, protegiendo así la salud de tus clientes y la reputación de tu negocio. Estos son algunos de los aspectos clave:

- **Control de Ingredientes:** Asegúrate de que todos los ingredientes que utilizas cumplen con los estándares de calidad y seguridad. Implementa controles de calidad rigurosos para evitar la contaminación y otros riesgos. Estos abordan áreas como el uso de pesticidas, aditivos, (Reglamento CE 1333/2008) o el uso de nuevos alimentos (Reglamento UE 2015/2283).
- **Procesos de Producción Higiénicos:** Establece y mantiene prácticas higiénicas en todas las etapas del proceso de producción y manipulación de alimentos. Esto incluye la correcta limpieza de utensilios y superficies, así como la formación continua del personal en buenas prácticas de manipulación.
- **Etiquetado Claro y Correcto:** El etiquetado de los productos debe cumplir con las normativas que exigen una información clara sobre los ingredientes, los alérgenos, y las fechas de caducidad (Reglamento UE 1169/2001). Un etiquetado incorrecto puede no solo confundir a los clientes, sino también llevar a sanciones legales.

[VER GUÍA ETIQUETADO PRODUCTOS ALIMENTICIOS](#) 

## ALGUNA NORMATIVA

	OBJETIVO	ASPECTOS CLAVE
<b>REGLAMENTO (CE) N° 178/2002</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proteger la salud y los derechos de los consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trazabilidad de alimentos e ingredientes.</li> <li>▪ Retirada de productos inseguros.</li> <li>▪ Transparencia en la información al consumidor.</li> </ul>
<b>Reglamento (CE) N° 852/2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asegurar la seguridad alimentaria desde la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normas de higiene en producción y distribución.</li> <li>▪ Implementación de APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico).</li> </ul>
<b>Reglamento (CE) N° 853/2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reglas específicas para alimentos de origen animal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normas para carne, lácteos, pescado, huevos y miel.</li> <li>Controles para evitar contaminación.</li> </ul>

	OBJETIVO	ASPECTOS CLAVE
<b>Ley 17/2011 de Seguridad Alimentaria y Nutrición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforzar la seguridad alimentaria y promover hábitos saludables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controles e inspecciones más estrictos.</li> <li>▪ Promoción de la educación nutricional y la información al consumidor.</li> </ul>
<b>Reglamento (CE) N° 1333/2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantizar la seguridad de los aditivos alimentarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lista de aditivos permitidos y condiciones de uso.</li> <li>▪ Evaluación de la seguridad de aditivos por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria.</li> </ul>

## Implementación del APPCC:

El Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC) es un sistema preventivo diseñado para asegurar que los productos alimenticios se procesan de manera segura. La implementación de este sistema es obligatoria y requiere un seguimiento continuo para identificar y controlar los riesgos de contaminación alimentaria, garantizando así el cumplimiento del Reglamento 852/2004 de la Unión Europea. Más información aquí: [https://www.makro.es/inspiracion-asesoramiento/sistema-appcc?itm\\_pm=cookie\\_consent\\_accept\\_button](https://www.makro.es/inspiracion-asesoramiento/sistema-appcc?itm_pm=cookie_consent_accept_button)

# APPCC



## Protege tu propiedad intelectual

La Propiedad Intelectual (PI) es un conjunto de derechos legales que protege las creaciones del ingenio humano. Estos derechos son fundamentales para asegurar que los creadores y las empresas mantengan el control sobre sus ideas y productos, evitando que otros los utilicen sin permiso.

Esto son los principales tipos de propiedad intelectual y cómo pueden aplicarse, especialmente en sectores como la hostelería y el agroalimentario:

## TIPOS DE PROPIEDAD INTELECUTAL:

### Registro de Marca (Trademark):

- **¿Qué es?** Protege el nombre, logo o eslogan que identifica un producto o servicio.
- **¿Por qué es importante?** Te permite impedir que otros negocios utilicen un nombre o logotipo similar que pueda confundir a los consumidores
- **Ejemplo:** El nombre de un restaurante como “El Buen Sabor” y su logotipo pueden ser registrados para protegerlos de uso no autorizado.
- **Cómo Registrar una Marca:**
  1. **Búsqueda Previa:** Verifica que la marca no esté ya registrada.
  2. **Solicitud de Registro:** Completa y envía el formulario correspondiente.
  3. **Revisión y Aprobación:** La oficina de patentes y marcas evaluará la solicitud.
  4. **Pago de Tasas:** Paga las tasas necesarias (aproximadamente 150€).
  5. **Publicación y Oposición:** Se abre un periodo donde terceros pueden oponerse al registro.

### Registro de Patente:

- **¿Qué es?** Protege invenciones técnicas nuevas y útiles, permitiendo a su creador evitar que terceros las fabriquen, usen o vendan por un período determinado.
- **¿Por qué es importante?** Asegura que las innovaciones tecnológicas sean recompensadas y protegidas.
- **Ejemplo:** Si un restaurante inventa una máquina especial para preparar alimentos, podría patentarla para evitar que otros la copien.

- **Cómo Registrar una Patente**

1. **Investigación Previa:** Asegúrate de que la invención sea nueva.
2. **Preparación de Documentos:** Describe detalladamente la invención y sus aplicaciones.
3. **Solicitud de Patente:** Envía la solicitud a la oficina de patentes.
4. **Examen Técnico:** La solicitud pasará por una revisión técnica y legal.
5. **Concesión de la Patente:** Si todo está en orden, se otorgará la patente.

### Derechos de Autor (Copyright):

- **¿Qué es?** Protege obras literarias, artísticas y científicas. No requiere un registro formal para estar vigente.
- **¿Por qué es importante?** Garantiza que el autor tenga el control sobre la distribución y reproducción de su trabajo.
- **Ejemplo:** Las fotos de platos, los menús y el material promocional de un restaurante están automáticamente protegidos por derechos de autor desde su creación.

Si deseas registrar una marca o una patente, puedes empezar consultando los recursos en [www.oepm.es](http://www.oepm.es).

## APLICACIONES EN LA HOSTELERÍA

- **Marcas (Trademarks):**

1. **Nombre del Restaurante:** Un nombre distintivo como “El Buen Sabor” puede ser registrado para evitar que otros lo usen.
2. **Logo:** El logotipo del restaurante también puede ser registrado para proteger su identidad visual.

- **Derechos de Autor (Copyright):**

1. **Menús:** El diseño y contenido de un menú pueden ser protegidos.
2. **Fotografías y Materiales Promocionales:** Las fotos profesionales y materiales de marketing tienen derechos de autor automáticos.

- **Patentes:**

1. **Métodos de Cocina Innovadores:** Una técnica de cocina única puede ser patentada.
2. **Equipos Especiales:** Un equipo de cocina desarrollado específicamente puede ser protegido mediante patente.

- **Diseño Industrial:**

1. **Interiorismo y Decoración:** Los elementos exclusivos de diseño interior, como un mobiliario específico, pueden protegerse bajo diseño industrial.

### **Ejemplo Aplicable: “El Horno de la Abuela”**

“El Horno de la Abuela” es una panadería especializada en panes artesanales, usando recetas tradicionales. Aquí se pueden proteger:

- **Marca Registrada (Trademark):**

- **Nombre Comercial:** “El Horno de la Abuela”
- **Logo:** Un diseño que incluya una abuela horneando pan.
- **Eslogan:** “Sabores de antaño, calidad de hoy”

- **Derechos de Autor (Copyright):**

- **Diseño del Menú:** El diseño artístico y contenido del menú.
- **Recetas Específicas:** Documentación de recetas originales.

