

5

La evaluación en la adaptación al cambio climático: desde la teoría a la práctica

Recursos adicionales

¿Cómo poner en marcha una iniciativa propia de asesoramiento? (Con mayor desarrollo)

La puesta en marcha de cualquier empresa, y una iniciativa de asesoramiento no deja de ser eso, puede parecer algo relativamente sencillo (aunque haya que pasar por todos sus trámites burocráticos). Pero, para asegurar el éxito de nuestra asesoría, debemos plantearnos inicialmente una serie de cuestiones (qué, cómo, cuándo, para quién, con quién) y analizar cuál va a ser nuestra propuesta, nuestro mercado objetivo y nuestra estrategia. Para ello debemos ir dando una serie de pasos y elaborar una serie de documentos que nos hagan reflexionar sobre cada detalle para, así, poder construir la hoja de ruta en nuestro desarrollo empresarial.

El documento principal, y el único documento técnico que normalmente es requerido, es el Plan de Empresa (excepto, por ejemplo, si queremos montar una Spin-Off con base en la Universidad o si queremos solicitar una [ayuda para emprendedores](#) a ciertas entidades públicas). En cualquier caso, es muy recomendable un mayor y más amplio desarrollo para profundizar en nuestra idea y en las posibilidades reales de lo que queremos construir, para así garantizar una mayor probabilidad de éxito. De hecho, lo normal es que la idea inicial se vaya moldeando (incluso cambiando por completo) a medida que completamos esta información. Por ello, además del plan de empresa vamos a ver otra serie de pasos previos.

Partimos de que el objetivo de nuestra empresa inicial es llevar asesoramiento para la adaptación al cambio climático a las ganaderías extensivas de un territorio.

1. CLIENTES:

- Análisis previo: antes que nada, tenemos que asegurarnos de que hay clientes potenciales en el territorio. A modo de reflexión escrita, debemos contestar preguntas cómo:
 - o ¿Quiénes son nuestros clientes? Sabemos seguro que los ganaderos y ganaderas, pero también podemos ofrecer nuestro servicio a otras entidades como Cooperativas de la zona, como servicio a sus clientes o para formar a sus técnicos, o asociaciones ganaderas de cualquier tipo, por ejemplo, Asociaciones de Raza, Asociaciones de productores y

Evaluación y asesoramiento a explotaciones ganaderas para su adaptación al cambio climático - LIFE LiveAdapt

transformadores para la venta de productos o Asociaciones de consumidores, para ofrecer o requerir una garantía extra a los productos. Además, podemos ofrecer la información que recabemos a la Administración (local, regional, autonómica, etc.), por ejemplo, para Estadísticas Oficiales o Programas de Adaptación al CC, ya sea a través de subvenciones o mediante subcontratación del servicio.

- ¿Hay clientes potenciales suficientes en la zona? Si es un territorio donde la ganadería es importante, el número de explotaciones, cooperativas, asociaciones, etc.
 - ¿Existe esa necesidad en la zona? Conocemos por experiencia previa, o por cualquier otro medio, que en la zona se reclama un servicio de asesoramiento como este por el tipo de clientes que sea (ganaderos y ganaderas, empresas de transformación y venta, consumidores, Administración, etc.)
 - Posible competencia: ¿existen en la zona otras empresas que ya estén ofreciendo este servicio? ¿Qué puedo aportar yo de nuevo respecto a lo que ya hay para diferenciarme en el mercado?
- Captación Creación de nuevos clientes: tras analizar la realidad en este momento de los posibles clientes (para saber si tiene sentido o no montar la empresa), puede que lleguemos a la conclusión de que ahora mismo no los hay porque no haya esa preocupación, pero quizás yo sí los puedo crear, en nuestro caso, concienciando sobre las consecuencias del cambio climático en la zona y la importancia de la adaptación. Es lo de se conoce como *customer development* y se trata de un proceso de 3 fases: i) descubrimiento de clientes (estar en la zona para: observar los actores del territorio, entender y comprender el funcionamiento territorial, comprender y empatizar con sus carencias o necesidades,...), ii) validación de clientes (una vez he reconocido el mapa de interacciones, carencias y necesidades, ver si con mi servicio, adaptándolo a éstas, puedo generar nuevos clientes), iii) creación de clientes (ajustar la estimación previa a este nuevo proceso sumando clientes potenciales).

