

DE *STARTUP* A *SCALEUP*: EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE VALÈNCIA COMO FACILITADOR DEL CRECIMIENTO

CÀTEDRA MODEL ECONÒMIC SOSTENIBLE VALÈNCIA I ENTORN
DOCUMENTO DE TRABAJO
DT 06/2022



De startup a scaleup:
El ecosistema emprendedor de València
como facilitador del crecimiento

Manuela Pardo del Val
Elvira Cerver Romero
Juan Francisco Martínez Pérez
Antonia Mohedano Suanes
Universitat de València

CÀTEDRA MODEL ECONÒMIC SOSTENIBLE VALÈNCIA I ENTORN
DOCUMENTO DE TRABAJO
DT 06/2022

Campus Tarongers
Edificio Departamental. Facultat d'Economia
Avda. Tarongers, s/n, 46022 València
Email: catedramesval@uv.es
Twitter: [@catedramesval](https://twitter.com/catedramesval)
DOI: https://doi.org/10.12842/MESVAL_DT2022_06

Índice

Índice de cuadros, gráficos y figuras.....	5
Resumen ejecutivo	7
1. Introducción.....	15
2. El camino de <i>startup a scaleup</i>.....	19
2.1. Qué es una <i>startup</i>	19
2.2. Qué es una <i>scaleup</i>	24
2.2.1. Hitos y etapas	24
2.2.2. Problemas y desafíos	27
2.3. Factores de éxito	29
2.3.1. El éxito en las <i>startups</i>	29
2.3.2. Factores relacionados con las personas emprendedoras	31
2.3.3. Factores relacionados con el entorno	34
3. El papel del ecosistema emprendedor	41
3.1. El ecosistema emprendedor de la ciudad de València.....	45
3.2. Buenas prácticas de apoyo al crecimiento de <i>startup a scaleup</i>	48
3.2.1. Reino Unido, 2014.....	48
3.2.2. Barcelona, 2021	53
3.3. El ecosistema <i>scaleup</i> en España	54
4. Metodología	59
4.1. Identificación de la población de <i>scaleups</i> en València	59
4.2. Elaboración del perfil de las <i>scaleups</i> en València y su entorno	61
4.2.1. Cuestionario.....	61
4.2.2. <i>Focus group</i>	64
4.3. Contextualización de las <i>scaleups</i> valencianas.....	67
5. Resultados.....	69
5.1. La población de <i>scaleups</i> en València y su entorno.....	69
5.2. Análisis de la las <i>scaleups</i> de València y su entorno y sus percepciones respecto a los factores de escalamiento.....	73
5.2.1. Los fundadores.....	73
5.2.2. Atractivo de la ciudad para emprender y crecer	77
5.2.3. Talento y profesionales internacionales	84
5.2.4. Fuentes de financiación	90
5.2.5. Incentivos y fiscalidad	92
5.2.6. Grado de internacionalización.....	93

5.3. Contextualización de las <i>scaleups</i> valencianas. comparativa con Barcelona	94
5.3.1. Los fundadores	95
5.3.2. Atractivo de la ciudad para emprender y crecer	96
5.3.3. Talento y profesionales internacionales	97
5.3.4. Fuentes de financiación	98
5.3.5. Incentivos y fiscalidad	98
5.3.6. Grado de internacionalización.....	99
6. Implicaciones para la gestión.....	101
6.1. Implicaciones por factores de escalamiento	101
6.1.1. Los fundadores.....	101
6.1.2. Atractivo de la ciudad para emprender y crecer	101
6.1.3. Talento y profesionales internacionales	104
6.1.4. Fuentes de financiación	105
6.1.5. Incentivos y fiscalidad.....	106
6.1.6. Grado de internacionalización.....	106
6.2. Asignación de acciones a dimensiones y actores del ecosistema.....	107
Bibliografía.....	111
Anexo 1. Cuestionario a fundadores de <i>scaleups</i>.....	125
Anexo 2. Cuestionario a agentes del ecosistema	135

Índice de cuadros, gráficos y figuras

Cuadro 1. Líneas de acción para favorecer el crecimiento en el ecosistema emprendedor valenciano.....	11
Cuadro 2. Políticas de emprendimiento tradicionales versus políticas de emprendimiento orientadas al crecimiento.....	16
Cuadro 3. Sectores de alta y media-alta tecnología según el INE.....	21
Cuadro 4. Etapas del ciclo de vida de una <i>startup</i> : propuestas.....	25
Cuadro 5. Factores que condicionan el éxito de las <i>startups</i>	30
Cuadro 6. Propuestas para salvar las barreras regulatorias.....	37
Cuadro 7. Agentes implicados en la financiación de las <i>startups</i> según su etapa del ciclo de vida.....	39
Cuadro 8. Acciones de los <i>Stakeholder</i>	51
Cuadro 9. <i>Check-list</i> para los <i>stakeholders</i> clave del ecosistema.....	52
Cuadro 10. Magnitudes clave del ecosistema <i>scaleup</i> en España.....	54
Cuadro 11. Comparativa <i>scaleups</i> en España y Europa.....	55
Cuadro 12. Principales características de la muestra de <i>scaleups</i> españolas (2020).....	56
Cuadro 13. Número de <i>scaleups</i> y facturación en España.....	56
Cuadro 14. Empleos directos e indirectos de las <i>scaleups</i> españolas 2020.....	56
Cuadro 15. Distribución de <i>scaleups</i> por sector/industria.....	58
Cuadro 16. Participantes en el <i>focus group</i> de emprendedores.....	65
Cuadro 17. Participantes en el <i>focus group</i> de agentes del ecosistema emprendedor.....	66
Cuadro 18. Facturación y empleados en València y España.....	71
Cuadro 19. <i>Scaleups</i> en València y España, por sectores.....	72
Cuadro 20. <i>Scaleups</i> en València -población y muestra- y España, por sectores.....	73
Cuadro 21. <i>Scaleups</i> en Barcelona, València y España, por sectores.....	95
Cuadro 22. Resumen de las líneas de acción para el ecosistema emprendedor valenciano, por dimensiones y actores.....	107
Gráfico 1. Número de <i>scaleups</i> en España por año de fundación.....	57
Gráfico 2. Promedio de facturación de las <i>scaleups</i> de València y su entorno 2018-2020.....	71
Gráfico 3. Promedio de empleados en las <i>scaleups</i> de València y su entorno 2018-2020.....	71
Gráfico 4. Número de personas fundadoras.....	75
Gráfico 5. Experiencia previa de los fundadores en puestos directivos.....	75
Gráfico 6. Formación previa de los fundadores en administración de empresas.....	75
Gráfico 7. Género de las personas fundadoras.....	76
Gráfico 8. Vinculación de los emprendedores con València.....	77
Gráfico 9. Motivos por los que las <i>scaleups</i> están en València.....	78
Gráfico 10. Facilitadores y obstáculos en València para el crecimiento de las <i>startups</i>	80
Gráfico 11. Procedencia y género de los empleados en las <i>scaleups</i>	85
Gráfico 12. Empleados a contratar en los próximos 18 meses.....	85

Gráfico 13. Factores prioritarios en la selección de personal.....	85
Gráfico 14. Dificultades para encontrar talento local en programación y directivo.....	86
Gráfico 15. Canales de reclutamiento de talento.....	89
Gráfico 16. Fuentes de financiación de las <i>scaleups</i>	91
Gráfico 17. Financiación levantada por las <i>scaleups</i>	92
Gráfico 18. Incentivos utilizados por las <i>scaleups</i>	93
Gráfico 19. Internacionalización de las <i>scaleups</i> de València y su entorno.....	93
Gráfico 20. Localización de oficinas centrales y filiales.....	94
Figura 1. Denominación de la empresa innovadora según su nivel de crecimiento.....	26
Figura 2. Denominación de la empresa innovadora según la etapa del desarrollo del proyecto.....	28
Figura 3. Dimensiones del ecosistema emprendedor.....	42
Figura 4. Elementos clave, productos y resultados del ecosistema empresarial.....	43
Figura 5. Actores del ecosistema emprendedor.....	45
Figura 6. Ecosistema emprendedor de València (2017).....	46
Figura 7. Ecosistema emprendedor de València (2022).....	48
Figura 8. Tipología de <i>scaleups</i> por tamaño.....	56
Figura 9. Estructura del cuestionario a emprendedores.....	62
Figura 10. Estructura del cuestionario a agentes del ecosistema emprendedor.....	63
Figura 11. Estructura de los temas de reflexión en el <i>focus group</i> de emprendedores.....	65
Figura 12. Estructura de los temas de reflexión en el <i>focus group</i> de agentes del ecosistema emprendedor.....	66
Figura 13. Principales <i>hubs</i> de <i>scaleups</i> en España.....	69
Figura 14. Distribución de las <i>scaleups</i> en València por tamaño.....	70
Figura 15. Características de los fundadores.....	74
Figura 16. Valoración del entorno de <i>networking</i> entre emprendedores.....	81
Figura 17. Características de València asociadas al crecimiento de las <i>scaleups</i>	83
Figura 18. Facilidad para la contratación de empleados extranjeros.....	89
Figura 19. Disponibilidad de fuentes de financiación.....	90
Figura 20. Facilidad para internacionalizarse desde València.....	94
Figura 21. Comparativa características de los fundadores Barcelona (BCN)-València (VLC).....	96
Figura 22. Comparativa atractivo de la ciudad para emprender y crecer Barcelona (BCN)-València (VLC).....	96
Figura 23. Comparativa talento Barcelona (BCN)-València (VLC).....	97
Figura 24. Comparativa fuentes de financiación Barcelona (BCN)-València (VLC).....	98
Figura 25. Comparativa incentivos y fiscalidad Barcelona (BCN)-València (VLC).....	99
Figura 26. Comparativa grado de internacionalización Barcelona (BCN)- València (VLC).....	99

Resumen ejecutivo

El ecosistema español es uno de los pocos europeos en los que las *startups* y las *scaleups* no se concentran mayoritariamente en la capital del país, como ocurre en Alemania o Francia, sino que se distribuye principalmente en dos ciudades, Barcelona y Madrid. Estas dos localizaciones son seguidas, a mucha distancia, por València y, aunque existen otros *hubs* emergentes como San Sebastián, Bilbao, Alicante, Sevilla y Málaga, si nos centramos en el segmento de *scaleups*, entre todos ellos acumulan tantas como València (Mind the Bridge, 2020).

València se ha convertido en territorio *startup*. Lo demuestra el dinamismo recogido en las cifras aportadas por el Informe 2021 del Observatorio Startup Comunidad Valenciana. El aumento de un 15% de *startups* frente al 2020 y también de los espacios de *coworking*, aceleradoras e incubadoras, proveedores de servicios, inversores, fondos y asociaciones, junto con la fortaleza del sistema universitario valenciano, no viene sino a reforzar esta afirmación. Dado que el paso deseado para toda *startup* es abordar procesos de crecimiento y escalado, es decir, convertirse en una *scaleup*, un ecosistema cada vez mayor y más completo, como es el valenciano, debe establecer los pilares para facilitar también el crecimiento de sus empresas y multiplicar el número de *scaleups*.

El estudio de las *scaleups* es un fenómeno reciente en nuestro país. Afortunadamente, ya contamos con el Informe 2021 "Impacto de las *scaleups* en la economía de España" que demuestra el papel clave de estas empresas en la

creación de riqueza y de empleo, así como en la construcción de un tejido empresarial robusto y competitivo a nivel global. Así pues, el promover el desarrollo de las *scaleups* debe ser una estrategia de territorio.

En la actualidad, el ecosistema de la ciudad de València y su entorno está formado por 23 *scaleups*, clasificables como PYMEs, con características muy dispares y distribuidas en diferentes sectores, de entre los que, en todo caso, prevalece el *hub* de salud y de bienestar. Para el trienio 2018-2020 han alcanzado una facturación media de 2,8 millones de euros, con un crecimiento del 48%, y un promedio de 33 empleados, con un crecimiento medio de empleados del 59%. Estas tasas de crecimiento cobran aún mayor importancia considerando que el periodo analizado incluye el primer año de pandemia, lo que refuerza la idea de que vitalidad y fortaleza son características de las *scaleups* valencianas y del ecosistema valenciano.

Además de mostrar las principales características de las *scaleups* valencianas, esta investigación reflexiona respecto a algunos elementos destacados del ecosistema en València y su entorno, a través de los factores que influyen en el paso de *startup* a *scaleup* y analiza cómo potenciarlos desde su propio ecosistema. Además, se propone, cuando se ha estimado oportuno, algunas líneas de acción claras y sencillas dirigidas a los agentes que forman parte del ecosistema, siguiendo, en ocasiones, el camino marcado por otros ecosistemas más avanzados.

Implicaciones para la gestión

Del análisis de los resultados de esta investigación emergen una serie de acciones que podrían mejorar el ecosistema emprendedor valenciano y favorecerían la capacidad de las *startups* para convertirse en *scaleups* y las condiciones que permitirían a estas últimas, las *scaleups*, crecer.

Acción 1. Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género

La presencia de mujeres en los equipos fundadores es todavía minoritaria. Se hace imprescindible continuar con las acciones que favorecen el emprendimiento femenino y concebir nuevas que mitiguen la brecha de género en la fundación de *startups*.

Acción 2. Establecer programas de peer-to-peer con otros ecosistemas nacionales e internacionales

El número de *scaleups* en València y su entorno es tan reducido y pertenecen a sectores tan diversos que sus equipos de dirección no tienen la oportunidad de interactuar y aprender unos de otros. La única medida que puede paliar esta carencia de "hermanos mayores", por el momento, es trabajar para que se generen redes con *scaleups* de otros ecosistemas que complementen la riqueza del entorno de *networking* actual, muy bien valorado pero insuficiente para las *scaleups* valencianas.

Acción 3. Mejorar la dotación de espacios para el emprendimiento

Toda empresa requiere un espacio, pero la idiosincrasia de las *startups* implica particularidades que no se solventan con cualquier localización. La ciudad necesita más plazas en incubadoras y aceleradoras para que la ubicación de un equipo emprendedor sea un elemento más que favorezca sus oportunidades de crecimiento.

Acción 4. Favorecer la ocupación por el ecosistema emprendedor de edificios emblemáticos y en ubicaciones atractivas

El universo *startup* tiene una imagen particular, asociada a juventud, tecnología, diseño, cocreación, etc. Su particular manera de entenderse, semejante al concepto de *clúster* en la economía general, les lleva a buscar espacios grandes y flexibles y, en la medida de lo posible, que compartan la estética que les caracteriza. Se buscan lugares que, gracias a su atractivo, permitan también la atracción de talento y estimulen la creatividad y la colaboración. De ahí su interés por espacios originales, en localizaciones con encanto, de esos que abundan en la ciudad de València.

Acción 5. Identificar, visibilizar y actualizar regularmente la categoría scaleup de nuestro ecosistema emprendedor.

No se puede gestionar aquello que no se conoce. Se hace necesario identificar a través de los diferentes observatorios y de manera regular las *scaleups* del ecosistema. Solo desde el reconocimiento de las características de las empresas que forman parte de este grupo se podrán conocer sus características y establecer políticas y líneas de acción ajustadas a sus necesidades específicas.

Acción 6. Generar un canal permanente y regular de diálogo de startups/scaleups con los principales responsables públicos en emprendimiento

En València y su entorno hay muchas *startups* y *scaleups* que son líderes en su sector, que han roto moldes y que son reconocidas internacionalmente, no obstante, a veces tienen la sensación de "no ser profetas en su tierra". Se hace imprescindible una comunicación regular y fluida con los responsables públicos para que las iniciativas de la administración se alineen con la realidad empresarial del territorio y atiendan a los desafíos a los que se enfrentan las *scaleups* en su crecimiento.

Acción 7. Identificar agentes únicos y centralizados en la interlocución público-privada

Los emprendedores, en ocasiones, echan de menos una voz única con la que tratar sus problemáticas en su relación con la administración

pública. De la misma manera que ellos procuran asociarse y unificar sus esfuerzos a través del movimiento asociativo, reclaman la posibilidad de contar con una única voz que represente a todas las agencias públicas que facilitan el emprendimiento y los procesos de crecimiento de las empresas.