- **Diseño Industrial:**

- **Envases y Etiquetas:** Diseño exclusivo de bolsas de pan y etiquetas.



# Bloque 5

## El plan económico financiero

---

- 29 Plan de inversión-financiación
- 30 Cuenta de pérdidas y ganancias: ingresos y gastos
- 34 Plan de tesorería: cobros y pagos.
- 35 Balance de situación y ratios
- 37 Recursos públicos: ayudas y financiación

# Economía

A photograph showing a person's hands writing in a calendar or notebook. The calendar is open to the month of May, and the person is using a pen to write on one of the pages. The image is overlaid with a blue tint.

El plan económico-financiero

Un plan económico-financiero incluye varios análisis que permiten dar una respuesta a las cuestiones que todo emprendedor se plantea:

- **Plan de Inversión-Financiación** ¿Qué INVERSIONES precisamos para iniciar la actividad? ¿Cuánto necesito para montar el negocio? ¿Cómo las vamos a FINANCIAR? ¿De dónde puedo obtener el dinero?
- **Cuenta de Pérdidas y Ganancias** ¿Mi proyecto será rentable? (Resultados)
- **Plan de Tesorería** ¿Cuánto dinero necesito para hacer frente al día a día de mi negocio?

El objetivo de este punto es orientarte en la elaboración de un plan económico financiero que consiste en traducir en números de manera coherente lo descrito en los apartados del plan de negocio.



# Plan de inversión/ financiación

El plan de inversión-financiación presenta la situación de partida, origen y destino de la inversión. Recoge las respuestas a dos preguntas principales e importantes para poner en marcha tu idea empresarial.

**1 - ¿Cuánto dinero necesito para empezar?** Esto incluye todos los gastos para que tu negocio funcione. Piensa en cosas como la compra de maquinaria, el alquiler del local, el mobiliario, etc. Estos gastos se dividen en dos tipos:

- **Activo no corriente o fijo:** Son inversiones que durarán más de un año, como la maquinaria o el mobiliario. Estos son los principales tipos de activos no corrientes:
  - 1. Activo material:** Activo tangible, es el conjunto de elementos patrimoniales tangibles, muebles e inmuebles, que se utilizan de manera continuada en la producción de bienes y servicios, y que no están a la venta (maquinaria, equipos informáticos...)
  - 2. Activo inmaterial:** Activo intangible, es el conjunto de bienes intangibles y derechos que permanecen en el tiempo y se utilizan en la producción de bienes y servicios (derechos de traspaso, aplicaciones informáticas)
- **Activo corriente o circulante:** Son gastos que se usarán en menos de un año, como el stock inicial o el dinero en caja.

## RECOMENDACIONES

- Piensa en TODO lo que necesitas para comenzar: Licencias, adecuación del local, mobiliario, herramientas, ordenadores, existencias....
- A la hora de realizar el Plan de inversión, se utilizan los importes sin IVA.
- Para disponer de todos estos datos, es recomendable identificar y comparar la oferta de los diferentes fabricantes, proveedores o distribuidores de bienes. Elabora una tabla comparándolos por producto, características, especificaciones técnicas, precios, forma de pago, plazo de entrega, disponibilidad... y selecciona aquella oferta más adecuada en función de la relación calidad-precio.

**2 - ¿De donde voy a sacar ese dinero?** Aquí decides cómo financiarás tu inversión. Puedes usar:

- **Fondos propios (carácter NO EXIGIBLE):** Dinero que aportas tú mismo o tus socios. Por ejemplo, ahorros personales o dinero obtenido de ayudas. Todo constituye el **patrimonio neto**.
- **Fondos ajenos:** Dinero prestado, como préstamos bancarios o créditos. Estos pueden ser a corto plazo/Pasivo corriente (devolución en menos de un año) o a largo plazo/Pasivo no corriente (más de un año).

## RECOMENDACIONES

- Lo ideal sería poder aportar con fondos propios el 20% de la inversión.
- Habitualmente, las entidades financieras exigen garantías para la concesión de préstamos o créditos. Estas pueden ser hipotecarias o a través de avales prestados por terceros. Microbank puede conceder hasta el 100% del coste del proyecto o inversión sin garantía real.

# Cuenta de pérdidas y ganancias: ingresos y gastos

La Cuenta de pérdidas y ganancias compara lo que ganas con lo que gastas en tu empresa, normalmente en el periodo de un año. En otras palabras, te permite conocer la rentabilidad de tu negocio.

Si el resultado del ejercicio es mayor que 0, la empresa dará beneficios y si es menor que 0 incurrirá en pérdidas.

Si es igual que 0 estaremos en el umbral de rentabilidad, en el punto de equilibrio, es decir, es la cifra de ventas que debemos alcanzar para cubrir nuestros costes (tanto fijos como variables)



## INGRESOS

Se contemplan cuatro tipos de ingresos:

1. Ventas, estimaciones de ingresos por venta de productos o servicios objeto del negocio.
2. Ingresos financieros, provenientes de los productos financieros de la empresa, por ejemplo, los intereses de cuentas corrientes.
3. Subvenciones de explotación, concedidas por las AAPP destinadas a sufragar gastos propios, como, por ejemplo, alquiler de un local, cuotas a la Seguridad Social...
4. Ingresos extraordinarios, que no proceden de la actividad principal de la empresa, como, por ejemplo, en una empresa de conservas, el alquiler de un local que no se está utilizando para la actividad.

### RECOMENDACIONES:

- Desglosa los ingresos que puedes tener en el primer año de actividad, de forma detallada:
  1. Mensual
  2. Semanal
  3. Diarias o a través de avales prestados por terceros.
- A tener en cuenta:
  1. La estimación de caja diaria, según días de apertura mensual.
  2. Consumo medio estimado por cliente y día de compra
  3. Número de clientes medios diarios que acuden.
- NO se trata de cuánto nos gustaría vender sino de cuánto es posible vender.
- Ten en cuenta si hay estacionalidad en tus ventas (fiestas, clima, tradiciones, etc.)
- Los impuestos se incluyen en el plan económico, pero no son un ingreso y, por tanto, hay que devolverlos.
- Cuidado con la política de cobros: no es lo mismo el modo de emitir una factura que el momento en que se recibe el dinero.

## GASTOS

Identifica todos los gastos ocasionados por la actividad empresarial de tu proyecto. Se contemplan este tipo de gastos:

**Gastos Generales:** Se divide en

- Gastos fijos: aquellos que tendrá la empresa de forma periódica con independencia del volumen de actividad de la misma (alquiler del local, suministros, teléfono e internet, salarios, Seguridad Social, gestoría, seguro, publicidad, devolución de préstamos ....).
- Gastos variables: aquellos que evolucionan en paralelo con el volumen de actividad de la empresa. De hecho, si la actividad fuera nula, estos costes serían prácticamente cero (reposición de mercaderías, comisiones de venta.)

**Gastos Financieros:** Se consideran dos tipos

- Gastos de formalización del crédito/préstamo, por ejemplo, comisiones de apertura, tasaciones, etc.
- Intereses.