[Steve Blank](#) creó la Metodología de Desarrollo de Clientes (Customer Development) a partir de una pregunta:

“Si las empresas fracasan por falta de clientes y no por errores en el desarrollo de productos, ¿por qué hay procesos para desarrollar productos y no hay procesos para desarrollar clientes?”.

El proceso de desarrollo de clientes está relacionado con las fases del desarrollo de productos, y lo que Blank plantea es que ambos se hagan en paralelo. De este modo evitamos el problema en el que caen muchos emprendedores, especialmente los técnicos, que se “enamoran” de su

producto y se empeñan en perfeccionarlo antes de comprobar que realmente hay un mercado dispuesto a pagar por él.

Debemos conocer a fondo a nuestros grupos de interés clave: cómo reaccionarán a nuestro proyecto, cómo conectar y comunicarse con ellos, etc.

2. FORMA JURÍDICA

¿Vamos a constituir la empresa nosotras solas o vamos a ser un colectivo de personas? y ¿qué grado de implicación, trabajo y responsabilidades va a tener cada uno (socios, colaboradores, inversores...)? En base a estos y otros aspectos, decidiremos qué tipo de identidad jurídica nos interesa: Empresario individual, Sociedad civil, Comunidad de bienes, Sociedad colectiva, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad Cooperativa, Sociedades profesionales, etc.

3. MEMORIA JUSTIFICATIVA

La memoria justificativa es un documento interno que nos servirá para organizar todas nuestras ideas y que, así, nos sea más sencillo después compilar los documentos oficiales. Un ejemplo de los apartados a recoger en la memoria justificativa pueden ser:

- Resumen de la propuesta de empresa.
- Objetivo general y objetivos específicos
- Antecedentes y justificación de la necesidad de la empresa
- Aportaciones y compromisos: de los socios, colaboradores, inversores... pero también establecer cuáles serán los compromisos con el servicio de los diferentes tipos de clientes.
- Clientes potenciales (ya citado) y plan de marketing. En este tipo de empresas el plan de marketing consistirá en dar a conocer nuestros servicios en la zona seleccionada. Se puede elegir un elemento clave del territorio (por ejemplo, la Cooperativa local de compraventa) o una persona (por ejemplo, el presidente de esa Cooperativa) al que presentar primero nuestra empresa y que este nos sirva como vector de difusión. También es interesante organizar jornadas de difusión y formación, para que conozcan la empresa, pero a la vez transmitir los conocimientos básicos sobre la adaptación al CC.
- Plan de actuaciones y Cronograma: por lo general, las actuaciones durante el primer año, cuando aún se está desarrollando la empresa, serán diferentes a las actuaciones durante los siguientes años. Un ejemplo:
 - a) Actuaciones durante el primer año
 - o Información a los ganaderos y adquisición de los primeros clientes (explotaciones ganaderas, cooperativas y asociaciones, administración, etc.)

Evaluación y asesoramiento a explotaciones ganaderas para su adaptación al cambio climático - LIFE LiveAdapt

- Recopilación, análisis y puesta en común de la información existente en los distintos organismos (socios, colaboradores y clientes) que participan y establecimiento de las posibilidades de utilización de dicha información.
 - Selección de los indicadores y establecimiento del método definitivo para registrar y procesar la información.
 - Formación de los técnicos y técnicas de campo en relación al método para la toma de datos y elaboración de indicadores (si nos vamos a apoyar por otros técnicos, ya sean de nuestros de nuestros colaboradores o de los clientes).
 - Preparación de la base de datos para registrar y analizar la información.
 - Realización de una evaluación previa de las explotaciones y de la evaluación de riesgos.
 - Selección de la medida a implantar en cada explotación, implementación.
 - Evaluación de la nueva situación y, si hay mejoras en la sostenibilidad, posibles ajustes a la media.
 - Presentación de los resultados de estos primeros análisis.
- b) Actuaciones en el segundo año y en años sucesivos (en caso de continuidad): recogida periódica de información, evaluación continua y elaboración de informes.
- Resultados esperados: podemos decidir entregar un informe previo, informes trimestrales (para que los clientes vean que se realizan actividades y reconozcan algunos cambios) y/o un informe anual. Además, se pueden desarrollar fichas técnicas, monografías o cualquier otro formato de documento que se nos ocurra para dar a conocer los avances en nuestro trabajo. Hoy en día, es importante colgar información tanto en la página web de la empresa como en las redes sociales.
 - Condiciones Económicas: Coste económico, que le supondrá a la empresa desarrollar su servicio, por ejemplo, en los dos primeros años. Habrá que dividir los costes por partidas cuanto más pormenorizadas mejor (coste de personal, inversiones materiales, alquileres, energía, material fungible, amortizaciones, etc.) e Ingresos Previstos por nuestro servicio de asesoramiento. Para así, poder construir de forma aproximada un balance económico, que deberá ser positivo en los años que nos marquemos como margen (para poder empezar a recuperar la inversión).