Acción 8. Reconocer públicamente y visibilizar los éxitos de las scaleups valencianas

Más allá de la satisfacción personal de ver tu éxito en una noticia o ser recibido por una autoridad, el reconocimiento público de un logro lo pone en valor y colabora en la difusión de una cultura emprendedora que legitima socialmente la labor del emprendimiento. La visibilización pública de sus éxitos es, además, un refuerzo a la credibilidad para las *scaleups*, que les favorece en sus negociaciones con proveedores, clientes e inversores y mejora la imagen del conjunto del ecosistema.

Acción 9. Reducir la burocracia y mejorar la fiscalidad vinculada con el emprendimiento.

Bien es cierto que esta acción es una histórica reclamación de emprendedores y que no es exclusiva del ecosistema valenciano. También que se confía en que la nueva ley de Fomento del ecosistema de las empresas emergentes (conocida como *Ley de Startups*) mejore sustancialmente esta situación, aunque no es menos cierto que algunos de los temas candentes, como la *exit tax*, no quedan recogidos en el anteproyecto de ley. En cualquier caso, se requiere facilitar los trámites administrativos y que los esfuerzos de los emprendedores no se vean empañados por la fiscalidad aplicada.

Acción 10. Promover la mentorización y tutorización a las scaleups para aprovechar las iniciativas de apoyo

Cuando la cantidad de información es excesiva y el receptor no es capaz de identificar la relevante se dice que en ese canal hay mucho *ruido*. Esa es la sensación actual de los emprendedores, que existe tanto ruido en torno a las iniciativas y programas de ayuda a los que acogerse que, a menudo, temen errar en la elección del

más adecuado. Equivocarse no es baladí, pues cada candidatura exige cumplimentar formularios, recabar documentación y, en definitiva, aplicar esfuerzos y tiempo. Un apoyo en términos de asesoramiento para identificar a qué programas dirigirse en cada circunstancia permitiría un uso más eficiente de esos limitados recursos.

Acción 11. Ampliar la oferta formativa con títulos más específicos adaptados a las necesidades de las scaleups.

La falta de talento ajustado a las necesidades de las *scaleups* es uno de los principales retos con los que se encuentran estas empresas en sus procesos de crecimiento. Aunque el sistema universitario valenciano es uno de los más potentes de la nación, los emprendedores creen que sería conveniente complementarlo con títulos formativos especializados, ajustados a las últimas necesidades tecnológicas del mercado.

Acción 12. Potenciar en la oferta formativa reglada el desarrollo de soft skills

La capacidad de trabajar en equipo, la gestión del tiempo, el pensamiento crítico, la creatividad... en definitiva, las *soft skills*, son vitales, tanto en el día a día, como en el entorno de trabajo, de ahí que estas habilidades cada vez son más valoradas en los procesos de selección del personal. Los emprendedores constatan el margen de mejora de los candidatos en estas competencias, pero desarrollarlas es una tarea de largo recorrido, que comienza ya en las primeras etapas de la vida escolar. Capacitar a la fuerza laboral con *soft skills* es un desafío que deben asumir las instituciones educativas a todos los niveles, para garantizar que los futuros profesionales cuenten con las destrezas que les permitan tener éxito en sus responsabilidades y respaldar así el crecimiento de las empresas en las que trabajen.

Acción 13. Potenciar vínculos y generar otros nuevos entre el ecosistema emprendedor y el ámbito académico

En demasiadas ocasiones, para un estudiante la búsqueda de empleo en una *startup* no es su

primera opción. Se reconoce una falta de visibilidad de esta parte del tejido empresarial tanto en los planes de estudio como en diferentes eventos universitarios. Para salvar esta carencia se hace necesario incrementar la presencia de este tipo de empresas en el día a día de las aulas, en los fóruns y encuentros con alumnos. El vínculo entre *scaleups* y Universidad también debe reforzarse en el área investigadora, de manera que se puedan cruzar las necesidades de desarrollo de estas empresas con las investigaciones llevadas a cabo en la universidad.

Acción 14. Reducir las barreras para contratar talento no local

La falta de talento se erige como un serio obstáculo al crecimiento de las empresas. El carácter puntero de la tecnología o los modelos de negocio disruptivos que caracterizan a las *scaleups* les lleva en ocasiones a requerir atraer a candidatos muy específicos que no siempre son valencianos, ni siquiera españoles. La necesidad de facilitar los procesos para contratar ese talento de otros países es una reivindicación de las *scaleups* que requiere de atención si no se quiere limitar su potencial de crecimiento.

Acción 15. Preparar los cauces para facilitar el contacto con venture capital internacional para las scaleups de mayor tamaño

El ecosistema emprendedor valenciano no detecta en la actualidad una falta de liquidez. No

obstante, el tamaño de sus empresas no hace que se requiera de forma mayoritaria la inyección de grandes sumas. El dinamismo de las *startups* valencianas y las lecciones que nos ofrecen otros ecosistemas hacen prever que en un futuro no muy lejano esta situación podría cambiar. Por lo tanto, parece oportuno sentar las bases de un sistema financiero sólido en fondos de capital crecimiento accesibles para las *scaleups* establecidas en València y su entorno.

Acción 16. Potenciar el corporate

Pese a los beneficios del *corporate* para la innovación y desarrollo de la industria consolidada, no es un instrumento generalizado entre las *scaleups* valencianas. Puesto que el *corporate* es beneficioso tanto para la gran empresa, como para la *scaleup* en crecimiento y, en consecuencia, para el territorio en el que esta se ubica, se recomienda a la administración pública establecer programas que potencien esta vía.

El **cuadro 1** recoge las acciones, organizadas por la dimensión a la que apuntan y por los actores del ecosistema responsables de su puesta en marcha, ofreciendo así una visión global de la propuesta de acciones para mejorar el ecosistema emprendedor valenciano que respaldará el crecimiento de sus empresas.

Cuadro 1. Líneas de acción para favorecer el crecimiento en el ecosistema emprendedor valenciano

		DIMENSIONES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR					
		POLÍTICA	FINANZAS	CULTURA	APOYO	CAPITAL HUMANO	MERCADOS
ACTORES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	<p>Acción 5. Identificar, visibilizar y actualizar regularmente la categoría <i>scaleup</i> de nuestro ecosistema emprendedor.</p> <p>Acción 6. Generar un canal permanente y regular de diálogo de <i>startups/scaleups</i> con los principales responsables públicos en emprendimiento.</p> <p>Acción 7. Identificar agentes únicos y centralizados en la interlocución público-privada.</p> <p>Acción 8. Reconocer públicamente y visibilizar los éxitos de las <i>scaleups</i>.</p> <p>Acción 9. Reducir la burocracia y mejorar la fiscalidad vinculada con el emprendimiento.</p> <p>Acción 10. Promover la mentorización y tutorización a las <i>scaleups</i> para aprovechar las iniciativas de apoyo.</p>	<p>Acción 15. Preparar los cauces para facilitar el contacto con <i>venture capital</i> internacional para las <i>scaleups</i> de mayor tamaño.</p>	<p>Acción 8. Reconocer públicamente y visibilizar los éxitos de las <i>scaleups</i>.</p>	<p>Acción 3. Mejorar la dotación de espacios para el emprendimiento</p> <p>Acción 4. Favorecer la ocupación por el ecosistema emprendedor de edificios emblemáticos y en ubicaciones atractivas.</p>	<p>Acción 1. Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género</p> <p>Acción 14. Reducir las barreras para contratar talento no local.</p>	<p>Acción 2. Establecer programas de <i>peer-to-peer</i> con otros ecosistemas nacionales e internacionales.</p> <p>Acción 16. Potenciar el <i>corporate</i>.</p>
	INVERSORES		<p>Acción 15. Preparar los cauces para facilitar el contacto con <i>venture capital</i> internacional para las <i>scaleups</i> de mayor tamaño.</p>			<p>Acción 1. Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género.</p>	
	CREADORES DE OPINIÓN			<p>Acción 8. Reconocer públicamente y visibilizar los éxitos de las <i>scaleups</i>.</p>		<p>Acción 1. Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género.</p>	
	ACTORES DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO	<p>Acción 10. Promover la mentorización y tutorización a las <i>scaleups</i> para aprovechar las iniciativas de apoyo.</p>			<p>Acción 3. Mejorar la dotación de espacios para el emprendimiento.</p>	<p>Acción 1. Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género.</p>	<p>Acción 2. Establecer programas de <i>peer-to-peer</i> con otros ecosistemas nacionales e internacionales.</p>
	ACTORES DEL SISTEMA EDUCATIVO					<p>Acción 1. Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género.</p> <p>Acción 11. Ampliar la oferta formativa con títulos más específicos adaptados a las necesidades de las <i>scaleups</i></p> <p>Acción 12. Potenciar en la oferta formativa reglada el desarrollo de <i>soft skills</i>.</p> <p>Acción 13. Potenciar vínculos y generar otros nuevos entre el ecosistema emprendedor y el ámbito académico.</p>	
	EMPRESAS Y CORPORACIONES	<p>Acción 5. Identificar, visibilizar y actualizar regularmente la categoría <i>scaleup</i> de nuestro ecosistema emprendedor.</p>				<p>Acción 1. Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género.</p>	<p>Acción 2. Establecer programas de <i>peer-to-peer</i> con otros ecosistemas nacionales e internacionales.</p> <p>Acción 16. Potenciar el <i>corporate</i>.</p>



STARTUP. Empresa < 10 años, innovadora, con intención de rápido y significativo crecimiento mediante negocio escalable

SCALEUP. Startup que cuenta con un modelo de negocio escalable y ha seguido un proceso de alto crecimiento (media en 3 años >20% facturación y/o empleados)

ECOSISTEMA que favorece la creación de startups



ECOSISTEMA que favorece el crecimiento

Las personas emprendedoras en una scaleup

- Fundación en equipo, liderazgo compartido:**
- Características personales**
- Tesón
- Perseverancia
- Confianza en las capacidades propias
- Pasión por la empresa
- Motivación
- Capacidad de adaptación al cambio
- Responsabilidad
- Visión
- Edad:** mayores que en startups
- Género:** mayoría masculina
- Formación**
- en áreas técnicas e ingeniería
- en gestión de empresas
- Experiencia**
- en creación de startups
- en la industria
- en dirección de empresas
- en I+D
- Capacidades**
- de vigilancia tecnológica
- de adaptación al cambio

FACTORES DEL ENTORNO QUE CONDICIONAN EL CRECIMIENTO EMPRENDEDOR

Financiación

- Venture capital
- Inversión tradicional

Capital Humano

- En número suficiente.
- Con las competencias adecuadas.
- Con remuneración adecuada.

Apoyo

- Incubadoras y aceleradoras.
- Formación, mentorización, asesoramiento, contacto con inversores, asesoría.
- *Networking*.
- Cooperación empresarial.

Reducción de la presión fiscal y regulatoria

- Mejora de la regulación, la gestión pública y simplificación de trámites.
- Mejora de procedimientos administrativos.
- Mejora de la organización de la administración pública que permita aumentar su eficacia y eficiencia.

Localización

- Calidad de vida
- Clima
- Características de la zona

Políticas públicas

- Promoción del espíritu emprendedor.
- Facilitación de transferencia a las empresas de resultados de investigación de universidades y centros públicos de investigación.
- Aumento de inversión en I+D.
- Beneficios fiscales.
- Apoyo a la inversión y a la financiación.
- Protección de propiedad intelectual.

2018-2020

Madrid
130 scaleups
\$2.1B capital raised

Barcelona
193 scaleups
\$4.1B capital raised

València
22 scaleups
\$0.4B capital raised

Sevilla

Alicante

Málaga

PROMEDIO FACTURACIÓN
SCALEUPS VLC: 2,8 millones €

CRECIMIENTO FACTURACIÓN
SCALEUPS VLC: 48%

MEDIA EMPLEADOS
SCALEUPS VLC: 33 empleados

CRECIMIENTO EMPLEADOS
SCALEUPS VLC: 42%

EDAD MEDIA
8 AÑOS

POCA PRESENCIA
FEMENINA EN EL EQUIPO
FUNDADOR

INSUFICIENTEMENTE
INTERNACIONALIZADA

DISPERSIÓN SECTORIAL.
DESTACA EL SECTOR DE
SALUD Y BIENESTAR

Acciones para los stakeholders del ecosistema emprendedor de València y su entorno destinadas a favorecer el crecimiento de las startups y scaleups



Administraciones públicas

- Acción 1.** Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género.
- Acción 2.** Establecer programas de peer-to-peer con otros ecosistemas nacionales e internacionales.
- Acción 3.** Mejorar la dotación de espacios para el emprendimiento.
- Acción 4.** Favorecer la ocupación por el ecosistema emprendedor de edificios emblemáticos y en ubicaciones atractivas.
- Acción 5.** Identificar, visibilizar y actualizar regularmente la categoría scaleup de nuestro ecosistema emprendedor.
- Acción 6.** Generar un canal permanente y regular de diálogo de startups/scaleups con los principales responsables públicos en emprendimiento.
- Acción 7.** Identificar agentes únicos y centralizados en la interlocución público-privada.
- Acción 8.** Reconocer públicamente y visibilizar los éxitos de las scaleups.
- Acción 9.** Reducir la burocracia y mejorar la fiscalidad vinculada con el emprendimiento.
- Acción 10.** Promover la mentorización y tutorización a las scaleups para aprovechar las iniciativas de apoyo.
- Acción 14.** Reducir las barreras para contratar talento no local.
- Acción 15.** Preparar los cauces para facilitar el contacto con venture capital internacional para las scaleups de mayor tamaño.
- Acción 16.** Potenciar el corporate.



Inversores

- Acción 1.** Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género.
- Acción 15.** Preparar los cauces para facilitar el contacto con venture capital internacional para las scaleups de mayor tamaño.



Creadores de opinión

- Acción 1.** Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género.
- Acción 8.** Reconocer públicamente y visibilizar los éxitos de las scaleups.



Actores del sistema educativo

- Acción 1.** Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género.
- Acción 11.** Ampliar la oferta formativa con títulos más específicos adaptados a las necesidades de las scaleups.
- Acción 12.** Potenciar en la oferta formativa reglada el desarrollo de soft skills.
- Acción 13.** Potenciar vínculos y generar otros nuevos entre el ecosistema emprendedor y el ámbito académico.



Actores del apoyo al emprendimiento

- Acción 1.** Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género.
- Acción 2.** Establecer programas de peer-to-peer con otros ecosistemas nacionales e internacionales.
- Acción 3.** Mejorar la dotación de espacios para el emprendimiento.
- Acción 10.** Promover la mentorización y tutorización a las scaleups para aprovechar las iniciativas de apoyo.



Empresas y Corporaciones

- Acción 1.** Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género.
- Acción 2.** Establecer programas de peer-to-peer con otros ecosistemas nacionales e internacionales.
- Acción 5.** Identificar, visibilizar y actualizar regularmente la categoría scaleup de nuestro ecosistema emprendedor.
- Acción 16.** Potenciar el corporate.

1. Introducción

València está apostando fuerte por su ecosistema emprendedor. En diferentes puntos de la ciudad se respira ese ambiente de innovación, tecnología y juventud que caracteriza a las *startups*. Igualmente, cada vez son más los eventos que se dedican a fortalecer el *networking*, a presentar nuevas soluciones tecnológicas o nuevos negocios disruptivos. Aunque todavía a una sustancial distancia de los dos grandes *hubs* del emprendimiento español – Madrid y Barcelona – y muy alejados de los ecosistemas líderes en Europa, como Londres, París o Berlín, lo cierto es que en València algo se mueve.

En la Comunidad Valenciana, en 2021 se contabilizan alrededor de 1.000 *startups*, según los datos del Observatorio Startup de la Comunidad Valenciana, un 15% más que en 2020, de las que aproximadamente el 88% se encuentra en la provincia de València. Además, existen alrededor de 300 entidades de apoyo al emprendimiento, entre aceleradoras, incubadoras, inversores, asociaciones, instituciones públicas, universidades y otros agentes del ecosistema, mostrando un ritmo de crecimiento muy similar. Considerando el difícil año atravesado con la pandemia, estas tasas de crecimiento no hacen sino confirmar la buena salud del ecosistema emprendedor valenciano.