Para devolver un préstamo, se paga una cuota mensual. Esta cuota tiene dos componentes:

- Devolución del principal, también conocida como amortización del préstamo, es la cantidad de dinero que se devuelve a la entidad financiera. Esta partida no es un gasto, por lo que NO se considera en la Cuenta de Resultados.
- Pago de intereses, es el precio del dinero préstamo. Esta partida es el gasto que se asume por usar el dinero prestado temporalmente, por lo que SÍ se considera en la Cuenta de Resultados.

**Gastos de Amortización:**

Concepto contable cuyo origen es la pérdida de valor de los activos.

¿Qué significa amortización? Es la cuantificación de la depreciación que sufren los activos no corrientes de una empresa.

- Se calcula en función de la Vida Útil del bien.
- Coste del Bien/nº años de vida útil = Gasto/año

Hacienda nos permite deducirnos como gasto esa pérdida de valor conforme a las tablas oficiales de amortización.

**RECOMENDACIONES:**

- Diferencia entre gasto e inversión (alquiler de un local vs compra de un local).
- Ver qué interesa más, si realizar una inversión o mantener un gasto en el tiempo.
- Cuidar los gastos de estructura (gastos fijos).
- Fijar una buena política de pago a proveedores. El retraso en el pago a proveedores va a permitir a la empresa financiarse durante ese periodo de tiempo a coste 0.

## ¿QUÉ PARTIDAS SE INCLUYEN EN LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS?

- **Ingresos por ventas o prestación de servicios:** recoge todos los ingresos que genera la actividad de tu empresa.
- **Consumos:** importe de las mercaderías, materias primas y otros que se aplican a las ventas.
- **Margen bruto:** diferencia entre los ingresos por ventas/servicios y los consumos.
- **Gastos por personal:** coste salarial de la totalidad de los trabajadores.
  - ¿Cuánto es la retribución mínima que las personas emprendedoras precisan para vivir?
- **Otros gastos de explotación:** incluye gastos de alquiler, suministros, reparaciones, seguros, licencias, gestión, etc.
- **Amortización del inmovilizado:** calculada sobre los elementos amortizables.
- **Gastos financieros:** intereses y comisiones de los préstamos.
- **Impuestos sobre beneficios:** aplicable según la forma jurídica, IRPF o IS.



# Plan de tesorería: cobros y pagos.

Te ayuda a gestionar el dinero día a día. Es decir, saber cuánto dinero necesitas para cubrir los gastos operativos y cuándo recibes los ingresos. Estas cifras se obtienen comparando los cobros con los pagos (Todos los datos deben llevar el IVA incluido):

- **Cobros:** Dinero que entra por ventas o servicios.
- **Pagos:** Dinero que sale por gastos como alquiler, proveedores, etc.

## CONSEJOS PARA MEJORAR LOS COBROS O CUENTAS A COBRAR:

- Reducir los tiempos de producción para la venta.
- Poner atención en preparar de forma correcta las facturas.
- Emitir las facturas lo antes posible.
- Ofrecer promociones a clientes que pagan con antelación.

## CONSEJOS PARA MEJORAR LOS PAGOS O CUENTAS A PAGAR:

- A la hora de elegir los proveedores, no sólo guiarse por el criterio precio, sino tener en cuenta también las condiciones de pago.
- Controlar mediante una hoja de cálculo las fechas de pago para que no se pase ninguna y por tanto no lleve recargo.
- No realizar pagos anticipados.

## ¿CÓMO MEJORAR LA TESORERÍA/LIQUIDEZ DE TU EMPRESA?

- Realizar una previsión de cobros y pagos.
- Seleccionar adecuadamente los clientes y gestionar su cobro posterior.
- Prever los pagos que se realizan con poca frecuencia en el año y lanzar alertas para estar pendientes de no quedar la cuenta bancaria en “números rojos”, que además supone un coste para la empresa.
- Cambiar vencimientos de pagos a proveedores (por ejemplo, fijar un día de pagos).
- Reducir inventario. Mantener un inventario muy grande puede implicar una gran inversión.
- Considerar alquiler en lugar de compra, ya que supone un menor desembolso inicial de dinero.
- Enviar la factura rápidamente para que el plazo de cobro comience a contar cuanto antes.

## EL IVA (IMPUESTO DE VALOR AÑADIDO)

El IVA es un impuesto que afecta al consumo, así que quien realmente paga el IVA es el consumidor final. La empresa solo actúa como intermediario entre Hacienda y el cliente.

El IVA repercutido es el que tú añades a las facturas de tus ventas. El IVA soportado es el que te cargan en las facturas que recibes por las compras o servicios que adquieres. Básicamente, restas el IVA soportado del repercutido. Si sale un número positivo, tienes que pagar esa cantidad a Hacienda. Si sale negativo, puedes compensarlo en futuras liquidaciones.

Hay varios regímenes de IVA, entre ellos:

- **Régimen General:** Para empresas y autónomos que no entran en los regímenes especiales.
- **Régimen Especial Simplificado:** Para autónomos que en el IRPF están en Estimación Objetiva (módulos), a menos que les toque el recargo de equivalencia o ciertas actividades agrarias
- **Régimen Especial de Recargo de Equivalencia:** Obligatorio para minoristas. Ellos no tienen que presentar declaración; son sus proveedores los que se encargan de liquidar e ingresar el IVA y el recargo correspondiente.

Más información: <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/iva.html>



# Balance de situación y ratios

El balance es como una foto instantánea de la economía de tu empresa en un momento específico. Lo puedes hacer en cualquier momento, pero normalmente se hace al final del año fiscal para ver cómo estás. Te muestra dos cosas:

- **Activos:** Lo que tiene tu empresa, como el dinero, los edificios y los equipos. Es básicamente todo lo que ha invertido en el negocio.
- **Pasivos:** Las deudas y obligaciones que tiene tu empresa, además del capital que han invertido los socios o propietarios.

**La ecuación es simple: Total Activo = Total Pasivo.** Es decir, todo lo que posee la empresa debe ser igual a todo lo que debe y lo que los propietarios han invertido.

El balance está compuesto por dos bloques:

- **Activo:** Lo que posee la empresa, ordenado desde lo más líquido (dinero en caja) hasta lo menos líquido (edificios, maquinaria).
- **Pasivo y Patrimonio Neto:** Las deudas y el capital que los propietarios han aportado, ordenado desde lo que debe pagarse más pronto hasta lo que se debe pagar a largo plazo.

Ambos bloques deben equilibrarse, es decir, el total de activos debe ser igual al total de pasivos y patrimonio neto

## RATIOS PARA ANALIZAR TU EMPRESA

### 1. Rentabilidad Financiera

Mide cuán rentable es tu empresa usando tus fondos propios.

- **Fórmula:** Beneficio Neto / Patrimonio Neto

### 2. Rentabilidad Económica

Mide el rendimiento medio de las inversiones en activos de tu empresa.