4. MODELO DE NEGOCIO. En algunos casos este ya es uno de los documentos requeridos. Es una herramienta previa al plan de negocio que nos permitirá definir con claridad qué vamos a ofrecer al mercado, cómo lo vamos a hacer, a quién se lo vamos a vender, cómo se lo vamos a vender y de qué forma vamos a generar ingresos. Los modelos que funcionan son aquellos que son capaces de crear valor para el cliente, es decir, que tienen una propuesta de valor clara, que son capaces de llegar al cliente, de diferenciarse en el mercado, de establecer fuertes lazos con el cliente, de fidelizar y que son capaces de

Evaluación y asesoramiento a explotaciones ganaderas para su adaptación al cambio climático - LIFE LiveAdapt

generar los clientes también de una manera especial. La manera de validar un modelo de negocio es teniendo clientes que paguen por tu servicio.

Últimamente está muy de moda el formato del [Business Model Canvas](#), porque organiza de forma muy visual los principales elementos de un proyecto empresarial. Aplicando el Modelo Canvas a nuestro tipo de empresa en cuestión, habría que concretar 9 apartados:

- Socios
- Actividades
- Propuestas de valor
- Relación con los clientes
- Segmentos de clientes
- Recursos
- Canales de venta
- Estructura de costes
- Flujo de ingresos

5. **PLAN DE EMPRESA.** Este es el documento final, que siempre va a ser requerido. Si de nuestra idea de negocio, directamente, hubiéramos tratado de compilarlo, ni sabríamos bien cómo, ni tendríamos todo el conocimiento del que ahora disponemos para poder emprender con garantía.

Un modelo de plan de empresa típico sería el siguiente:

Introducción y resumen ejecutivo

- La oportunidad de negocio: tu idea, tu visión, tu misión. En esencia, la razón de ser del proyecto.
- Nuestra propuesta de valor: lo que busca el mercado que hemos detectado y que nadie está ofreciendo.
- Las características del mercado al que nos dirigimos y el público objetivo.
- El equipo promotor y una idea sintética de los recursos elementales a utilizar.
- Qué inversión necesitamos, en qué periodo de tiempo se recuperará y la fase de retorno que esperamos.

Plan comercial

- Presentación del sector
- Estudio de Mercado (clientes, pasillo de precios, competencia, ...)
- Nuestros factores diferenciales (en este apartado podríamos incluir un análisis DAFO)
- Estimación de ventas
- Plan de distribución
- Plan de ventas (“Cómo lo vamos a contar”)

Además, se puede incluir:

- Descripción detallada de la marca y del logotipo y definición de nuestra marca.

Evaluación y asesoramiento a explotaciones ganaderas para su adaptación al cambio climático - LIFE LiveAdapt

- Política de promoción: ferias y congresos, programas de patrocinio, esponsorización...
- Acciones de marketing directo y de telemarketing.
- Publicidad en medios especializados y generalistas.
- Relaciones públicas.
- Red de ventas

Funcionamiento de la empresa (o plan de producción)

Descripción del proceso de producción del servicio (cómo vamos a prestar el servicio). Si tenemos patente o software propio es el momento de decirlo.

- Proceso de compras. Qué materia prima vamos a necesitar y dónde la vamos a adquirir, quiénes van a ser nuestros proveedores y cómo vamos a relacionarnos con ellos.
- Infraestructuras necesarias. Descripción del material e instalaciones que se requieren para llevar adelante el negocio.

Recursos Humanos

- Organigrama, puede tratarse de una empresa horizontal asamblearia.
- Descripción de las funciones y tareas a desarrollar.
- Condiciones laborales.

Aspectos jurídicos

- Forma jurídica adecuada.
- Obligaciones fiscales.
- Trámites para la constitución y puesta en marcha.

Plan económico y financiero

- Inversión inicial
- Financiación
- Estimación de gastos.
- Cuenta de resultados para tres o cinco años (dependiendo del tipo de empresa). Es la diferencia entre los ingresos y los gastos. Los ingresos vendrían por las ventas del servicio y los gastos se dividirán entre fijos y variables .