La apuesta por el ecosistema no ha de limitarse a favorecer la creación de *startups*, sino también a facilitar a sus fundadores que

alcancen su objetivo: crecer. Una *startup* nace con vocación de escalar su negocio y llegar a *scaleup*. Esta categoría de empresas, dinámicas e innovadoras, con elevadas tasas de crecimiento de empleados y facturación, consiguen un impacto significativo sobre el empleo (Henrekson y Johansson, 2010; Coad *et al.*, 2014) y en general sobre la productividad, la innovación y la internacionalización a través de su interacción con el tejido empresarial del territorio en el que se asientan (Mason y Brown, 2014). Además, el hecho de contar con empresas de este tipo es un signo inequívoco de la fortaleza y solidez del ecosistema, ejerciendo de reclamo para la entrada de nuevas *startups* y agentes de apoyo.

En la presentación del reciente informe del Scaleup Spain Network (2021) se constató que el apoyo público en España se ha centrado más en la creación de empresas y no tanto en su crecimiento. Efectivamente, tal y como plantean Pardo *et al.* (2021), en el anterior informe de la cátedra MESVAL sobre creación y desarrollo de *spin-offs* académicas en València, las políticas públicas de emprendimiento para la creación de empresas son diferentes a las que persiguen reforzar el crecimiento de las ya establecidas (ver **cuadro 2**) al enfocarse en el componente holístico o sistémico del ecosistema, fomentando las redes y la cooperación a nivel regional y local, a la par que potenciando fuentes de financiación que estimulen el crecimiento.

Cuadro 2. Políticas de emprendimiento tradicionales versus políticas de emprendimiento orientadas al crecimiento

Políticas tradicionales	Políticas sobre emprendimiento orientadas al crecimiento
Pone el foco en agentes específicos. Por ejemplo, individuos, empresarios, clústeres.	Pone el foco en tipos de emprendedores, redes de emprendedores o clústeres temporales.
Los objetivos principales de las políticas son generar más emprendedores y el crecimiento de las nuevas empresas.	La política pone el foco en emprendedores con elevado potencial y en los emprendimientos de mayor potencial económico.
Las políticas están centradas en intervenciones parciales, es decir, enfocadas a una parte del ecosistema. Por tanto, se trata de intervenciones no sistémicas.	La política está orientada a la conexión entre los componentes del ecosistema para reforzar su funcionamiento (enfoque sistémico)
Las principales formas de apoyo al emprendimiento toman la forma de subvenciones, incentivos fiscales, subsidios, etc. (orientadas a la etapa de creación de la empresa).	Las principales formas de asistencia son formas de apoyo 'relacionales' como la construcción de redes, el desarrollo de conexiones entre actores emprendedores, alineación institucional de prioridades, fomento de interacciones entre empresas
El principal impulso de los formuladores de políticas es generar y promover fuentes de financiación empresarial destinadas a la creación de empresas, principalmente en forma de fondos de capital riesgo y <i>business angels</i> .	Se reconoce que diferentes empresas tienen distintas necesidades de financiación (financiación de la deuda, crowdfunding, etc.). A medida que las empresas crecen, diferentes empresas requieren acceso a una mayor financiación y a una combinación distinta de fuentes de financiación.
Consideran de vital importancia la creación de nuevas empresas basada en la propiedad intelectual y la innovación. La atención se pone principalmente en la I+D y la protección de los derechos de propiedad intelectual. Fuerte estímulo a la tecnología y la innovación entre los sectores de alta tecnología.	Centradas en desarrollar sistemas de innovación y fomentar conexiones con clientes, usuarios finales, proveedores, universidades, etc. Aumenta el reconocimiento de fuentes de innovación abierta y no protegidas. La innovación es porosa y trasciende a muchos sectores e industrias, tanto nuevas como tradicionales
El nivel de formulación de políticas es mayoritariamente "de arriba hacia abajo". La implementación de la política se lleva a cabo principalmente a nivel nacional, aunque algunas iniciativas se transfieren.	La mayor parte de políticas sistémicas se crean a nivel regional o local. Están surgiendo marcos de políticas en distintos niveles estatales.

Fuente: Pardo *et al.* (2021:159), a partir de Mason y Brown (2014).

Identificar y proponer cuáles son las políticas más adecuadas para favorecer el crecimiento de las *startups* en un territorio requiere conocer bien a sus empresas y su ecosistema. Resulta difícil identificar qué lleva a una *startup* a crecer a tasas superiores al 20% más allá de tener un modelo de negocio exitoso, si bien la literatura apunta a considerar también el equipo fundador, los factores externos que respaldan el crecimiento y los obstáculos que tienen que superar. El ecosistema en el que nace y crece una *startup* no es baladí, ni tampoco la configuración de los ecosistemas más exitosos ha sido producto de la casualidad o la suerte. Boston, Berlín, Londres o Tel Aviv son el resultado de muchas decisiones y acciones de instituciones públicas y privadas, emprendedores, inversores y otros agentes que han apostado por convertirlos en un

caldo de cultivo idóneo para el nacimiento y crecimiento de *startups*.

El **objetivo general** de este trabajo es analizar las *scaleups* de València y su entorno y comprender los factores clave en el ecosistema que condicionan su crecimiento, para proponer una serie de acciones que ayuden a las *startups* a transitar hacia *scaleups* y, a las que ya lo son, a continuar su proceso de desarrollo.

Para conseguir ese objetivo general, abordaremos un conjunto de **objetivos específicos**:

1. Profundizar en el concepto de *startup* y *scaleup* y analizar los factores que condicionan el crecimiento de las empresas

- innovadoras desde una perspectiva general.
2. Elaborar una base de datos con las *startups* localizadas en València y su entorno que cumplen los requisitos para ser consideradas *scaleups*.
 3. Presentar un perfil general de la población de *scaleups* de València y su entorno a partir de fuentes secundarias de información.
 4. Contextualizar el ecosistema de *scaleups* de València y su entorno.
 5. Analizar las características clave de los fundadores de las *scaleups* de València y su entorno, las necesidades y disponibilidad de talento y financiación de las *scaleups*, y su grado de internacionalización.
 6. Analizar las características clave de València y su entorno como localización geográfica para acoger a *scaleups*.
 7. Proponer acciones a agentes del ecosistema que ayuden a las *startups* y a las *scaleups* a hacer frente a sus desafíos durante su crecimiento.

Con el fin de alcanzar estos objetivos, tras una revisión de la literatura existente, se analizaron los datos provenientes del registro mercantil que proporciona la base de datos SABI para identificar a la población objeto de estudio, a la que se le envió un cuestionario basado en el utilizado por Barcelona Global (2021). El mismo cuestionario, aunque adaptado, se envió a un conjunto de agentes del ecosistema valenciano, que con sus respuestas complementaron la información recibida de los emprendedores. Más adelante, emprendedores y agentes fueron invitados a

sendos *focus groups*, en los que los participantes tuvieron ocasión de profundizar en los grandes temas que permitieron avanzar las conclusiones más relevantes sobre el paso de *startup* a *scaleup*.

Los resultados de la investigación concluyen con el planteamiento de un conjunto de acciones a partir de las carencias o áreas de mejora detectadas en el ecosistema *scaleup* valenciano. Estas acciones pretenden servir de guía al propósito de fortalecer un ecosistema que apoye el crecimiento de las *startups* y *scaleups*. Las recomendaciones apuntan a las dimensiones clave del ecosistema -políticas, finanzas, cultura, soporte, capital humano y mercados-, y se asignan a diferentes agentes del ecosistema -administraciones públicas, inversores, medios de comunicación, agentes de apoyo, responsables educativos y corporaciones y otras empresas-.

El presente informe se estructura en seis capítulos. Tras esta introducción, el capítulo segundo repasará el conocimiento publicado sobre las empresas innovadoras y su caracterización como *startups* y *scaleups*, finalizando con una propuesta de factores que condicionan su crecimiento. En el capítulo tres se describe el papel del ecosistema emprendedor y se presentan los ecosistemas español y valenciano, así como ejemplos de buenas prácticas de otros ecosistemas. El capítulo cuarto aborda la descripción de la metodología utilizada para alcanzar los resultados, que aparecen en el capítulo quinto. Finalmente, en el capítulo seis se propone una serie de acciones para fortalecer el ecosistema emprendedor y facilitar el crecimiento de sus *startups* y *scaleups*.

2. El camino de *startup a scaleup*

2.1. Qué es una *startup*

Es posible encontrar distintas definiciones de *startup*, tanto en la literatura académica como en informes, *webs*, *blogs*, etc., de emprendedores, agentes o instituciones vinculados con ecosistemas emprendedores de cualquier parte del mundo (Breschi *et al.*, 2018).

Tras una amplia revisión de distintas definiciones de *startup*, Skala (2019) señala que, en muchas de ellas, se apunta alguno o algunos de los siguientes rasgos: (a) se trata de una empresa joven, con recursos escasos, especialmente financieros; (b) que ofrece una solución innovadora; (c) en muchas ocasiones, es una empresa de base tecnológica; y (d) tiene potencial de alto crecimiento, además de intentar contar con un modelo de negocio escalable.

Nos detenemos ahora en analizar el alcance de estas características para acotar a qué hacemos referencia es este trabajo cuando usamos el término “*startup*”.

Empresa joven

En cuanto a la edad de una *startup* también es una cuestión abierta en la literatura académica. Además de considerar otros criterios, algunos trabajos consideran *startups*, a aquellas empresas que tienen una antigüedad inferior a 5 años (por ejemplo, Salamzadeh y Kesim, 2017; Giudici y Agstner, 2019). Otros, son más restrictivos y establecen el límite en los 3 años (por ejemplo, Wallin *et al.*, 2016). No obstante, hemos comprobado que, en la mayoría de investigaciones, la antigüedad de las *startups* no supera los 10 años, tanto si se trata del criterio aplicado para la selección de muestras o de casos, o cuando la investigación en cuestión reporta la edad media de las *startups* empleadas en la investigación (véanse, por ejemplo, los trabajos de Davila *et al.*, 2010; Colombo *et al.*, 2011; Ripsas y Troger, 2014; Sekliuckiene *et al.*, 2018; Pisoni y Onetti, 2018; Testa y Szkuta, 2018; El Hanchi y Kerzazi, 2020). Este mismo límite, 10 años, también es empleado por el *EU Startup Monitor*¹, aunque, para algunos sectores, reconoce es más adecuado bajar hasta los 5 años.

¹ *EU Startup Monitor* es una iniciativa de la Comisión Europea que nace con el objetivo de recopilar y analizar información que sirva de base para el diseño de políticas y acciones que mejoren la situación

económica y regulatoria de *startups* y *scaleups*, facilitando su creación, y crecimiento. (<http://startupmonitor.eu/index.html#project>).

Esta disparidad de criterio creemos que obedece, posiblemente, a la falta de consenso, no solo en cuanto al concepto de *startup*; sino, también, en cuanto a las distintas etapas que conforman su ciclo de vida (véase el apartado 2.2.1.).

Escasez de recursos, especialmente financieros

En general, el conocimiento, habilidades, experiencia y el capital relacional son los principales recursos con los que cuenta el fundador o equipo fundador para poner en marcha una empresa, sea o no *startup*. También los ahorros del fundador, así como los recursos aportados por amigos o familiares son importantes al comienzo. Pero de modo particular, la carencia de recursos financieros es una de las características propias de las *startups*, principalmente en sus primeras etapas. La búsqueda de financiación externa en forma de inversión, en todas las etapas de su ciclo de vida, es otro de sus rasgos (Skala, 2019).

En general, es difícil que una *startup* pueda acceder a préstamos de entidades financieras dada la elevada incertidumbre técnica y económica, y, en consecuencia, el alto riesgo de su actividad, asociados a la solución innovadora con la que, generalmente, pretende irrumpir en el mercado (Testa y Szkuta, 2018). Mientras que otro tipo de PYMEs tratarán de financiar su posible expansión, si es esta la estrategia adoptada, mediante la autofinanciación y/o la combinación adecuada de recursos propios y deuda; para una *startup* es

prioritario buscar, y si tiene potencial de crecimiento obtendrá, financiación de otras fuentes externas, en forma de capital. Estas fuentes externas incluyen, por ejemplo, *business angels*, empresas de capital riesgo, o *family offices*. También es posible que finalmente, en etapas avanzadas, consigan esa financiación a través de una Oferta Pública Inicial u Oferta Pública de Venta² (Domingo y Solé, 2020), si es esta la estrategia de *exit*³ elegida.

Las startups son empresas innovadoras

Una *startup* debe introducir alguna innovación, no necesariamente en productos. La novedad también puede consistir en (Skala, 2019): (a) resolver una necesidad o problema conocido, utilizando una solución conocida, pero ofrecida a un segmento de clientes completamente nuevo; o (b) atender una necesidad o problema conocido, a un cliente conocido, pero de una forma completamente nueva.

Algunas startups son de base tecnológica

En general, la academia identifica a las empresas de base tecnológica (en adelante, EBT) con aquellas empresas que operan en sectores clasificados por el INE como sectores de alta o media-alta tecnología (véase el **cuadro 3**). A estas empresas habría que añadir aquellas otras cuya actividad se desarrolla en el ámbito de la biotecnología, aunque estas no puedan asociarse a un código CNAE particular (Souto, 2013).

² Las siglas IPO (Initial Public Offering) es la denominación más extendida para referirse a la salida a bolsa de una *startup*. Esta estrategia de financiación permite obtener una importante inyección de capital para apoyar el crecimiento de la empresa. El éxito de esta estrategia, en ocasiones, viene condicionada por el respaldo financiero previo recibido de empresas de capital riesgo ya que esta circunstancia se percibe como un indicador de éxito de la *startup* por parte de los potenciales inversores (Shane y Stuart, 2002; Chang, 2004; Nahata, 2008).

³ La inversión en el capital de una *startup* por parte de inversores externos, es decir, de empresas de capital riesgo, *business angels*, *family offices*, etc., es temporal ya que el objetivo de estos inversores,

y también puede serlo del fundador de la *startup*, es obtener la mayor rentabilidad posible con la venta de las acciones o participaciones en un proceso conocido como *exit*. El *exit* puede materializarse a través de distintas estrategias: (a) una IPO (opción que podría ser preferida por los fundadores cuando quieren mantener el control sobre la *startup*); (b) la compra por parte del fundador o del equipo de dirección de las acciones o participaciones de la *startup* a los inversores externos; (c) la venta de la *startup* en su totalidad a otra empresa; (d) venta parcial o secundaria de la *startup*, es decir, los inversores externos venden su parte a un comprador estratégico o a otro inversor externo (Wennberg y Mason, 2018).

Cuadro 3. Sectores de alta y media-alta tecnología según el INE

CNAE 2009	Sectores
Sectores manufactureros de tecnología alta	
21	Fabricación de productos farmacéuticos
26	Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos
30.3	Construcción aeronáutica y espacial y su maquinaria
Sectores manufactureros de tecnología media-alta	
20	Industria química
25.4	Fabricación de armas y municiones
27 a 29	Fabricación de material y equipo eléctrico; Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.; Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques
30- 30.1 - 30.3	Fabricación de otro material de transporte excepto: construcción naval; construcción aeronáutica y espacial y su maquinaria.
32.5	Fabricación de instrumentos y suministros médicos y odontológicos
Servicios de alta tecnología o de punta	
59 a 63	Actividades cinematográficas, de video y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical; Actividades de programación y emisión de radio y televisión; Telecomunicaciones; Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática; Servicios de información.
72	Investigación y desarrollo

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Como apunta Skala (2019), si bien muchas *startups* son EBT, también es importante señalar que no todas las nuevas empresas que operan en sectores de alta o media-alta tecnología pueden considerarse *startups* pues no necesariamente son empresas innovadoras. En ocasiones, algunas de las empresas que compiten en estos sectores solo se limitan a incorporar en sus procesos tecnologías que han sido desarrolladas por otras empresas (Testa y Szkuta, 2018). Además, existe evidencia de que las firmas de alto crecimiento, como hemos apuntado otra de las características de las *startups*, no son más comunes en industrias de media-alta o alta tecnología (Brännback *et al.*, 2010; Coad *et al.*, 2014; Daunfeldt *et al.*, 2016).