- **Fórmula:** Beneficio antes de impuestos / Activo Total

### 3. Ratio de Liquidez

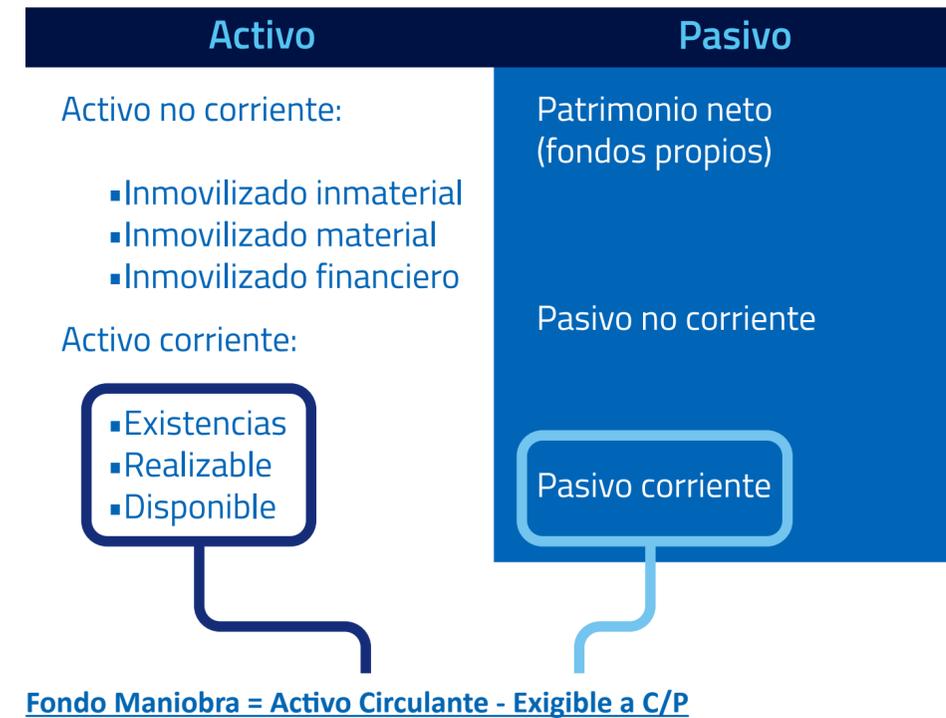
Mide si tu empresa puede pagar sus deudas a corto plazo sin contar las existencias. Idealmente, debería estar cerca de 1.

- **Fórmula:** Activo Corriente / Pasivo Corriente

### 4. Fondo de Maniobra

Indica si tienes suficiente dinero para cubrir tus deudas a corto plazo. Lo ideal es que éste ratio esté entre 1,5 y 2.

- **Fórmula:** Activo Corriente - Pasivo Corriente
  - Es un indicador de liquidez y debe ser POSITIVO



### 5. Ratio de Endeudamiento

Mide cómo de endeudada está tu empresa en comparación con el capital propio. Un valor cercano a 1 es equilibrado.

- **Fórmula:** Pasivo Total / Patrimonio Neto

### 6. Ratio de Solvencia

Mide la proporción de las deudas en relación con el total de activos. Un valor entre 1,5 y 3 es aceptable.

- **Fórmula:** Activo Total / Pasivo Total

# Recursos públicos: ayudas y financiación.

## 1. PRESTACIÓN POR DESEMPLEO

Permite recibir la prestación por desempleo en un solo pago para financiar tu negocio. Más info en: <https://www.sepe.es/HomeSepe/Personas.html>

## 2. PRESTACIÓN PARA EMPRENDEDORES Y AUTÓNOMOS:

Si estás cobrando el paro y te vas a lanzar a trabajar por tu cuenta, tienes dos caminos: puedes capitalizar el paro o compatibilizarlo. Si eliges capitalizarlo, necesitas tener al menos 3 meses de prestación pendientes. Si prefieres compatibilizarlo, debes hacer la solicitud dentro de los 15 días hábiles después de empezar tu nuevo negocio. Más info en: <https://www.sepe.es/HomeSepe/autonomos.html>

## 3. BENEFICIOS EN LA COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL

Existen incentivos para autónomos en cuanto a la cotización a la Seguridad Social. Consulta [Incentivos de Cotización](#).

## 4. BUSCADOR DE AYUDAS E INCENTIVOS

Encuentra ayudas y financiación para tu negocio en [IPYME](#).

## 5. FINANCIACIÓN

- **Microcréditos:** Para pequeñas empresas, consulta [Microbank](#).
- **Líneas ICO:** Financiación pública, más info en [ICO](#).
- **Enisa:** Para emprendedores innovadores, consulta [Enisa](#).



# Bloque 6

## Desarrollo de Marca

- 
- 39 *Visión, misión y valores*
  - 39 *Define el tono y personalidad*
  - 40 *Crea tu identidad visual*
  - 40 *Desarrolla tu mensaje de marca*

# Marca



# Desarrollo de Marcas

*“Una marca es un conjunto de expectativas, recuerdos, historias y relaciones que, combinados, se convierten en la decisión del cliente de poder elegir un producto o servicio frente a otro”.*

-Seth Godin

## VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Tu marca refleja aquello que defiendes, seas o no un negocio en contacto directo con el cliente. Tu visión, misión y valores son esenciales a la hora de crear tu negocio.

- **Visión: tu idea del futuro.** Se centra en tus aspiraciones a largo plazo y en el contexto global de tu misión. Explica qué hace que una empresa sea excepcional, y todo comienza por el “por qué”, antes de llegar al “qué” y al “cómo”

Ejemplo: **“Ser líderes en el sector agroalimentario, ofreciendo productos de alta calidad que promuevan la salud y el bienestar de las personas en todo el mundo”.**

- **Misión:** es el motivo por el que tu negocio existe. Explica tu propósito y el impacto que quieres tener.

Ejemplo: **“Producir y distribuir alimentos saludables y sostenibles que mejoren la calidad de vida de nuestros clientes y contribuyan al**

**bienestar del planeta”.**

- **Valores:** te guiarán a la hora de construir tu negocio y la cultura empresarial que adoptes. Los valores de la empresa deberán nacer de ti, como persona fundadora, y de aquello que te preocupa.

Ejemplo:

- **Integridad:** Actuar con honestidad y transparencia en todas nuestras operaciones.
- **Excelencia:** Buscar constantemente la excelencia en nuestros productos y servicios.
- **Responsabilidad Social:** Contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de las comunidades en las que operamos.

## DEFINE EL TONO Y PERSONALIDAD

La personalidad y el tono de tu marca son cruciales para establecer conexiones auténticas y construir relaciones con tu público. El tono no solo humaniza la marca, sino que también refuerza los valores que deseas transmitir y proyecta la imagen deseada.

- **Personalidad de Marca:** Describe cómo quieres que tu marca sea percibida por tu audiencia. Puede ser amigable, profesional, innovadora, etc. Más información: <https://blog.hubspot.es/marketing/como-encontrar-el-tono-adecuado-para-tu-marca>
- **Tono de Voz:** Es el estilo y la actitud con los que te comunicas. Puede ser informal, inspirador, educativo, entre otros, y debe ser consistente en todas las plataformas.



## CREA TU IDENTIDAD VISUAL

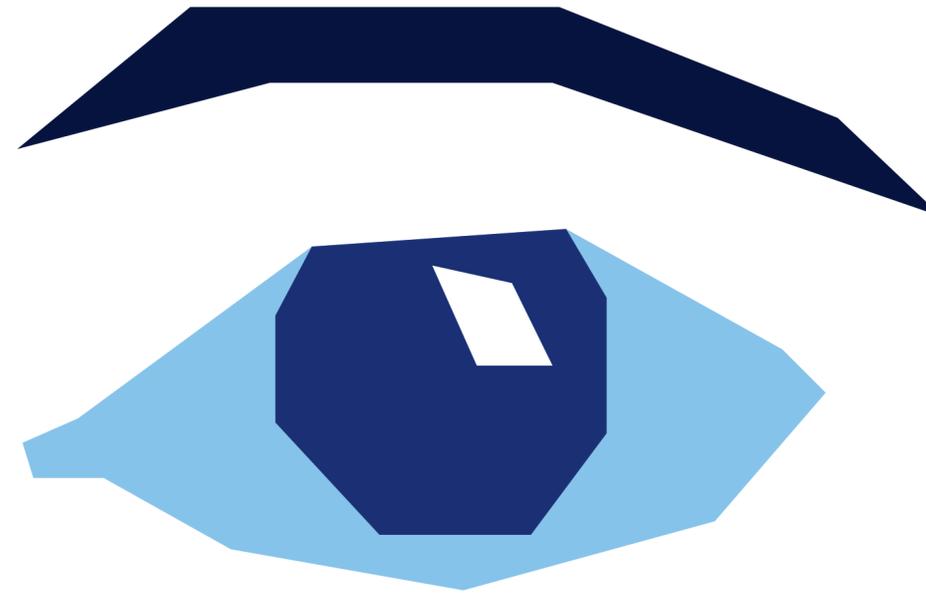
Una identidad visual coherente es vital para que tu marca sea reconocible y memorable.

- **Nombre de Marca:** Selecciona un nombre que sea memorable, relevante para tu industria y fácil de pronunciar y recordar.
- **Logo:** Diseña un logotipo que refleje la personalidad y los valores de tu marca. Debe ser distintivo y adaptable a diferentes formatos.
- **Colores y Tipografía:** Elige una paleta de colores y una tipografía que representen la identidad de tu marca y mantén la coherencia en todos los materiales de marketing.
- **Imaginería y Estilo Visual:** Define un estilo visual consistente para tus gráficos, fotografías y diseños que refuerce tu identidad de marca.

## DESARROLLA TU MENSAJE DE MARCA

Un mensaje claro y coherente es esencial para comunicar la propuesta de valor de tu marca y conectar con tu audiencia.

- **Slogan o Lema:** Crea una frase corta y memorable que capture la esencia de tu marca y resuma tu propuesta de valor. Ejemplo: “La frescura de la tierra en tu mesa.”
- **Mensaje Clave:** Identifica los mensajes principales que deseas transmitir sobre tu marca y sus productos o servicios. Asegúrate de que estos mensajes sean claros, convincentes y alineados con la visión, misión y valores de tu marca.



# Bloque 7

## El plan de Marketing

---

- 42 Análisis de situación
- 43 Diseño de plan de Marketing
- 47 Implementación del plan de Marketing

# Marketing



Un plan de marketing sólido es esencial para destacar con tu marca en un mercado competitivo. Este plan te proporciona la estrategia necesaria para posicionar tus productos, atraer clientes y asegurar el crecimiento de tu negocio. Descubre cómo diseñar un plan efectivo que impulse tu marca y te ayude a alcanzar tus objetivos comerciales.

# Análisis de la situación

El análisis de la situación es fundamental para comprender el entorno en el que operas y adaptar tus estrategias de marketing en consecuencia. Esto se realiza a través de un examen detallado del mercado y la competencia, enfocado en las cuatro áreas principales del marketing: producto, precio, distribución y promoción.

## PREGUNTAS CLAVE PARA LA INVESTIGACIÓN

- 1. Estrategia de Producto/Servicio:** ¿cuál es la oferta de producto/servicio?, ¿qué características lo distinguen de la competencia?, ¿qué ingredientes o componentes utiliza?, ¿cómo es su diseño y empaque?
- 2. Estrategia de Precio:** ¿cuál es el precio del producto/servicio?, ¿se aplican descuentos u ofertas especiales?
- 3. Estrategia de Distribución:** ¿dónde se vende el producto/servicio? ¿qué canales de distribución se utilizan?, ¿cómo se realiza la logística y el transporte?
- 4. Estrategia de Promoción:** ¿qué métodos de promoción se emplean?, ¿en qué plataformas se promociona?, ¿se utilizan medios online, offline o ambos?, ¿qué tono y mensaje se emplea en la comunicación?

## PREGUNTAS CLAVE PARA LA INVESTIGACIÓN

El **análisis SWOT/DAFO** (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) te ayudará a evaluar tu posición en el mercado y a identificar áreas clave para el desarrollo de tu estrategia de marketing.

- **Fortalezas:** ¿Qué hace que tu empresa sea fuerte en comparación con la competencia?

Ejemplos: Alta calidad del producto, reconocimiento de marca, innovación en el diseño.

- **Debilidades:** ¿Qué áreas necesitan mejora?

Ejemplos: Distribución limitada, precios elevados, falta de recursos en marketing.

- **Oportunidades:** ¿Qué factores externos puedes aprovechar para crecer?

Ejemplos: Creciente demanda de productos orgánicos, tendencias emergentes en el mercado.

- **4. Amenazas:** ¿Qué riesgos externos podrían afectar tu negocio?

Ejemplos: Nuevos competidores, cambios en la normativa, fluctuaciones económicas.

## MAPA DE POSICIONAMIENTO

El mapa de posicionamiento es un gráfico que permite comparar las características, capacidades y rendimiento de tu empresa con los de tus competidores clave. Ayuda a identificar áreas donde tu empresa tiene ventajas competitivas y áreas que necesitan mejoras. Pasos para crear un mapa de posicionamiento:

- **Dibuja el mapa:** Estos se representan con dos líneas, una horizontal y otra vertical; la primera representa el eje X y la segunda el eje Y. En cada extremo debemos añadir un valor mínimo y otro máximo.
- **Selecciona los criterios de evaluación:** Precio, calidad del producto, distribución, marketing, servicio al cliente, innovación. Elige el más adecuado.
- **Representa tus competidores clave** (directos e indirectos).
- **Asigna puntuaciones:** Evalúa tu empresa y a tus competidores en cada criterio con una escala (por ejemplo, del 1 al 5).
- **Analizar los resultados:** Identifica las áreas donde tu empresa supera a los competidores y donde hay margen de mejora.



# Diseño del plan de marketing

## DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos SMART permiten establecer objetivos claros y alcanzables que te guíen en el desarrollo de tu estrategia de marketing:

- **Específicos:** Definir qué se quiere lograr.
  - **Medibles:** Establecer indicadores para evaluar el progreso.
  - **Alcanzables:** Asegurar que los objetivos sean realistas.
  - **Relevantes:** Alinearlos con los objetivos generales del negocio.
- Tiempo Determinado:** Fijar plazos para su consecución.

**Ejemplo** de un objetivo SMART de una empresa que produce y comercializa miel orgánica llamada “Dulce Néctar”:

“Incrementar las ventas de miel orgánica de ‘Dulce Néctar’ en la región de la Costa del Sol en un 20% en los próximos 12 meses. Vamos a medir este incremento mediante informes de ventas y análisis de tráfico web, asegurándonos de que este objetivo sea alcanzable y relevante para nuestra expansión regional. Revisaremos nuestro progreso trimestralmente para hacer ajustes si es necesario.”

## SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

La segmentación permite adaptar tus estrategias de marketing a diferentes grupos de clientes con características y necesidades específicas. Utiliza las siguientes variables para segmentar a tus clientes:

- **Geográfica:** Ubicación, clima, densidad de población.