Alto potencial de crecimiento

Antes de adentrarnos en cómo evaluar el crecimiento y el potencial de crecimiento de una empresa, se hace necesario concretar cómo medir su tamaño. Para ello, es posible recurrir a ciertos indicadores que reflejan la

dimensión de la empresa en un momento determinado.

En el ámbito europeo, la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003⁴, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, todavía vigente⁵, en su artículo 2 proporciona una clasificación de las empresas en micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) según su tamaño, a partir de la consideración de tres variables: número de empleados, volumen de negocio, y suma del balance general. Según esta clasificación:

1. La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.
2. En la categoría de las PYME, se define a una pequeña empresa como una

⁴ <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2003-80730>

⁵ Esta misma definición se ha mantenido hasta la actualidad. Así queda recogida en el Anexo I del Reglamento (UE) n° 651/2014 de la Comisión.

empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.

3. En la categoría de las PYME, se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros."

Una vez identificados posibles indicadores que reflejan el tamaño de la empresa, la cuestión ahora es concretar cuándo se considera que una joven empresa innovadora ha experimentado un "elevado crecimiento", rasgo que, recordemos, es una característica que aparece en muchas definiciones de *startup*. Para ello, será necesario especificar⁶: (a) qué indicadores emplear para cuantificar cambios en el tamaño de la empresa⁷; (b) cuál debe ser la magnitud del cambio de esos indicadores; (c) si debe ser una medida absoluta o relativa; y (d) en cuánto tiempo deben haber cambiado esos indicadores.

La respuesta a esas cuatro cuestiones no es inmediata pues, como señalan Flachenecker *et al.* (2020), no hay consenso en la literatura académica⁸ al respecto. No obstante, la definición de "empresa de alto crecimiento" que recoge el manual elaborado por Eurostat y la OCDE en 2007, y que comentamos a continuación, parece ser la más extendida (Autio, 2016; Flachenecker *et al.*, 2020).

La OCDE, en el marco de su Programa de Indicadores de Emprendimiento, junto con

Eurostat, y las oficinas nacionales de estadística, publican en 2007 el manual "Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics"⁹ (Eurostat-OECD, 2007). Este manual define distintos indicadores con el objetivo de ofrecer un marco metodológico común que sirva de base para la elaboración de estadísticas de demografía empresarial y que permita la comparación entre países. Además de proponer los indicadores a emplear para evaluar el crecimiento, establece también el umbral mínimo de variación de dichos indicadores para considerar que el crecimiento ha sido alto¹⁰, y fija el horizonte temporal en el que debe evaluarse esta variación, proponiendo que (pg. 61):

"Todas las empresas con un crecimiento medio anualizado superior al 20% durante un periodo de tres años deben considerarse empresas de alto crecimiento. El crecimiento puede medirse por el número de empleados o por la facturación".

Adicionalmente, propone añadir un límite o umbral de tamaño al inicio del periodo de análisis y fija ese límite en 10 empleados, tanto si mide el crecimiento en función de la variación en la plantilla, como si se mide por la variación en la cifra de negocios. Al fijar este límite, se evita, según se explica en este manual, considerar como "empresas de alto crecimiento" a las microempresas, pues el simple hecho de pasar de 1 a 2 empleados en un año indicaría un crecimiento anual del 100 %, lo que distorsionaría los resultados de

⁶ Algunos trabajos como, por ejemplo, el de Mogos *et al.* (2017), también plantean el tipo de crecimiento a considerar (orgánico, adquisición, fusión...)

⁷ En cuanto a los indicadores a utilizar, mientras que algunos estudios toman como referencia la evolución del volumen de negocio (e.g., Birch *et al.* 1997; Mohout y Kiemen, 2016; Skala, 2019); otros toman como referencia la evolución en la plantilla (Davila *et al.*, 2003; Halabisky *et al.*, 2006; Deschryvere, 2008; Autio, 2016), e incluso una combinación de la evolución de distintos indicadores como las ventas, nivel de empleo, activos totales y otros indicadores financieros (e.g., Diambeidou y Gailly, 2011).

⁸ El hecho de que investigaciones distintas hayan empleado distintas definiciones de "empresas de alto crecimiento" hace difícil la comparación de sus resultados, pues según la definición empleada la

población de empresas seleccionada es distinta en cada estudio (Coad *et al.* 2014; Mogos *et al.*, 2017; Rosa, 2017).

⁹ Este manual puede consultarse a través del siguiente enlace:

<https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-07-010-EN.pdf>

¹⁰ Un tipo particular de empresa de alto crecimiento son las denominadas empresas "gacela". Una empresa gacela es una empresa de alto crecimiento, pero de edad inferior a los 5 años. En el Reglamento de Ejecución (UE) 2020/1197 de la Comisión de la Unión Europea, se definen del siguiente modo: "Las empresas jóvenes de alto crecimiento (gacelas), como subconjunto de las empresas de alto crecimiento, deben cumplir la condición adicional de que eran empresas, según se definen en la variable 210201 «nacimientos de empresas», en $t - 4$ o $t - 5$ ".

posibles estudios, por ejemplo, sobre el impacto de políticas de apoyo a las *startups*.

No obstante, en el ámbito europeo, más recientemente, la Comisión Europea¹¹ en el Anexo IV, del Reglamento de Ejecución (UE) 2020/1197 de la Comisión, de 30 de julio de 2020, y también a efectos de elaboración de estadísticas de los países miembros, define a las empresas de alto crecimiento como aquellas empresas:

“...con al menos diez asalariados en $t - 3$, con un crecimiento medio anualizado en número de asalariados superior al 10 % anual durante un período de tres años ($t - 3$ a t)...”

Además, en su definición de “empresas de alto crecimiento”, la Comisión Europea exige que la empresa ya existiera con anterioridad al primer año que conforma el periodo de evaluación.

La diferencia entre la definición de “empresa de alto crecimiento” que propone la Comisión Europea y la que propone el manual Eurostat- OCDE (2007), está en que la primera propone usar como indicador solo la evolución de la plantilla, mientras que el segundo propone emplear indistintamente este indicador o la evolución en la cifra de negocios. Además, la Comisión Europea baja del 20% al 10% la variación mínima que debe experimentar la plantilla anualmente, dentro del periodo de observación, como indicador de “alto crecimiento”.

Al igual que en otras investigaciones previas (por ejemplo, Coad *et al.*, 2014; Mohr *et al.*, 2014; Autio, 2016; Mogos *et al.*, 2017; Jo y Jang, 2021) en el presente informe adoptaremos la definición de “alto crecimiento” conforme lo define la OCDE, por estar muy extendida, tal y como ya hemos apuntado.

Como acabamos de exponer, en retrospectiva, el análisis de los cambios que se han producido en ciertos indicadores que reflejan el tamaño de la empresa permitiría identificar a aquellas empresas jóvenes innovadoras que han experimentado un alto crecimiento. En este caso, estamos hablando de un crecimiento ya realizado. Sin embargo, otra cuestión, es poder identificar a aquellas otras que cuentan con “potencial de crecimiento”. Para ello, es posible utilizar algún indicador indirecto. Por ejemplo, Davila *et al.* (2003), Breschi *et al.* (2018) y Flachenecker *et al.*, (2020) proponen emplear como indicador el respaldo financiero que recibe una *startup* por parte de empresas de capital riesgo, puesto que estas empresas invierten cuando, tras llevar a cabo un riguroso estudio del proyecto, estiman muy probable dicho potencial¹². Efectivamente, la característica más destacada de esta forma de financiación es que dedica abundantes recursos a comprender bien las nuevas tecnologías, los mercados, a encontrar *startups* prometedoras y dotarlas de suficientes recursos financieros y de *coaching* para que tengan éxito.

Surgen numerosos motivos por los que se considera que las *startups* que se financian con capital riesgo pueden tener tasas medias de crecimiento más altas que el resto:

1. La selección que hace el capital riesgo, que solo invierten en empresas que consideran que tienen potencial de alto crecimiento y una dirección que tiene el crecimiento como objetivo (Zacharakis y Meyer, 1998, 2000).
2. El capital riesgo juega un papel activo en la dirección y en monitorizar la evolución de la empresa (Fried *et al.*, 1998), así como en estructurar la compensación de los directivos (Kaplan y Stromberg, 2003).

¹¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020R1197&from=es>

¹² No obstante, como señalan Flachenecker *et al.* (2020), es evidente que, en ocasiones, las empresas de capital riesgo también pueden equivocarse, y, finalmente, algunas de las *startups* en las que invierten no alcanzan el crecimiento que habían esperado.

3. El capital riesgo aporta un efecto reputación que facilita el crecimiento (Davila *et al.*, 2003).
4. El capital riesgo impone a las empresas unos sistemas de gestión profesionales y rigurosos (Davila *et al.*, 2010).

De otro lado, los eventos de rondas de financiación también lanzan mensajes al mercado de trabajo (Gompers y Lerner, 1999). Davila *et al.* (2003) encuentran que es probable que aumente el número de empleados cuando se anuncia una ronda de financiación -por la credibilidad que se otorga al capital riesgo-, así como cuando esta se materializa. Las rondas de capital se convierten así en un buen reclamo para atraer el talento que necesita una *startup*.

Modelo de negocio escalable

Como hemos señalado anteriormente, la definición de empresa de alto crecimiento de Eurostat-OCDE (2007) viene siendo ampliamente empleada, pero también es utilizada como "...sinónimo del término *scaleup*..." (Flachenecker *et al.*, 2020: 8) (véase, a modo de ejemplo, el informe de la OCDE, 2018). Efectivamente, como argumentamos en el apartado siguiente, una *startup* se convierte en *scaleup* cuando alcanza elevadas tasas de crecimiento. Ahora bien, como señala Monteiro (2019: 102) "...cualquier *scaleup* es una empresa de alto crecimiento, pero no todas las empresas de alto crecimiento pueden considerarse *scaleups*".

Un modelo de negocio escalable es aquel con el que la empresa puede ir aumentando de forma significativa su cifra de negocio, sin tener que invertir o incrementar los costes en la misma proporción (Monteiro, 2019), lo que puede conseguirse, por ejemplo, mediante el empleo de las tecnologías de la información

y comunicación (en adelante, TICs) (Skala, 2019), la estandarización de productos y procesos (Kohler, 2018; Mathur *et al.*, 2020), la centralización de actividades esenciales o la automatización de procesos (Stampfl *et al.*, 2013; Niemczyk *et al.*, 2019), entre otras alternativas.

Una vez analizados los distintos rasgos que la literatura sugiere como propios de una *startup*, queremos apuntar que, en el marco del presente trabajo entendemos por ***startup***, una **empresa de menos de 10 años de antigüedad, innovadora, que nace con la intención de alcanzar un rápido y significativo crecimiento mediante un modelo de negocio escalable.**

2.2. Qué es una *scaleup*

2.2.1. Hitos y etapas

De la misma forma que no existe consenso en la literatura en cuanto a la definición de "*startup*", tampoco lo hay en cuanto al número de etapas que conforman su ciclo de vida ni a su denominación. En un esfuerzo por conciliar las propuestas recogidas en algunos trabajos previos, Santisteban y Mauricio (2017) identifican cuatro etapas (*semilla, etapa temprana, crecimiento y expansión*) y las relacionan con las sugeridas en dichos trabajos (véase el **cuadro 4**).

Los hitos que caracterizan cada una de las etapas, según Santisteban y Mauricio (2017) son los que se detalla a continuación:

Etapas 1. Semilla. En esta etapa se forma el equipo y comienza a desarrollarse el producto. El plan de negocio no está totalmente definido, por ello el equipo de trabajo suele ser pequeño y es el encargado de dar forma a ese plan.

Cuadro 4. Etapas del ciclo de vida de una *startup*: propuestas

Referencias bibliográficas	Etapas propuestas					
Wong <i>et al.</i> (2005)	Preparación para <i>startup</i>	Proceso de incubación	Definición de medidas de <i>performance</i>	Políticas de <i>exit</i>	Permanencia en incubadora	Salida de la incubadora
Yoon-Jun (2010)	Incubación			Crecimiento		Madurez
Piroló y Presutti (2010)	Nacimiento			Crecimiento temprano		
Mueller <i>et al.</i> (2012)	<i>Startup</i>			Crecimiento		
Ng <i>et al.</i> (2014)		Temprana		Crecimiento y desarrollo		Expansión
Bocken (2015)	Semilla	Joven		Crecimiento		Madurez
Almakenzi <i>et al.</i> (2015)	Incubación			Post incubación		
Santisteban y Mauricio (2017)	Semilla	Temprana		Crecimiento		Expansión

Fuente: Adaptado de Santisteban y Mauricio (2017: 15).

Etapa 2. Temprana (*early stage*). En esta etapa el producto se lanza al mercado, se valida la reacción de los usuarios y se intenta atraer a nuevos clientes dispuestos a comprarlo.

Etapa 3. Crecimiento. En esta etapa se ha ido perfeccionando el modelo de negocio y es importante ser competitivo a través del aumento de la participación en el mercado.

Etapa 4. Expansión. Suelen establecerse alianzas con otras empresas con el fin de facilitar el acceso a otros mercados y segmentos. La *startup* ya tiene una presencia importante en el mercado y es durante esta etapa cuando el negocio debería estar preparado para escalar; de hecho esta etapa se suele caracterizar porque el negocio se rediseña para escalar a nivel internacional.

En cada una de estas etapas resulta clave disponer del tipo de financiación más adecuado tal y como explicamos, más adelante, en el apartado 2.3.3.

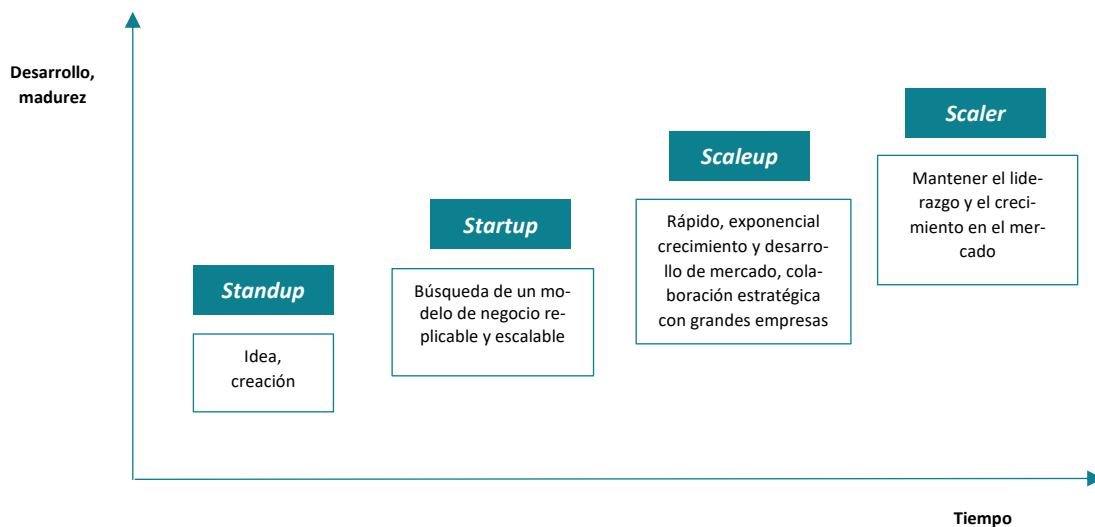
De otro lado, conviene apuntar que, en general, el término "*startup*" se utiliza para referirse a una joven empresa innovadora desde su inicio (fase semilla) hasta su madurez en el

mercado, abarcando la totalidad del proceso de desarrollo empresarial (Skawinska y Zalewski, 2020). Desde esta perspectiva, Steigertahl y Mauer (2018:1) entienden que una *scaleup* es "... una forma específica de *startup* que ha alcanzado un significativo crecimiento". Por tanto, las propuestas recogidas al principio de este apartado se sitúan en esta perspectiva.