Ejemplo: Focaliza ventas en regiones con alta demanda de aceite de oliva.

- **Demográfica:** Edad, género, ingresos, educación.

Ejemplo: Dirige el marketing a personas de 30 a 60 años con ingresos medios-altos.

- **Psicográfica:** Estilo de vida, valores, personalidad.

Ejemplo: Enfócate en consumidores que valoran una alimentación saludable.

- **Conductual:** Comportamiento de compra, uso del producto, lealtad.

Ejemplo: Dirige campañas a consumidores frecuentes de aceite de oliva premium.

Para segmentar eficazmente usando la variable conductual, debes entender los aspectos emocionales que influyen en la compra. El mapa de empatía es útil para esto; te ayuda a ver el mundo desde la perspectiva de tus clientes y entender sus pensamientos, sentimientos, problemas y expectativas.

Más información: <https://asana.com/es/resources/empathy-map-template>

## DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR

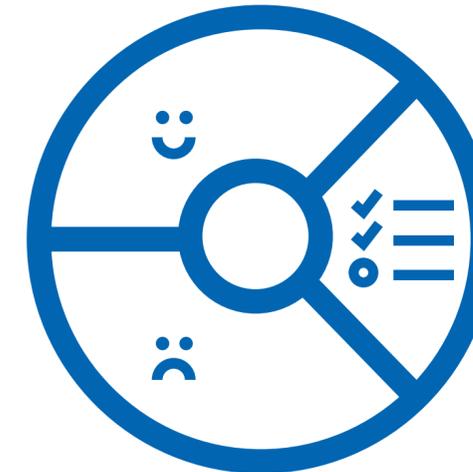
Una propuesta de valor es básicamente una frase o mensaje corto que explica por qué tu producto o servicio es la mejor opción para un cliente. Dice cómo puede resolver un problema o satisfacer una necesidad específica, y qué lo hace destacar frente a las demás opciones que hay en el mercado. Es el principal motivo por el que alguien debería preferir lo que ofreces en lugar de lo que ofrece la competencia.

Aprender a redactar una propuesta de valor atractiva:

<https://asana.com/es/resources/value-proposition-template>



Mapa de Valor



Perfil de cliente

## ESTRATEGIA DE MARKETING

Las estrategias de marketing son esenciales para posicionar un producto en el mercado, alcanzar al público objetivo y asegurar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. Estas estrategias se dividen en varias categorías que se centran en aspectos específicos del marketing mix, conocidas como las “4 P’s”: Producto, Precio, Distribución (Plaza) y Promoción. A continuación, se desarrollan cada una de estas estrategias de forma más detallada. En este punto tendrás que definir cómo enfrentarás a las 4 P’s.

### 1. Estrategias de Producto:

Las estrategias de producto se enfocan en definir y optimizar los atributos del producto o servicio que se ofrece al mercado. Estas incluyen decisiones sobre las características, diseño, calidad y diferenciación del producto, las cuales son cruciales para atraer y retener a los clientes.

- **Características del Producto:** Definir las funcionalidades y especificaciones técnicas que satisfacen las necesidades del cliente.
- **Diseño:** Crear un diseño atractivo que no solo capte la atención del cliente, sino que también sea funcional y mejore la experiencia del usuario.
- **Calidad:** Determinar el nivel de calidad que se ofrecerá, considerando tanto la durabilidad como el rendimiento del producto. Esto puede implicar decisiones sobre materiales, procesos de fabricación y controles de calidad.

- **Diferenciación:** Desarrollar elementos únicos que distingan el producto de la competencia, como tecnología exclusiva, innovación, o características que mejoran la vida del cliente.
- **Estrategia de Marca:** Construir y mantener una identidad de marca sólida que resuene con el público objetivo. Esto incluye el nombre de la marca, logotipo, eslogan y otros elementos de identidad visual.
- **Empaque:** Diseñar un empaque que sea atractivo, funcional y que refleje la identidad de la marca. El empaque también puede servir como una herramienta de diferenciación y promoción en el punto de venta.

### 2. Estrategias de Precio:

Las estrategias de precio son fundamentales para determinar cómo se percibe el valor del producto en el mercado y para maximizar tanto las ventas como los márgenes de ganancia.

- **Fijación de Precios Basada en Costos:** Establecer precios en función de los costos de producción, incluyendo costos fijos y variables, más un margen de beneficio.
- **Fijación de Precios Basada en Competencia:** Ajustar los precios de acuerdo con lo que cobran los competidores, asegurando que el producto sea competitivo en el mercado.
- **Fijación de Precios Basada en Valor Percibido:** Determinar los precios según la percepción de valor del cliente, lo que puede permitir precios más altos si el producto se considera de alta calidad o exclusivo.

- **Estrategias de Precios:** Considerar la implementación de estrategias como precios de penetración (precios bajos para ganar cuota de mercado rápidamente) o skimming (precios altos iniciales que se reducen gradualmente).
- **Descuentos y Promociones:** Ofrecer descuentos temporales, promociones y otros incentivos para estimular la demanda o desalentar a la competencia.

### 3. Estrategias de Distribución:

Las estrategias de distribución, también conocidas como estrategias de plaza, se centran en cómo y dónde se venderá el producto, asegurando que esté disponible para los consumidores en los lugares y momentos adecuados.

- **Selección de Canales de Distribución:** Elegir entre canales directos (venta directa al consumidor) o indirectos (a través de mayoristas, minoristas u otros intermediarios).
- **Cobertura Geográfica:** Decidir el alcance de la distribución, ya sea local, regional, nacional o internacional, en función de la demanda del mercado y la capacidad logística.
- **Estrategia Multicanal:** Implementar una estrategia multicanal que combine canales físicos y digitales para maximizar la cobertura y accesibilidad del producto.

- **Logística:** Optimizar la cadena de suministro para asegurar una entrega eficiente, reduciendo costos de transporte y almacenamiento sin sacrificar la calidad del servicio.
- **Conveniencia para el Cliente:** Asegurar que los productos estén disponibles en ubicaciones y momentos que sean convenientes para el público objetivo, lo cual puede incluir opciones como la compra en línea con entrega a domicilio.

### 4. Estrategias de Promoción:

Las estrategias de promoción se centran en cómo comunicar el valor del producto al mercado objetivo para generar interés, deseo y, finalmente, acción de compra.

- **Publicidad:** Utilizar medios como televisión, radio, prensa, y publicidad en línea para crear conciencia sobre el producto.
- **Promociones de Venta:** Implementar promociones temporales como descuentos, cupones, ofertas 2x1, y concursos para incentivar las compras a corto plazo.
- **Relaciones Públicas:** Gestionar la percepción pública de la marca a través de eventos, comunicados de prensa, patrocinios, y la participación en la comunidad.

- **Marketing Digital:** Utilizar canales digitales como redes sociales, correo electrónico, SEO, SEM y publicidad en línea para llegar a un público más amplio y generar leads cualificados.
- **Influencers y Embajadores de Marca:** Colaborar con influencers o celebridades que puedan promover el producto entre sus seguidores, generando confianza y credibilidad.
- **Eventos y Experiencias:** Organizar eventos físicos o virtuales donde los clientes potenciales puedan experimentar el producto de primera mano.

# Implementación del plan de marketing

## PLAN DE ACCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Detalla las tácticas concretas que implementarás, como campañas publicitarias, eventos, o promociones. Establece responsabilidades y recursos necesarios. Te ayudará establecer un cronograma con hitos importantes y fechas límite para cada acción o campaña, puedes utilizar herramientas de planificación como Excel, Slack o Asana. Después, ¡ponte a la acción!

## MONITOREO, REVISIÓN Y AJUSTE

Define e implementa KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) para medir el éxito de las estrategias de marketing y monitorea continuamente estos indicadores para evaluar el desempeño, las herramientas como Google Analytics suelen ser muy útiles. Podrás realizar de una manera más fácil tu plan de marketing para mejorar el rendimiento y alcanzar los objetivos de manera más efectiva.

## Ejemplos de KPIs:

- **Tráfico web:** número de visitas.
- **Redes sociales:** likes, shares, comentarios.
- **Conversiones:** tasa de conversión, ventas.
- **ROI:** retorno de la inversión

# Bloque 8

## Autocuidado. Evitar el desgaste

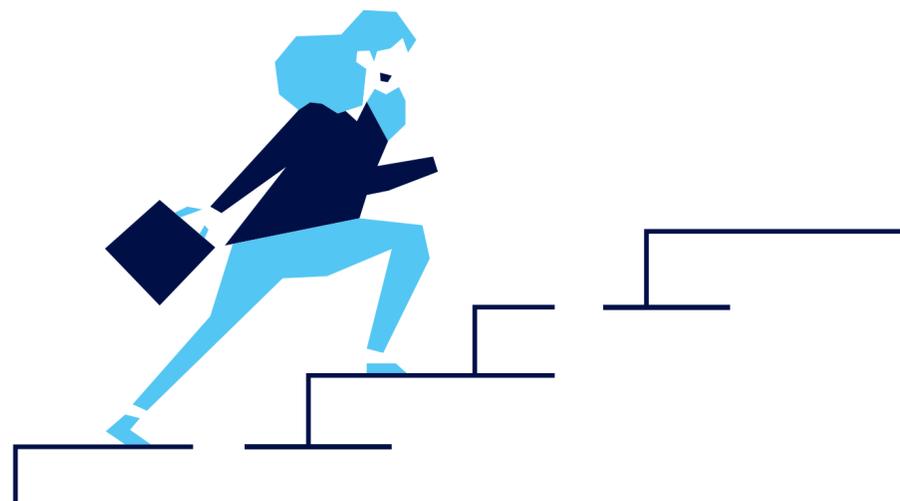
- 49 Define tus objetivos: la clave para el autoconocimiento
- 50 Conócete: identifica comportamientos eficientes
- 51 Priorízate: elige tu prioridad diaria
- 51 Enfócate: vence las distracciones
- 52 Conserva tu energía: cuida tu cuerpo para recargar tu cerebro
- 53 Reflexiona, celebra y aprende

# Cómo evitar el desgaste



En el camino hacia el logro de nuestras metas personales y profesionales, el autocuidado es fundamental para evitar el desgaste y mantener un equilibrio saludable en la vida. Antes de lanzarte a la consecución de tus objetivos, es esencial hacer una pausa, reflexionar y conocerte a ti mismo. Pregúntate: **¿Quién soy y a dónde quiero ir?** y, lo más importante, **¿Cómo estoy ahora y cómo quiero estar en el futuro?**

## Define tus objetivos: la clave para el autoconocimiento



Para lograr un verdadero avance, necesitas definir con claridad tus objetivos. Este proceso implica una autoevaluación honesta y profunda sobre tu situación actual y la dirección en la que deseas avanzar.

**La Rueda de la Vida** es una herramienta visual que te ayudará a identificar cómo te sientes en las diferentes áreas de tu vida, como la carrera, la salud, las relaciones personales, el crecimiento personal, las finanzas, la espiritualidad, el ocio, la contribución social y tu entorno físico. Al completar este ejercicio, podrás visualizar qué aspectos de tu vida necesitan más atención y cuáles están en equilibrio.

### EJERCICIO DE AUTOCOACHING:

Aquí tienes un viaje explicativo: [La Rueda de la Vida](#) 

- 1. Dibuja la Rueda de la Vida:** En un papel, dibuja un círculo dividido en secciones que representen las áreas importantes de tu vida. Puedes ajustar las áreas según lo que consideres más relevante.
- 2. Puntuación Actual:** Con un bolígrafo, puntúa tu satisfacción en cada área del 0 al 10. Conecta los puntos para ver cómo se forma tu “rueda”.
- 3. Reflexión:** Observa la forma de tu rueda. ¿Es equilibrada? Si no lo es, ¿qué está impidiendo que gire suavemente? ¿Cuál de las áreas necesita más trabajo para que tu vida fluya mejor?
- 4. Puntuación Deseada:** Utiliza un bolígrafo de otro color para marcar los objetivos que te gustaría alcanzar en cada área.
- 5. Plan de Acción:** Reflexiona sobre lo que necesitas para alcanzar esos objetivos y qué acciones específicas puedes implementar para lograrlo. Considera los posibles obstáculos y cómo podrías superarlos.

# Conóctete: identifica comportamientos eficientes

El autoconocimiento es la base para mejorar nuestra productividad y eficiencia. Al identificar los comportamientos que impactan tu rendimiento, podrás optimizar tu desempeño y alcanzar tus metas con mayor eficacia.

- 1. Libera tu Mente:** La claridad mental es esencial para la toma de decisiones y el enfoque en lo que realmente importa. La carga mental, como la planificación y organización de las tareas diarias, puede abrumar especialmente a las mujeres con responsabilidades familiares.
- 2. Vive en el Presente:** El pensamiento rumiante, caracterizado por pensamientos recurrentes y negativos, puede afectar seriamente tu bienestar. Enfócate en el presente para evitar quedar atrapado en el ciclo de preocupaciones pasadas o futuras que generan estrés y ansiedad. Vivir en el aquí y ahora te permitirá tomar decisiones más conscientes y reducir el impacto del estrés en tu vida diaria.
- 3. Modifica tus Creencias:** Las creencias limitantes pueden frenar tu progreso, especialmente si están basadas en estereotipos de género o experiencias pasadas. Desafiar estas creencias es crucial para desbloquear tu verdadero potencial y abrirte a nuevas oportunidades. Pregúntate qué

creencias te están impidiendo avanzar y trabaja en cambiarlas para poder perseguir tus objetivos sin restricciones.

- 4. Vence a los Ladrones de Tiempo:** En el mundo del emprendimiento, es fácil caer en la trampa de la procrastinación y las distracciones. Identifica los “ladrones de tiempo” que más te afectan, como el uso excesivo de redes sociales, la multitarea ineficaz, la falta de planificación o el perfeccionismo. Al tomar medidas para reducir estas distracciones, podrás aumentar tu productividad y lograr un mejor equilibrio entre tus tareas y tu vida personal.



# Priorízate: elige tu prioridad diaria

Comenzar cada día con una prioridad clara te ayudará a mantener el enfoque y a gestionar mejor tu tiempo. Esta prioridad no es lo único que harás en el día, pero será tu guía para navegar entre las múltiples tareas y distracciones.