Sin embargo, en otras ocasiones, el término "*startup*" se emplea para referirse solo a aquella empresa que se encuentra en cierta etapa del ciclo de vida de un emprendimiento innovador, tal y como se muestra en la **figura 1**. Desde esta perspectiva, algunos trabajos como, por ejemplo, el de Spiegel *et al.* (2016), identifican la *startup* con aquellas organizaciones innovadoras con potencial de rápido crecimiento y escalabilidad que comienzan o se encuentran en sus primeras etapas de desarrollo. En la práctica, muchos de los agentes del ecosistema emprendedor en España emplean el término "*startup*" en este sentido. Es el caso, por ejemplo, del *Observatorio de Startups* de la Fundación Innovación Bankinter¹³. También es esta la perspectiva que adoptamos en este trabajo, conforme a la definición de *startup* que hemos sugerido en el apartado anterior (véase el epígrafe 2.1).

¹³ <https://www.fundacionbankinter.org/>

Figura 1. Denominación de la empresa innovadora según su nivel de crecimiento



Fuente: Adaptado de Skawinska y Zalewski (2020: 5).

Desde esta última perspectiva, podemos distinguir las siguientes categorías de empresas innovadoras (Skawinska y Zalewski, 2020):

Standup. La empresa está latente en forma de idea de personas fascinadas por el concepto de descubrimiento. Se trata de ideas orientadas a cubrir una necesidad percibida o identificada o bien orientada a la racionalización de procesos.

Startup. Ya existe una microempresa orientada al perfeccionamiento y la venta de la innovación creada previamente. El objetivo en esta etapa es organizarse como empresa y aumentar su valor estimulando las ventas mediante la creación y aplicación de tecnologías innovadoras que conduzcan a un crecimiento de la productividad y un aumento de la cuota de mercado nacional e internacional.

Scaleup. Se denomina así a las *startups* que han logrado un rápido y exponencial crecimiento con un modelo de negocio escalable.

Scaler¹⁴. Dentro de esta categoría estarían, según Skawinska y Zalewski (2020), las conocidas como "unicornios", es decir, aquellas *scaleups* con un valor igual o superior a los mil millones de dólares (Rungi *et al.*, 2016).

Por otra parte, es necesario apuntar que muchas *startups* nunca llegan a convertirse en *scaleups*, pues nunca logran un alto crecimiento (Skala, 2019). Ello puede deberse a varios motivos como, por ejemplo, la falta de experiencia previa de la *startup* en los mercados en los que se utilizará la nueva tecnología desarrollada; su incapacidad para usar esa tecnología para crear nuevos mercados; su incapacidad para defender su ventaja frente a los imitadores o para traducir su ventaja tecnológica en productos o procesos comercialmente viables; o por la imposibilidad de obtener la financiación necesaria para abordar la etapa de crecimiento (Flachenecker *et al.*, 2020).

De otro lado, también son numerosas aquellas *startups* que, después de un periodo de

¹⁴ Como acabamos de apuntar, en el trabajo de Skawinska y Zalewski (2020), el término "scaler" identifica a las empresas unicornio. Sin embargo, debe tenerse en cuenta otra acepción de este término que se hace en el informe *ScaleUp Spain Network* (2021), que divide a las

scaleups en tres categorías según la facturación media de los últimos tres años: *scaler* (inferior a los 10 millones de euros), *growth* (menos de 50 millones de euros) y *rocket* (más de 50 millones de euros).

rápido y elevado crecimiento, ven como sus ventas se estancan (Coad *et al.*, 2014; Mogos *et al.*, 2021); el alto y rápido crecimiento, parece ser un rasgo más característico de las *startups* de Estados Unidos que de las localizadas en otras economías de la OCDE (Calvino *et al.*, 2016). En cuanto al momento en el que se inicia ese crecimiento, también parece haber diferencias entre países. Por ejemplo, mientras que en la mayoría de los países de la OCDE las *startups* crecen durante los 2-3 primeros años de vida y, posteriormente este crecimiento se atenúa; sin embargo, en algunos países como Bélgica o Suiza, continúan creciendo también durante los 5 años, e incluso en los 7 años siguientes a su creación (OCDE, 2018).

Por lo tanto, entendemos por **scaleup** aquella **startup** que cuenta con un modelo de negocio escalable y ha seguido un proceso de alto crecimiento que, de acuerdo con la OCDE, se cifra en un crecimiento medio anualizado durante tres años superior al 20% en facturación y/o en empleados, cuando al inicio de dicho período contaba con al menos 10 empleados.

2.2.2. Problemas y desafíos

Los principales problemas y desafíos a los que se enfrentan las *startups* para dar el salto a la siguiente etapa y convertirse en *scaleups* son, de acuerdo con Coutu (2014) los siguientes:

1. Las *scaleups* deben desarrollar nuevos productos y servicios, acceder a nuevos mercados y desarrollar estructuras empresariales acordes al rápido crecimiento. Las necesidades de gestión son nuevas (Haslam, 2018) y, en ocasiones, existe imposibilidad de formar internamente líderes con la capacidad de gestionar un rápido crecimiento. Además del problema de tener que desarrollar el talento a la vez que se está creciendo, tampoco resulta sencillo conectar a los

líderes de las *startups* con otras personas con experiencia en situaciones parecidas.

2. En esta nueva fase y dadas las nuevas exigencias, puede provocar la dificultad de retener a las personas, a lo que se suma, según publica Emprendedores (s.f.) que, en ocasiones, existe reticencia a incorporar talento nuevo. Sin embargo, se hace necesario reclutar a nuevas personas, tanto en perfiles *juniors* como *seniors*, con las habilidades y ambición necesarios para desempeñar roles técnicos y de gestión. En ocasiones esta tarea de reclutamiento no resulta sencilla y se hace necesario acudir a otros mercados para no dejar sin ocupar puestos vitales.
3. Dificultades para alcanzar la escala necesaria que permita obtener la liquidez suficiente para soportar las inversiones requeridas y financiar los procesos de innovación. Efectivamente, sería mucho más fácil obtener dicha liquidez si se tuviera acceso a departamentos de compra de las grandes empresas y del sector público, grandes compradores en la economía; aún más, estas organizaciones no solo aportarían liquidez, sino que, llegado el caso, podrían permitir apoyo en sus infraestructuras (cemexventures.com, 2021). Sin embargo, la complejidad de las relaciones con estos agentes, la falta de transparencia en las relaciones o los altos costos de transacción dificultan estas relaciones. También, como para cualquier empresa pequeña, no es fácil iniciar los procesos de internacionalización; sería importante poder ayudar a forjar vínculos y superar obstáculos en nuevos mercados, lo que permitiría alcanzar una escala competitiva a nivel mundial. Por último, es importante señalar que, en ocasiones, se hace demasiado lenta la aprobación regulatoria de los nuevos productos desarrollados que podrían dinamizar los ingresos; de hecho, en directivosygerentes.es (2018) se apunta a la burocracia como una de las

principales barreras al crecimiento de la *startup*.

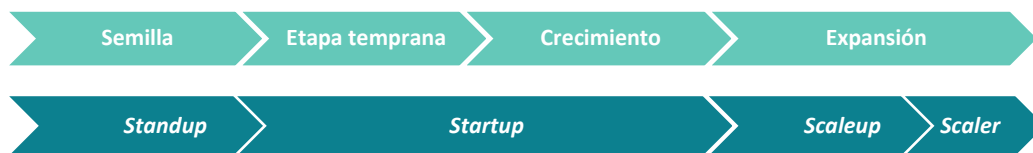
4. Falta de inversión de capital financiero en empresas en crecimiento. Los inversores a menudo tienen objetivos a corto plazo que no casan con los proyectos empresariales a largo plazo. Además, los bancos no suelen estar interesados en financiar procesos de expansión.
5. Falta de disponibilidad de locales adecuados y de acceso a centros de investigación. Es muy costoso acceder a determinadas instalaciones y equipos adecuados para llevar a cabo la investigación y el desarrollo de nuevos productos y servicios, de igual manera que hay pocas

oportunidades de cooperar con universidades o grandes empresas.

Todo parece indicar que la mayoría de estos desafíos siguen vigentes, en tanto que el ScaleUp Institute de UK sigue organizando su informe anual de acuerdo con los mismos contenidos, aunque simplificados en cuatro apartados: acceso a los mercados, talento y destrezas, acceso a las finanzas y liderazgo (ScaleUp Institute, 2021).

A modo de síntesis, en la **figura 2** relacionamos cada una de las etapas del ciclo de vida de una *startup* identificadas por Santisteban y Mauricio (2017) con la nomenclatura utilizada por Skawinska y Zalewski (2020).

Figura 2. Denominación de la empresa innovadora según la etapa del desarrollo del proyecto



Fuente: Elaboración propia a partir de Santisteban y Mauricio (2017) y Skawinska y Zalewski (2020).

2.3. Factores de éxito

Como ya hemos señalado anteriormente, las *startups* son pequeñas empresas que parten de una idea innovadora. Precisamente su carácter innovador las expone a un escenario de extrema incertidumbre en el marco de un ecosistema global donde, día a día, se introducen nuevas tecnologías y se idean nuevos modelos de negocio que pueden dejar obsoletos los ya existentes (Díaz-Santamaría y Bulchand-Gidumal, 2021; Saura *et al.*, 2019). El hecho de que las *startups* operen en escenarios inciertos, elemento consustancial a su carácter innovador, explica, en parte, su baja tasa de supervivencia en todo el mundo (Colombo y Grilli, 2005; Cowling *et al.*, 2006; McAdam y McAdam, 2008). Según datos de la OCDE (2018), la mayoría fracasan durante los tres primeros años de actividad, y a los cinco años, según países, entre el 26% y el 58% ya no están activas y entre el 36% y el 71% tienen menos de 10 empleados.

Estas bajas tasas de supervivencia y probabilidad de crecimiento justifican que en este apartado nos centremos en el estudio de aquellos factores que pueden ser críticos para el éxito de una *startup*. Pero antes de adentrarnos en este estudio creemos necesario comenzar explicando lo que el éxito significa en el ámbito de las *startups*.

2.3.1. El éxito en las startups

En la literatura sobre emprendimiento el concepto de "éxito" sigue siendo un debate abierto. De hecho, existen diversas perspectivas que van desde asimilarlo a la mera supervivencia hasta aquellas que lo asocian al logro de ciertos niveles de rendimiento. Con frecuencia, los términos "éxito", "supervivencia" y "crecimiento" se usan indistintamente (Sefiani y Bown, 2013).

En el marco particular de las *startups*, el éxito puede tener un significado diferente según se adopte la perspectiva del emprendedor o

fundador, de otros inversores (*business angels*, empresas de capital riesgo...) o de la misma empresa (Santisteban y Mauricio, 2017).

Para el emprendedor el éxito puede consistir, por ejemplo, en tener una empresa que le da independencia (Chirjevskis y Dvortsova, 2012), o que le permite crear productos que contribuyan a mejorar o hacer más fácil la vida de los demás (Sulayman *et al.*, 2014; Hyder y Lussier, 2016).

De otro lado, un inversor entenderá que el éxito consiste en que el ecosistema emprendedor valore positivamente a la *startup*, lo que puede traducirse bien en que sea adquirida por un comprador estratégico; bien en que sus acciones coticen a un precio elevado si llegara a cotizar en un mercado de valores (Colombo y Grilli, 2010; Krejci *et al.*, 2015; Hyder y Lussier, 2016). En ambos casos, el inversor puede obtener ganancias significativas con la venta de su participación en el capital de la *startup* (Roa *et al.*, 2018; Kim *et al.*, 2018; Cabrera y Mauricio, 2017).

Sin embargo, a nivel de la empresa, el éxito podría definirse en función de la cantidad de puestos de trabajo que ha generado la *startup* (March-Chordà, 2004; Maine *et al.*, 2010), por su cuota de mercado y el número de clientes conseguido (Van Gelderen *et al.*, 2005; Kim y Heshmati, 2010), el logro de unos buenos resultados financieros (Morteza *et al.*, 2013; Dornberger y Zeng, 2009, Preisendorfer *et al.*, 2012; Spiegel *et al.*, 2016; Díaz-Santamaría y Bulchand-Gidumal, 2021); el crecimiento (Barringer *et al.*, 2005; Colombo y Grilli, 2010), o, simplemente, en función del grado de consecución de otras metas y objetivos (Anh *et al.*, 2012; Thanh, 2015; Hyder y Lussier, 2016).

Ahora bien, considerando la definición de *startup* adoptada en el presente trabajo, entendemos que una *startup* es exitosa cuando ha alcanzado su objetivo: un elevado

crecimiento mediante un modelo de negocio escalable.

El éxito de una *startup*, así definido, puede entenderse como una condición necesaria para que tanto fundadores como inversores vean satisfechos sus propios intereses y, desde su perspectiva, también logren el éxito. Por ejemplo, un elevado volumen de ventas y de clientes proporciona certeza a los fundadores de la idoneidad de los productos que han ideado; y, de otro lado, el elevado incremento de las ventas y la escalabilidad del negocio harán aumentar el valor de la *startup* en el mercado, por lo que cabe esperar que los inversores podrían obtener beneficios importantes con la venta de sus acciones o participaciones.

Como ya hemos señalado, la elevada tasa de mortalidad o, dicho de otro modo, la baja tasa de supervivencia es un rasgo

característico de las *startups*. A este rasgo, hay que añadir otro, como es el hecho de que muchas de las que sobreviven mantienen una reducida dimensión a lo largo de su vida (OCDE, 2018). Precisamente de la necesidad de mejorar las perspectivas de éxito y, por tanto, de supervivencia y crecimiento de los nuevos negocios, surge el interés por entender mejor las claves de su éxito (March-Chordà, 2004), motivo por el que en este apartado nos centramos en el estudio de dichas claves.

Considerando los objetivos planteados en este trabajo, en los siguientes subapartados ponemos el foco en aquellos factores más destacados que condicionan el éxito de una *startup* y que están relacionados con su fundador o equipo fundador así como con el entorno en el que desarrolla su actividad y que aparecen recogidos en el **cuadro 5**.

Cuadro 5. Factores que condicionan el éxito de las *startups*

<p>Relacionados con las personas emprendedoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Edad ✓ Género ✓ Formación ✓ Experiencia ✓ Capacidad de vigilancia tecnológica ✓ Capacidad de adaptación a los cambios ✓ Liderazgo
<p>Relacionados con el entorno</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ecosistema de innovación y emprendimiento ✓ Políticas públicas ✓ Incubadoras y aceleradoras ✓ Disponibilidad de talento ✓ Marco regulatorio ✓ Financiación ✓ Otros factores de contexto

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, no queremos dejar de apuntar, que aunque caen fuera del ámbito de este trabajo, la literatura también ha señalado otros antecedentes del éxito de una *startup* vinculados a la misma empresa como son: su reputación (Kotha *et al.*, 2001; Chang, 2004; Hormiga *et al.*, 2011a, 2011b); tamaño (Geroski *et al.*, 2010; Bonaccorsi y Giannageli, 2010); el fomento de una cultura orientada a la innovación (Fiorentino *et al.*, 2021); la posesión de capacidades dinámicas (Moroni *et al.* 2015; Jinzhi y Carrick, 2019; Teixeira *et al.*, 2021); su capacidad para satisfacer las expectativas del cliente (Paradkar *et al.*, 2015); su sistema de dirección (Davila *et al.*, 2010); su ubicación en un clúster (Maine *et al.*, 2010; Allen *et al.*, 2016; Carayannis *et al.*, 2018; Jo *et al.*, 2020), o la participación en alianzas o acuerdos de cooperación (Hagen y Zucchella, 2014), entre otros.