## Cómo Elegir tu Prioridad:

- 1. Urgencia:** ¿Hay algo que debas hacer hoy sí o sí? Esa será tu prioridad.
- 2. Satisfacción:** Elige una actividad que no es urgente, pero que te dará una gran satisfacción al completarla.
- 3. Alegría:** A veces, dedicar tiempo a algo que simplemente disfrutas puede ser increíblemente revitalizante.
- 4. Intuición:** Confía en tu intuición para decidir si debes priorizar algo urgente, satisfactorio o alegre.
- 5. Tiempo:** Escoge una prioridad que puedas completar en 60-90 minutos, un tiempo suficiente para hacer algo significativo sin abrumarte.

# Enfócate: vence las distracciones

Para ser más productivo, es crucial mantener el enfoque y minimizar las distracciones. Utiliza técnicas como la técnica Pomodoro, que consiste en trabajar en bloques de tiempo cortos y enfocados, seguidos de breves descansos. También puedes optar por la técnica Bulldog, que te anima a completar una tarea antes de pasar a la siguiente.

Organiza tus tareas en un solo lugar, ya sea en un calendario, una aplicación de gestión del tiempo o una lista física. Esto te ayudará a tener una visión clara de tus responsabilidades y prioridades.

**Automatiza y Optimiza:** Utiliza herramientas tecnológicas que te ayuden a automatizar tareas repetitivas y optimizar tu tiempo. Algunas opciones populares incluyen:

- **Google Calendar:** Para gestionar eventos y tareas con recordatorios.
- **Todoist:** Para organizar tus tareas diarias y proyectos.
- **Forest:** Para mantenerte enfocado usando la técnica Pomodoro de una manera divertida.
- **Evernote:** Para tomar y organizar notas y contenido multimedia.
- **Google Keep:** Para crear y organizar notas rápidas y listas de tareas.
- **Asana y Trello:** Para la gestión de proyectos y la colaboración en equipo.
- **Clockify:** Para hacer seguimiento del tiempo de trabajo.

**Encuentra la herramienta que mejor se adapte a tu estilo de trabajo y utilízala para mantener un plan organizado y eficiente.**

# CONSERVA TU ENERGÍA: CUIDA TU CUERPO PARA RECARGAR TU CEREBRO

Mantener altos niveles de energía es esencial para enfrentar los desafíos diarios con vitalidad y enfoque. Aquí tienes algunos consejos clave:

- 1. Mantente en Movimiento:** La actividad física regular no solo mejora tu estado de ánimo, sino que también incrementa tu energía y reduce el estrés.
- 2. Come Sano:** Una dieta equilibrada y rica en alimentos naturales te dará la energía que necesitas para mantenerte activo y concentrado.
- 3. Hidratación:** Beber suficiente agua es crucial para evitar la fatiga y mantener la concentración.
- 4. Desconexión Digital:** Establece momentos sin pantallas para descansar tu mente y reconectar con actividades que disfrutes.
- 5. Contacto Directo:** Siempre que sea posible, prioriza las interacciones en persona, que son mucho más enriquecedoras que las virtuales.
- 6. Descansos Regulares:** Tómate breves pausas durante el día para recargar energías y mantener un ritmo de trabajo sostenible.





# REFLEXIONA, CELEBRA Y APRENDE

Al final de cada proyecto o etapa, es importante reflexionar sobre lo que has aprendido y celebrar tus logros.

**Método Motorola:** Evalúa tu progreso usando este método sencillo pero efectivo. Pregúntate: **¿Qué ha ido bien? ¿Qué ha ido mal? ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué haremos distinto en el futuro?** Este ejercicio te permitirá identificar áreas de mejora y aplicar lo aprendido en futuros proyectos.

**Celebra tus Logros:** Tómate el tiempo para reconocer tus éxitos. Compartir tus logros con los demás no solo te motivará, sino que también inspirará a otros a seguir sus propios sueños.

**Aprende y Comparte:** Anota lo que has aprendido y comparte tus conocimientos con otros. Participa en comunidades donde puedas intercambiar experiencias y colaborar. Organiza tu conocimiento de manera que puedas acceder a él fácilmente en el futuro.

Descargos de responsabilidad y derechos de autor

*Esta guía va dirigida a ayudar a emprendedores y empresas en el sector alimenticio. Sin embargo, no sustituye el asesoramiento ni consejo profesional.*

Redacción y elaboración técnica:

Acción Contra el Hambre

Anais Iglesias

Ana Gorostegui

*Como tal, aunque EIT Food ha hecho todo lo posible para*

*asegurarse de que la información contenida en este libro sea de la máxima utilidad, no asumirá ninguna responsabilidad por los resultados que coseche tu negocio.*

## Referencias

- Armstrong, G., Kotler, P., Trifts, V., & Buchwitz, L. A. (2021). Principles of marketing (18.ª ed.). Pearson.
- Aaker, D. A. (1996). Building Strong Brands. Free Press.
- Boletín Oficial del Estado (BOE). (s. f.). <https://www.boe.es/>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2013). Supply Chain Logistics Management. McGraw-Hill.
- Brown, T. (2009). Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Harper Business.
- Burns, A. C., & Bush, R. F. (2014). Marketing Research (7.ª ed.). Pearson.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2016). Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications. Pearson.
- Cross, N. (2011). Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work. Berg Publishers.
- David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases (13.ª ed.). Prentice Hall.
- Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE). (s. f.). <https://eur-lex.europa.eu/>
- Godin, S. (2009). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Penguin Group.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. Long Range Planning, 30(1), 46-52.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing (17.ª ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15.ª ed.). Pearson.
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers. Columbia University Press.
- Lockwood, T. (Ed.). (2009). Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. Allworth Press.
- Malhotra, N. K. (2019). Marketing Research: An Applied Orientation (7.ª ed.). Pearson.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2018). Marketing Research Essentials (9.ª ed.). Wiley.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). (s. f.). <https://www.mapa.gob.es/>

- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.
- Nagle, T. T., & Müller, G. (2018). The Strategy and Tactics of Pricing (6.ª ed.). Routledge.
- Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). (s. f.). <https://www.oepm.es/>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (s. f.). <https://www.wipo.int/>
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
- Silverman, D. (Ed.). (2016). Qualitative Research (4.ª ed.). SAGE Publications.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability (15.ª ed.). Pearson.

## Fuentes en línea:

- Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN). (s. f.). <https://www.aesan.gob.es/>
- Design Thinking España. (s. f.). [¿Qué es un brainstorming y cómo te ayuda a generar ideas innovadoras?](https://xn--designthinkingespa-d4b.com/que-es-unbrainstorming-y-como-te-ayuda-a-generar-ideas-innovadoras) <https://xn--designthinkingespa-d4b.com/que-es-unbrainstorming-y-como-te-ayuda-a-generar-ideas-innovadoras>
- EUR-Lex. (s. f.). <https://eur-lex.europa.eu/>
- HubSpot. (s. f.). ¿Qué es un Buyer Persona? <https://blog.hubspot.es/marketing/que-sonbuyer-personas>
- HubSpot. (s. f.). Guía de análisis de la competencia. <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-analisis-competencia>
- HubSpot. (s. f.). ¿Cómo hacer un análisis DAFO? <https://blog.hubspot.es/sales/comohacer-analisis-dafo>
- Instituto Nacional de Consumo. (s. f.). <https://www.consumo.gob.es/>
- Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA). (s. f.). <https://www.efsa.europa.eu/>





Citi Foundation