2.3.2. Factores relacionados con las personas emprendedoras

Muchos trabajos han puesto el foco en el estudio de aquellas características de los emprendedores que favorecen el éxito de las nuevas empresas, como, por ejemplo, sus habilidades, motivaciones y rasgos de personalidad (Davidsson y Honig, 2003; Wiklund *et al.*, 2003). Entre los rasgos de personalidad característicos de emprendedores exitosos están, por ejemplo, el tesón o persistencia (Markman *et al.*, 2005; Wu y Dagher, 2007), la perseverancia en el logro de los objetivos personales (Timmons y Spinelli, 1994; Collins *et al.*, 2000), la confianza en las capacidades propias para sacar adelante la empresa (Shane *et al.*, 2003), o la pasión por la empresa (Baum *et al.*, 2001; Cardon *et al.*, 2012). La motivación del emprendedor (Shane *et al.*, 2003), el liderazgo (Fernández-Saliner y de la Riva, 2014), la capacidad de adaptación al cambio (Brattström, 2019), la responsabilidad (Kao, 1989), o la visión, entendida como la interpretación personal de una oportunidad y de la forma de explotarla (Shane *et al.*, 2003) son otras características que también se han

relacionado con el éxito de los nuevos emprendimientos, entre otras muchas.

Ahora bien, los nuevos emprendimientos que acaban siendo casos de éxito son habitualmente fundados por más de un individuo (Shane, 2003; Ucbasaran *et al.*, 2003). En este aspecto las *startups* no son una excepción (Hellerstedt, 2009). Efectivamente, la mayor tasa de éxito de aquellas *startups* creadas por más de un individuo se explica por la variedad y amplitud de recursos que pueden aportar los miembros del equipo fundador, ya sea directamente, por ejemplo, a través de los recursos y competencias individuales, o bien indirectamente, por ejemplo, con su red de relaciones (Muñoz-Bullon *et al.*, 2015), frente a los que puede aportar un único fundador (Ganotakis, 2012). Adicionalmente, disponer de perspectivas e interpretaciones alternativas para dar respuesta a cierta situación puede reducir el riesgo de adoptar decisiones erróneas (Roure y Keeley 1990). Por ello, las características de los miembros del equipo fundador que influyen sobre el éxito de las *startups* también han sido analizadas en distintos trabajos. Estos trabajos han puesto el foco, entre otros aspectos, en la formación, la experiencia previa en la industria, en la creación de otras *startups*, o en dirección de empresas (Klotz *et al.*, 2014; Lazar *et al.*, 2020; Muñoz-Bullon *et al.*, 2015; Brattström, 2019).

La literatura apunta a la **edad del fundador o la edad media de los miembros del equipo fundador** como antecedente del éxito de una *startup*. De hecho, la edad de los emprendedores o de los miembros del equipo fundador se considera parte del denominado "capital humano genérico" junto a otras variables como el nivel de formación alcanzado (por ejemplo, grado, doctorado...), los años de formación, o los años de experiencia laboral previos al establecimiento de la empresa (Colombo y Grilli, 2005). Si bien con la edad la probabilidad de emprender disminuye; sin embargo, esa mayor edad permite a los fundadores acumular experiencia y conocimientos a partir de los que desarrollan

capacidades clave para identificar y aprovechar oportunidades de negocio (Oakey, 2003; Diochon *et al.*, 2007; Arvanitis *et al.*, 2012).

En cuanto a la **influencia del género**, algunos trabajos encuentran que es más probable que alcancen el éxito aquellas *startups* fundadas solo por hombres, frente a aquellas que lo son solo por mujeres. Uno de los motivos es que las fundadoras suelen disponer de menor capital inicial para fundar la empresa (Thurik y Verheul, 2001) y presentan mayor aversión al riesgo (Arvanitis *et al.*, 2012). Por su parte, Gottschalk y Niefert (2013) encuentran que el peor desempeño de las *startups* fundadas por mujeres puede explicarse, entre otros factores, por el hecho de que, frente a los fundadores, cuentan con menos experiencia profesional, forman parte de equipos de creación de empresas más pequeños, y, generalmente, su motivación para crear una empresa es la necesidad y no la explotación de una oportunidad.

Respecto a la formación, distintos trabajos aportan evidencia de la influencia positiva de la **formación en áreas técnicas y de ingeniería** sobre la posibilidad de crecimiento de la *startup* (Almus y Nerlinger, 1999). Cuando entre los miembros del equipo fundador hay individuos con esta formación, la *startup* puede disponer de un capital humano con la capacidad de introducir nuevos productos y/o procesos o mejoras sobre los ya existentes, lo que aumenta su potencial para incrementar las ventas y crecer (Almus y Nerlinger 1999; Aspelund *et al.*, 2005; Newbert *et al.*, 2007). Friar y Meyer (2003) mencionan el caso de Irlanda que, en paralelo a su política fiscal de atracción de grandes empresas de alta tecnología, ha invertido a su vez en un sistema educativo que hoy provee de excelentes ingenieros y tecnólogos capaces de emplearse inicialmente en esas grandes empresas extranjeras y, tras ganar experiencia en las mismas, lanzarse a emprender con *startups* de rápido crecimiento.

Pero un equipo fundador con formación en áreas técnicas no es suficiente garantía para que la *startup* consiga el éxito. También se requiere que entre los miembros del equipo haya individuos con **formación en gestión de empresas**. Las capacidades directivas desarrolladas a través de la formación son clave para el éxito de una *startup*, ya que pueden contribuir a la formulación de estrategias adecuadas (Ganotakis, 2012).

De otro lado, la **experiencia previa de algunos miembros del equipo fundador en la creación de *startups*** aumenta los niveles de eficiencia en la creación y puesta en marcha de la empresa pues los miembros experimentados ya han aprendido sobre procesos de contratación de personal, dónde y cómo captar inversores, etc. (Packalen, 2007). Además, cuando entre los fundadores hay personas con este tipo de experiencia, el equipo es capaz de evaluar mejor el potencial de la oportunidad que se pretende explotar, el esfuerzo necesario para hacerlo, así como el riesgo al que se enfrentan (Dimov, 2010).

La **experiencia previa en la industria** de miembros del equipo fundador permite a la *startup* disponer de un conocimiento detallado sobre su funcionamiento, sus normas, prácticas y rutinas, así como de información relevante sobre las exigencias y expectativas del cliente y (Delmar y Shane, 2006; Marvel y Lumpkin, 2007; Packalen, 2007; Kotha y George, 2012). Además, también hace posible la identificación de oportunidades no explotadas en ese sector y/o en otros relacionados (Shane, 2000) y la posibilidad de aprovechar los vínculos o redes de relaciones previas con proveedores y/o clientes de los miembros del equipo fundador con este tipo de experiencia (Colombo y Grilli, 2005; Marvel y Lumpkin, 2007), todo lo cual aumenta la posibilidad de éxito de la *startup* (Siegel *et al.*, 1993; Ganotakis, 2012; Muñoz-Bullon *et al.*, 2015). A este respecto, Friar y Meyer (2003) sugieren que los emprendedores sin experiencia previa en la industria tienden a fundar empresas a partir de oportunidades de mercado

identificadas desde su experiencia como consumidores. Estas oportunidades, aun siendo muy atractivas, no suelen ser el origen de empresas de rápido crecimiento.

La **experiencia previa en dirección de empresas** también contribuye al éxito de una *startup*, de distintos modos. Esta experiencia previa aumenta la capacidad de la *startup* para reconocer oportunidades de mercado, pero, sobre todo, para estimar el valor comercial de una innovación (Shane, 2000; Park, 2005). Además, permite la organización y explotación adecuada de los recursos y capacidades de la empresa, lo que aumenta sus posibilidades de supervivencia y de crecimiento (Chandler y Jansen, 1992; Aspelund *et al.*, 2005), así como la capacidad para comprender el entorno y dar una respuesta adecuada a sus cambios (Newbert *et al.*, 2007; Ucbasaran *et al.*, 2008).

Combinando las dos anteriores, Ganotakis (2012) aporta evidencia de que cuando entre los miembros del equipo fundador se cuenta con experiencia previa en la industria, así como experiencia previa en gestión en el mismo sector, el desempeño de las *startups* es aún mayor y explica sus resultados argumentando que la combinación de ambos tipos de experiencia mejora la toma de decisiones porque aumenta el conocimiento sobre el tipo de estrategias más adecuadas a implementar en el correspondiente sector.

La **experiencia previa en actividades de I+D** del equipo fundador, junto a su nivel de formación universitaria y su motivación para poner en práctica sus propias ideas innovadoras, determinan la capacidad de innovación e introducción de productos innovadores de las *startups* (Arvanitis y Stucki, 2012). En general la educación superior de los fundadores aumenta su capacidad de absorber nuevas ideas e identificar oportunidades innovadoras y está asociada con las decisiones de inversión en I+D que adoptan. Adicionalmente, también existe una relación directa entre la experiencia previa en I+D de los

equipos fundadores, la probabilidad de que se desarrollen actividades innovadoras y los resultados de innovación. La experiencia previa del equipo fundador en innovaciones de productos y/o procesos, asociada a los conocimientos y habilidades tecnológicas que poseen, dota a las *startup* del capital humano necesario para abordar las actividades de I+D, mejorando sus resultados de innovación y contribuyendo positivamente a su crecimiento y éxito (Kato *et al.*, 2015).

Otra capacidad importante para el éxito de una *startup* es la **capacidad de vigilancia tecnológica** porque resulta clave para poder identificar y anticiparse a nuevas amenazas tecnológicas desarrolladas por competidores; identificar nuevas oportunidades de negocio, así como para identificar innovaciones científicas y/o técnicas de otras organizaciones a partir de las que crear o mejorar los productos y/o procesos de la *startup* (Davidsson, 2015; Roa *et al.*, 2018; Ko y An, 2019; Santisteban *et al.*, 2021b).

Los equipos de *startups* exitosas también se caracterizan por su **capacidad de adaptación a los cambios**. Por ejemplo, los miembros del equipo fundador necesitan revisar permanentemente sus planteamientos sobre producto y mercado (Brattström, 2019). De acuerdo con Shane (2008), cerca del 50% de las *startups* cambian su modelo de negocio. Adicionalmente, y puesto que se trata de empresas que se mueven en entornos altamente dinámicos el cambio en sus productos, así como en su configuración interna resultan una exigencia para la supervivencia y crecimiento de la empresa (Jo y Jang, 2021).

En cuanto al **liderazgo**, se trata de un proceso mediante el cual se influye en otros con el fin de que entiendan y estén de acuerdo sobre *lo que se debe hacer y cómo se debe hacer*, de modo que los esfuerzos individuales y colectivos se orienten a la consecución de un objetivo compartido (Yukl, 2002). En los equipos fundadores de las *startups* suele emerger un líder y, en otros casos, ese liderazgo también

puede ser compartido entre los miembros del equipo (Ensley *et al.*, 2000; Ensley y Pearce, 2001). Ambos tipos de liderazgo favorecen el crecimiento de las *startups*, si bien, parece que el impacto del liderazgo compartido sobre el crecimiento es mayor que en el caso de que ese liderazgo sea ejercido por un único individuo (Ensley *et al.*, 2006).

De otro lado, queremos destacar que algunos trabajos también sugieren que las *startups* fundadas por equipos tienen más probabilidad de captar financiación que aquellas fundadas por un único individuo (Miloud *et al.*, 2012), cuestión fundamental para el éxito de una *startup* (Ganotakis, 2012). De hecho, algunas de las características de los miembros del equipo fundador antes comentadas, y que conforman lo que se denomina “capital humano” del equipo fundador, también se han relacionado con la posibilidad de obtener la financiación necesaria para el crecimiento. Por ejemplo, Vanaelst *et al.* (2006) encuentran que la experiencia previa en emprendimiento por parte de los miembros del equipo fundador es una cuestión valorada positivamente por algunos potenciales inversores por lo que ayuda a captar financiación. Compatible con estos resultados, más recientemente, el trabajo de Díaz-Santamaría y Bulchand-Gidumal (2021) aporta evidencia de la influencia positiva de la experiencia previa en la creación de otras *startups* sobre el volumen de ventas, así como sobre la posibilidad de obtener financiación. Por su parte, Kato *et al.* (2015) aportan evidencia de que la experiencia laboral previa y el nivel de formación superior pueden servir como indicadores de solvencia y ser útiles para negociar con inversores. Finalmente, Colombo y Grilli (2010) argumentan y aportan evidencia de que las *startups* creadas por equipos dotados de mayor capital humano que los equipos de otras *startups* tienen más posibilidades de atraer la inversión de empresas de capital riesgo.

2.3.3. Factores relacionados con el entorno

El **ecosistema emprendedor** de las *startups* hace referencia al conjunto de componentes o actores del entorno, así como las relaciones entre ellos, que, además de favorecer la creación de este tipo de empresas, proporcionan los recursos necesarios para impulsar y acelerar su crecimiento, es decir, contribuyen a su éxito (Van Weele *et al.*, 2018). El concepto de “ecosistema emprendedor” pone el foco en las características del entorno local, regional y/o nacional en el que nacen y se desarrollan las *startups* (Arenal *et al.*, 2018). En el capítulo 3 tratamos con mayor profundidad este factor y definimos el ecosistema emprendedor, sus elementos y actores, y las relaciones que se generan entre los distintos agentes que en él conviven, compiten y /o cooperan.

Es importante destacar que las **políticas públicas** son una de las dimensiones clave y pilares del ecosistema emprendedor, en tanto que pueden apoyar al emprendimiento o bien obstaculizarlo. Por ello, es necesario el liderazgo y apoyo inequívoco de las administraciones al emprendimiento, a través del desarrollo de políticas que tengan por objeto, entre otros: (a) promover el espíritu emprendedor; (b) facilitar y estimular la transferencia de los resultados de la investigación de universidades y centros públicos de investigación a las empresas; (c) mejoras en el entorno regulatorio que faciliten iniciar y hacer crecer nuevos negocios; (d) el aumento del gasto en I+D; (e) beneficios fiscales; (f) el apoyo por parte de las instituciones a la inversión y a la financiación; (g) la protección de los derechos de propiedad intelectual; (h) el apoyo a la creación de incubadoras y aceleradoras de empresas; (i) la regulación de las actividades relativas a ciencia y tecnología, las cuales resultan de especial relevancia para el desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento (Lukes *et al.*, 2019; Okrah *et al.*, 2018; Santisteban *et al.*, 2021a).

Vinculado también con el ecosistema emprendedor, la literatura ha puesto el foco en el papel clave para el éxito de las *startups* de las **incubadoras** y **aceleradoras** de empresas, por su contribución a la concentración de actividades empresariales innovadoras y su apoyo para su supervivencia y crecimiento (Mian *et al.*, 2012; Murray, 2019; Van Weele *et al.*, 2018; Saura *et al.*, 2019).

La investigación sobre incubadoras y aceleradoras mantiene que son un elemento impulsor de desarrollo económico y de generación de empleo en aquella localidad o región donde se ubiquen, creando las condiciones idóneas para que las empresas nazcan, evolucionen, se consoliden, sean económica y financieramente viables, permitiendo a los emprendedores conseguir sus objetivos y participar con garantías en mercados cada vez más globales. Tienen el objetivo y la capacidad de ayudar a las empresas a definir su modelo de negocio, acogerlas en el periodo inicial (en el que el fracaso suele ser alto, como ya hemos apuntado) y facilitar la cooperación con otras empresas e instituciones que conforman el ecosistema de emprendimiento. Mientras que las empresas suelen permanecer de uno a cinco años en las incubadoras; los programas aceleración de empresas suelen tener una duración limitada, entre los tres y cinco meses. De hecho, las aceleradoras nacen precisamente ligadas a las *startups*, proporcionándoles infraestructuras y servicios empresariales intensivos en conocimiento (por ejemplo mentoría y/o formación empresarial), facilitándoles la integración en redes, ayudándoles a definir y construir sus productos iniciales, a identificar segmentos de clientes, y las conecta con potenciales inversores y otras fuentes de financiación (Cohen *et al.*, 2019; Lamine *et al.*, 2018; Van Weele *et al.*, 2018; Hasan y Koning, 2019).

De hecho, es muy importante el apoyo de las administraciones públicas proporcionando a las *startups* el tipo de financiación más adecuado a sus necesidades según la etapa en que se encuentra la empresa.

Como explicaremos en el capítulo 3, una de las dimensiones clave del ecosistema emprendedor, es el **capital humano**. Y es aquí donde tienen un papel fundamental universidades y otras instituciones educativas, pues deben ser capaces de proporcionar a su entorno personas bien formadas y con las competencias necesarias para emprender y convertirse posteriormente en creadores de empleo, pero también para proporcionar empleados con las competencias que demandan los empleadores (Urbano y Guerrero, 2013).

El capital humano está tomando cada vez más importancia como consecuencia del aumento de las actividades intensivas en conocimiento en la mayoría de los entornos laborales (Bosma *et al.*, 2004). Ya hemos argumentado sobre su importancia para el éxito de una *startup* cuando se trata de capital humano aportado por el equipo fundador. Sin embargo, el capital humano aportado por los empleados también se ha apuntado como otro antecedente de su éxito. De modo particular, la fuerza de trabajo inicial parece tener una influencia sustancial en la calidad y la cantidad del crecimiento inicial de la empresa (Koch *et al.*, 2013).

Contar con empleados con talento es uno de los factores de éxito más relevantes para cualquier empresa. Sin embargo, las *startups* suelen tener dificultades para reclutar personal cualificado (Greer *et al.*, 2016), porque, durante las primeras etapas, adolecen de recursos limitados y, generalmente, del conocimiento necesario para diseñar una estrategia de reclutamiento adecuada (Cardón y Tarique 2008). Por ello, aunque el entorno puede proporcionar personas con las competencias necesarias que precisan las *startups* estas están en ligera desventaja frente a las empresas ya establecidas para hacerse con los mejores empleados.

Existe evidencia de que las *startups*, generalmente, suelen ofrecer salarios más bajos (Ouimet y Zarutskie, 2014; Burton *et al.*, 2018), hasta que la empresa se consolida y alcanza

un cierto tamaño. En su estudio sobre el empleo de las *startups* en Dinamarca, Sorenson *et al.* (2021) encuentran que los empleados que se incorporaron a una *startup* antes de que la empresa creciera y llegara a contar con 50 empleados ganaron, en promedio, entre un 10 % y un 15 % menos durante los diez años siguientes a su contratación, que aquellos empleados que se incorporaron a puestos, en su misma categoría, en empresas ya establecidas. Sin embargo, cuando la incorporación a la *startup* tiene lugar cuando ha crecido y ha alcanzado, al menos, los 50 empleados, la retribución suele ser entre un 2 % y un 4 % superior a la de puestos equivalentes en otro tipo de empresas. Por tanto, el salario ofrecido puede desincentivar el interés de potenciales empleados de acudir a procesos de reclutamiento de una *startup*. Además, tampoco suelen ofrecer beneficios extra a sus empleados, como planes de jubilación o cobertura médica (Litwin y Phan 2013), beneficios que pueden ser un reclamo para atraer talento en ciertos contextos geográficos.

También se ha señalado que potenciales empleados pueden ser reticentes a formar parte de la plantilla de una *startup*, pues dada la elevada tasa de fracaso que las caracteriza, también es elevada la probabilidad de pérdida del empleo (Haveman y Cohen 1994). Además, la pérdida de empleo debida al fracaso de la empresa puede incluso estigmatizar al empleado y alargar por ello el periodo de búsqueda de empleo (Sorenson *et al.*, 2021). Otro inconveniente, es que los empleados de una *startup* pueden desempeñar un conjunto de tareas atípicas e idiosincrásicas a la empresa en su puesto, de modo que la experiencia laboral desarrollada en ese tipo de actividades puede no ser valorada por posteriores posibles empleadores y, en consecuencia, un futuro empleador podría no pagar ningún salario superior por esos años de experiencia (Sturman *et al.*, 2008).

Para las *startups*, en sus inicios, al igual que el resto de empresas de reducida dimensión, la **presión fiscal y regulatoria** puede pesar

proporcionalmente más que para aquellas otras empresas de mayor tamaño, frenando sus posibilidades de consolidación y crecimiento (Aldrich y Auster, 1986). En este sentido, en el contexto español, Álvarez y García (2021) apuntan que "...el sector empresarial sitúa las trabas burocráticas como uno de los principales obstáculos para su implantación y crecimiento." (p. 20) y señalan que el impulso de la administración a la creación y fortalecimiento de un ecosistema emprendedor es clave para el crecimiento del empleo a nivel local, regional y nacional. En el marco de ese impulso, el entorno regulatorio debería ser foco de análisis por parte de la administración en aras a su simplificación de modo que se consiga una administración mucho más eficiente, próxima y sencilla de entender por el ciudadano que lejos de actuar como un obstáculo al emprendimiento, se convierta en un facilitador para la creación, la consolidación y el crecimiento de las empresas.

Álvarez y García (2021) a partir de la consulta con expertos juristas (abogados, notarios y profesores de universidad) y emprendedores han identificado distintas barreras burocráticas a las que se enfrentan las pequeñas empresas desde su creación, expansión y, en su caso, su transmisión o extinción, y las agrupan en tres niveles: normativo, procedimental y organizativo.

En cuanto a las barreras normativas, apuntan a la disparidad de regulación y procedimientos entre administraciones y territorios.

En lo relativo al plano procedimental, destacan la lentitud y falta de coordinación de los procedimientos administrativos. También destacan que hay una solicitud excesiva de documentación, incluso, de aquella que ya obra en poder de la administración.

En el ámbito interno, señalan la dificultad de contar con una gestión eficaz y eficiente para los trámites burocráticos dado el carácter obsoleto de la administración y denuncian la deficiente formación, la rigidez en la carrera

profesional, la ausencia de movilidad de los empleados públicos. Además, y puesto que gran parte de la actividad económica de las empresas requiere la intervención de los ayuntamientos es necesario que “los entes locales tengan un papel esencial, como administración responsable de la gestión de muchos procedimientos relevantes para las

empresas, sobre todo de las pymes.” (Álvarez y García, 2021: 22).

Las propuestas de mejora que realizan para salvar los obstáculos o barreras administrativas en estos tres niveles se sintetizan en el **cuadro 6**.

Cuadro 6. Propuestas para salvar las barreras regulatorias

Nivel	Propuestas de mejora
Regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la regulación, la gestión pública y simplificar los trámites.
Procedimental	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción de plazos de resolución e informes, así como la eliminación de trámites no esenciales. Implantación de mecanismos simplificados de gestión: sustitución de autorizaciones previas por declaraciones responsables o comunicaciones y la implantación efectiva del silencio positivo. ✓ Coordinación interna de órganos implicados en un mismo procedimiento (ventanilla única). Para ello es necesario una evaluación continua de la agilidad de los procedimientos y una inspección eficaz y correctamente dotada con recursos humanos y económicos. ✓ Reducción de obligaciones de aportación de documentación. ✓ Efectividad del derecho a no aportar documentación cuando la Administración dispone de ella o pueda obtenerla de otras Administraciones. Sustituirla por declaraciones responsables. ✓ Impulso del expediente electrónico (“cero papel”) ✓ Tratamiento automatizado de datos* ✓ Simplificación del lenguaje de los documentos y de la información administrativa.
Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover la formación de los empleados públicos ✓ Estimular el compromiso de los empleados públicos con menciones honoríficas y premios que tengan repercusión en su carrera profesional ✓ Exigir mayor capacitación y flexibilidad al empleado público mediante programas de formación e incentivos que promuevan la capacidad de respuesta en la toma de decisiones. ✓ Optar por fórmulas organizativas flexibles más de carácter horizontal que vertical/jerárquica ✓ Creación de unidades u órganos con personal altamente especializado cuyo objetivo sea el asesoramiento y realización de propuestas para la simplificación administrativa. ✓ Establecimiento de convenios para la coordinación entre administraciones. ✓ Evitar rigideces en los puestos de trabajo estableciendo mecanismos de atribución forzosa de funciones. ✓ Mejora, agilización y control de los sistemas de cita previa para evitar que se conviertan en un obstáculo en el acceso a los servicios administrativos.

* Álvarez y García (2021) citan como ejemplo el software de dominio público “Security Administrator Tool for Analyzing Network” implantado en 2017 en la Comunidad Valenciana, que cruza bases de datos de la Administración con el fin de generar alertas sobre sospechas de casos de corrupción.

Fuente: Álvarez y García (2021).

Por otra parte, cabe apuntar que otro tipo de barreras regulatorias son aquellas que dificultan que las PYMES se conviertan en proveedoras de las administraciones públicas. Esta circunstancia ha sido reconocida por la Unión Europea que además afirma en la Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, que es importante fomentar la participación de las PYMES en la contratación pública a través de la regulación pertinente tanto a nivel europeo como a través de iniciativas nacionales, dada la importancia que tienen para la creación de empleo, el crecimiento económico y la innovación. Entre dichas barreras se encuentran las siguientes (Álvarez y García, 2021: 29):

1. *Conocimiento y participación en las consultas preliminares del mercado.*
2. *Entender el contenido de los pliegos, lo cual se ve claramente dificultado por su extensión, vocabulario técnico y complejidad.*
3. *Complejidad en la tramitación. Necesidad de utilizar diversos perfiles de contratante y distintas plataformas de contratación.*
4. *Requisitos de solvencia económica, financiera y técnica.*
5. *Demora en los pagos.*

La **disponibilidad de financiación adecuada** para cada una de las etapas de desarrollo se ha apuntado como otro factor condicionante, y uno de los más relevantes, de la supervivencia y crecimiento de las *startups*, llegando a explicar diferencias significativas entre el crecimiento de estas (Hellmann y Puri, 2000).

El tipo de financiación que necesita una *startup* es distinto según la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra. Como se muestra en el **Cuadro 7**, dentro del ecosistema emprendedor, agentes distintos pueden proporcionar financiación adecuada a cada etapa

(Escartín *et al.*, 2020; Lloret, 2020; Domingo y Solé, 2020):

- En la **etapa semilla**, en la que normalmente solo hay inversiones y no se generan ingresos, una opción válida y frecuente para dar forma a la idea de negocio es la inversión de fondos propios de los fundadores, actuación que ofrece una imagen de seguridad y confianza en el proyecto y puede, a su vez, permitir la atracción de inversores del entorno más próximo al equipo emprendedor, lo que se conoce como Triple F o capital de familiares, locos y amigos (*Family, Fools y Friends*, por sus siglas en inglés), que basan su decisión de inversión en la confianza en los emprendedores. En esta etapa también es habitual la inversión de los *Business Angels*. Se trata de inversores profesionales que, normalmente, son personas físicas y apuestan por proyectos con potencial de alto crecimiento aportando capital, experiencia, conocimiento del sector o contactos para la empresa, en espera de una alta rentabilidad futura. Habitualmente no participan en la dirección de la empresa y esperan a que otro inversor adquiera su participación.
- En la **etapa temprana**, en la que la empresa trata de validar el producto o servicio en el mercado, la necesidad de financiación es mayor, y se acude por parte de las empresas a las denominadas rondas de financiación. La inversión en esta etapa se suele obtener algunos fondos especializados en capital semilla, *business angels* o incluso de plataformas de *crowdfunding*, siendo el criterio de decisión para la inversión la confianza en la fortaleza y potencial de futuro del proyecto¹⁵.

¹⁵ De acuerdo con Startupxplore, en la etapa temprana también se pueden obtener fondos de aceleradoras (<https://startupxplore.com/es/aceleradoras-startups>)

Cuadro 7. Agentes implicados en la financiación de las *startups* según su etapa del ciclo de vida

Agentes	Etapas			
	Semilla	Temprana	Crecimiento	Expansión
Fundador/fundadores	✓			
FFF (<i>Family, Fools and Friends</i>)	✓			
<i>Business Angels</i>	✓	✓		
<i>Crowdfunding</i>	✓	✓		
<i>Venture Capital</i>		✓	✓	✓
Financiación tradicional				✓

Fuente: Elaboración propia a partir de Escartín et al. (2020).

- Etapa de **crecimiento**. Cuando el producto de la *startup* ya se ha introducido en el mercado y cuenta con un número de clientes significativo, para acelerar exponencialmente su crecimiento requiere fuertes inyecciones de liquidez. En este momento suelen entrar en la *startup* las gestoras de capital riesgo o *venture capital*, que mediante sus fondos de inversión especializados en determinados sectores, les aportan grandes sumas de capital, en diversas rondas de financiación en función de la consecución de objetivos. Es habitual que la entrada de capital riesgo, además de diluir la participación en el capital del equipo fundador, tome posiciones en la dirección, a través de profesionales con experiencia en crecimiento rápido e internacionalización. En función de cómo entre el capital riesgo en la *startup*, puede obtener la potestad para decidir su venta cuando lo considere oportuno y obtener el retorno de la inversión.
- Durante la **etapa de expansión** suele tener lugar una ralentización del

crecimiento y la consolidación de beneficios, lo que permite acceder a mecanismos tradicionales de financiación, entre los que podemos destacar la autofinanciación, la financiación bancaria, las ayudas y préstamos públicos y la oferta en el mercado bursátil.

Todos estos agentes son necesarios en el ecosistema emprendedor¹⁶, si bien cada *startup* deberá identificar e intentar acceder y negociar con aquel que sea más adecuado a la etapa en la que se encuentra, al sector al que pertenece y a su potencial de escalabilidad.

Siguiendo a Virrueta (2021), existen otros **factores de contexto** que favorecen el éxito de las *startups* son la calidad de vida, el clima y el carácter tolerante y dinámico de la zona en la que se instala el ecosistema emprendedor.

De entre los distintos factores que acabamos de analizar, en el siguiente capítulo nos centramos en el estudio del ecosistema emprendedor dada su particular relevancia para la creación y éxito de las *startup*

¹⁶ En ocasiones la financiación de una *startup* también puede proceder de las *family offices*. Una *family office* es una entidad privada que gestiona inversiones y fideicomisos para una familia empresaria, con el fin de asegurar su patrimonio para las siguientes generaciones.

Dentro de su política de diversificación de inversiones, en ocasiones pueden dedicar una parte a proyectos de alto riesgo como es el caso de las *startups*. Normalmente, no mantienen ninguna implicación en la gestión de esta (Domingo y Solé, 2020).

3. El papel del ecosistema emprendedor

Tal y como señala el informe COTEC (2020: 7) “las *startups* con alto potencial de crecimiento se muestran más abiertas a agentes externos, a escucharlos, a aprender de ellos, a colaborar con ellos, frente a los proyectos que tienden a considerarse más autosuficientes y están *demasiado* seguros de su propia idea y proyecto”. Esto conlleva, según el mismo informe, que las *startups* ubicadas en espacios de emprendimiento tienen una mayor probabilidad de crecer y multiplicar su facturación.

Dada la importancia que tiene el ecosistema emprendedor en el que se crea una *startup*, nos centramos ahora en estudiar qué es y qué elementos lo componen, cómo está configurado en el caso de la ciudad de València, cómo puede ayudar el ecosistema al crecimiento de las *startups*, y qué tipo de políticas públicas son adecuadas para dar soporte al crecimiento.

Efectivamente, el fenómeno *startups* suele ir vinculado al del ecosistema emprendedor, entendido, de acuerdo con Isenberg (2010: 3) como un “conjunto de elementos que potencian el espíritu empresarial y que, cuando interactúan de manera holística y compleja, fomentan el emprendimiento, la innovación y el crecimiento económico de una región”.

Isenberg (2011) identificó los elementos que deben existir en un ecosistema emprendedor y los agrupó en lo que vino a denominar las

6 dimensiones o pilares del ecosistema emprendedor:

1. Política: apoyo inequívoco de la administración y los líderes públicos al emprendedor y al emprendimiento, tanto como en la promoción como en la mejora del marco legislativo, así como en la creación de instituciones de apoyo a la actividad emprendedora.
2. Financiación: fuentes de capital que proporcionen acceso fácil y rápido a financiación bancaria y privada.
3. Cultura: entorno que favorece la asunción de riesgos y pone en valor la labor del emprendedor, haciendo visibles las historias de éxito.
4. Elementos de apoyo: recursos e iniciativas de apoyo al emprendedor como soporte profesional (abogados, contables y consultores), asociaciones empresariales, vínculos con universidades y *think tanks*, infraestructura pública general e instalaciones para los emprendedores.
5. Capital humano: personas con experiencia en creación y gestión de organizaciones e instituciones educativas (universidades y otras) que procuren formación técnica y estimulen el espíritu emprendedor.
6. Mercados: existencia de *early adopters* y canales de distribución; promoción de

redes de emprendedores, expatriados y corporaciones multinacionales.

Seguindo a Virrueta (2021), se podrían añadir en la dimensión de elementos de apoyo de Isenberg otros factores intangibles relacionados con la calidad de vida, el clima y el carácter dinámico e innovador de la zona en la que se instala el ecosistema, factores, que ya hemos apuntado en el capítulo anterior.

De acuerdo con ambas propuestas, en la **figura 3** reflejamos las dimensiones clave del ecosistema emprendedor:

Podemos comprobar que en cada uno de estos bloques de factores o pilares se recoge una amplia lista de elementos del ecosistema (concentración de emprendedores, capital, instituciones de apoyo, servicios profesionales, infraestructuras...) pero no hay que descuidar su consideración desde un enfoque

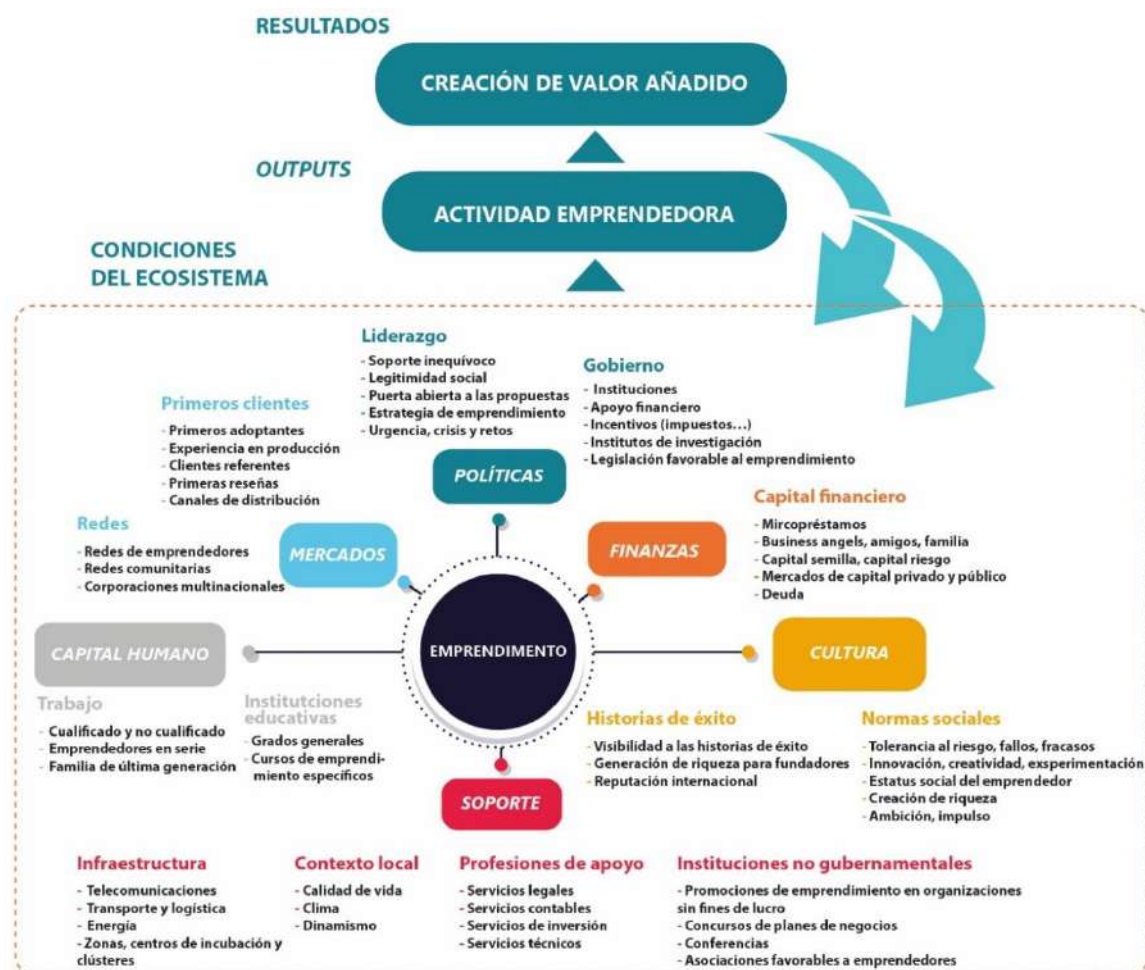
holístico, incorporando las estructuras sociales y la interrelación entre sus componentes. Roundy (2016) abunda en la importancia de estas últimas, destacando la construcción social de los ecosistemas a través de procesos cognitivos y culturales que se activan por la interacción de sus miembros, lo que permite intercambiar discursos que contienen conocimientos, valores y creencias fundamentales sobre el ecosistema y, así, constituyendo su cultura.

Efectivamente, Motoyama y Knowlton (2017) apuntan a la necesidad de potenciar las relaciones en los ecosistemas emprendedores con un enfoque de red, a un triple nivel: (a) micro (emprendedores), (b) meso (organizaciones) y (c) la intersección de ambos niveles. Para potenciar las relaciones a nivel micro, esto es, entre emprendedores, se debería fomentar la creación de comunidades de

Figura 3. Dimensiones del ecosistema emprendedor



Fuente: Elaboración propia a partir de Isenberg (2011: 7) y Virrueta (2021).

Figura 4. Elementos clave, productos y resultados del ecosistema empresarial

Fuente: Elaboración propia a partir de Isenberg (2011), Virrueta (2021) y Stam (2015).

aprendizaje y de apoyo entre iguales y entre emprendedores novatos y experimentados. A nivel meso, es decir, entre organizaciones, la relaciones se podrían fomentar a través del desarrollo de equipos estratégicos y/o funcionales, así como a través de la organización conjunta de eventos. A nivel de interacción micro y meso, es decir, entre emprendedores y organizaciones de apoyo, deberían estimularse la creación de relaciones amplias de mentorización y conexión y soporte funcional y financiero, así como para el apoyo en la definición del modelo de negocio, lanzamiento o incubación.

El modelo teórico de ecosistema emprendedor presentado por Stam (2015) propone, más allá de los tradicionales elementos del ecosistema y su consideración holística, un

proceso cuyo resultado final no acaba en la actividad emprendedora *per se*, sino en las oportunidades de innovación y la creación de un mayor valor añadido en la sociedad. La propuesta se articula a través de tres niveles ontológicos: condiciones del entorno y del ecosistema (que coinciden con las dimensiones del ecosistema de Isenberg), outputs y resultados (véase la **figura 4**). El valor añadido del modelo refleja la existencia de relaciones causales en sentido ascendente y descendente. La causalidad ascendente muestra que la creación de nuevo valor está condicionada por los elementos del ecosistema que a su vez influyen en la actividad emprendedora, mientras que la descendente muestra cómo los resultados y productos retroalimentan las condiciones del ecosistema.

Este enfoque entronca con la propuesta de Mason y Harrison (2006) para quienes el crecimiento de los ecosistemas también se produce a través de un sistema que denominan de reciclaje emprendedor. Los autores defienden que, tras la venta de las empresas desarrolladas por un equipo emprendedor, la mayoría de los emprendedores parece que aceptarían seguir formando parte del ecosistema, invirtiendo parte de sus beneficios, su tiempo y experiencia acumulada en nuevas actividades emprendedoras. Algunos se convertirán en inversores (como *business angels*) proporcionando financiación y asesoramiento, mientras que otros se convertirán en emprendedores en serie, iniciando nuevas *startups*. Así pues, esta retroalimentación del sistema se estaría dando tanto entre las empresas que permanecen en él, como también con empresas que ya lo han abandonado físicamente, a través de la permanencia en el mismo de los emprendedores responsables de las mismas, la publicidad y notoriedad de los casos de éxito (o fracaso) y, en definitiva, a través de la huella que dejan en la cultura del propio ecosistema.

Por consiguiente, los elementos del ecosistema emprendedor dan soporte a la mejora de la actividad emprendedora y, por ende, permiten la creación de valor añadido a la sociedad, a la vez que las actividades pasadas y actuales retroalimentarían a la actividad emprendedora futura y mejorarían los elementos del ecosistema. En ese sentido, tan importante es trabajar por la mejora de los elementos actuales del ecosistema emprendedor, como establecer los mecanismos que aseguren una completa retroalimentación del sistema.

Isenberg y Onyemah (2016) completan la aportación inicial sobre los pilares del ecosistema identificando a los *stakeholders* o **actores** que en cada dimensión tienen un interés real o potencial en las empresas de su entorno que crecen más rápido (**figura 5**). Los ejemplos incluyen a la banca local (pilar de las finanzas), que se beneficia directamente del

crecimiento de las empresas; directivos de grandes empresas locales (pilar de los mercados), que buscan la cooperación o, directamente, la adquisición de las empresas en crecimiento; los cargos académicos de las universidades locales (pilar del capital humano), las cuales se benefician por la colocación exitosa de exalumnos en empresas locales y/o de la financiación para la investigación requerida por las empresas en crecimiento; y periodistas (pilar cultural), que se benefician de la publicación de historias de crecimiento. No cabe duda de que el identificar y tratar de potenciar la tarea de cada uno de estos actores tendría clara influencia sobre la labor esperada del ecosistema emprendedor.

Una vez descrito qué es y de qué agentes se compone, en general, un ecosistema emprendedor, pasamos a describir en el siguiente subapartado cómo es el ecosistema de la ciudad de València.

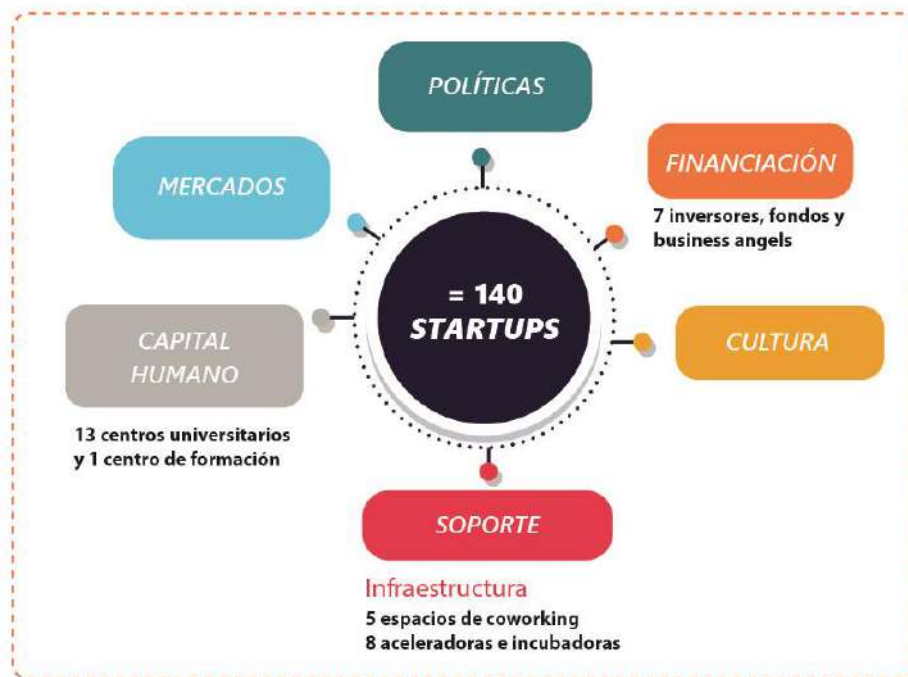
Figura 5. Actores del ecosistema emprendedor

Fuente: Isenberg y Onyemah (2016:63).

3.1. El ecosistema emprendedor de la ciudad de València

Basándose en el modelo de Isenberg, Morant-Martínez *et al.* (2017) presentaron el modelo de los pilares del ecosistema emprendedor para el caso de la ciudad de València. Los autores explican que el modelo que presentan recoge información respecto de las tres dimensiones sobre las que tenían información. En la **figura 6** se muestran el número de organismos, servicios y entidades de apoyo al emprendedor disponibles en la fecha de publicación del trabajo, respecto de los que los

autores opinan que parece que no existe entre ellos una coordinación efectiva (el listado puede consultarse en el trabajo original). Por otra parte, a nivel educativo y de formación del capital humano, València destaca por el nivel de sus universidades; y en relación con el talento, reflexionan sobre el salario medio de un ingeniero de desarrollo en España, por debajo de la media salarial en otros ecosistemas. Sobre la inversión, València se queda con una parte muy pequeña respecto al total de España, aun a pesar de disponer de un ecosistema con todos los recursos y facilidades para destacar con valores muy superiores.

Figura 6. Ecosistema emprendedor de València (2017)

Fuente: Adaptado de Morant-Martínez et al. (2017).

En 2016, El Consell Valencià de l'Emprenedor presentó el "Mapa del Emprendimiento de la Comunidad Valenciana" y apuntaba que, efectivamente, existen múltiples herramientas de soporte, que incluso hay saturación y solapamiento de entidades que promueven o trabajan el emprendimiento en su fase inicial, y que faltan entidades que asesoren o den servicio a las fases de crecimiento y que las retengan para hacerse grandes en nuestro territorio. El Consell trazó un plan con el objetivo de consolidar a las empresas en fase de crecimiento, para lo que propuso ofrecer mejores servicios y de más valor añadido y conseguir financiación (GVA, 2016).

Algunas medidas impulsadas por la Conselleria de Economía Sostenible han sido la puesta en marcha de una plataforma única para acceder a la información y el itinerario a seguir por parte de los emprendedores. También, a través de la página web <https://www.emprememjunts.es> se tiene acceso a un mapa de entidades y servicios al emprendimiento de la Comunitat Valenciana. La misma página web también da acceso al mapa de cooperación,

una nueva plataforma colaborativa, que permite filtrar, identificar, y geolocalizar de manera categorizada posibles empresas *partners* y colaboradoras, clasificadas como empresas tractoras o innovadoras, en varios ámbitos de innovación y en diferentes sectores de actividad, dentro del territorio de la Comunitat Valenciana.

Además, desde el lado de los emprendedores, en 2017 nace Startup Valencia como Asociación de Startups de la Comunidad Valenciana, organización privada y sin ánimo de lucro muy activa que, entre sus muchas iniciativas, recopila a través del Observatorio de Startups de la Comunidad Valenciana (<https://startupvalencia.org/es/directorio>) los diversos inversores, empresas y otras organizaciones que forman parte del ecosistema y son útiles para mejorar las oportunidades de negocio de las *startup*.

El "Informe 2021 Observatorio de Startups de la Comunitat Valenciana" (Startup Valencia, 2021) ya reflejó un incremento en el número de *startups* del 15% respecto a 2020 para el

conjunto del territorio, por lo que podemos afirmar que nos encontramos ante un ecosistema muy dinámico. A través de las páginas web del Observatorio de Startups de la Comunidad Valenciana y de Emprenemjunts, y filtrando los datos para nuestro ámbito de análisis, presentamos en la **figura 7** una versión actualizada a febrero de 2022 con el número de *startups* y de entidades asociadas a cada una de las dimensiones del modelo del ecosistema emprendedor para el caso de la provincia de València.

Resulta patente el aumento de agentes participantes en el ecosistema, en aquellas dimensiones que resultan comparables (capital humano, financiación y soporte) desde la foto fija de 2017 a la versión actualizada a febrero de 2022, con un aumento significativo de los elementos de soporte y también de las fuentes de financiación.

Esta evolución ha permitido situar a València como tercer ecosistema nacional, solo por detrás de Madrid y Barcelona, aunque todavía a gran distancia de estos dos grandes polos de atracción. Muestra de ello es que, según datos del Observatorio Startups España, de la Fundación Innovación Bankinter¹⁷, durante el periodo 2018-2021, considerando el

total de inversión captada por las *startups* españolas, Barcelona y Madrid ocupan la primera y segunda posición con el 46,6% y el 43,7% de total de inversiones, respectivamente, seguidas en tercera posición por València (4,7%).

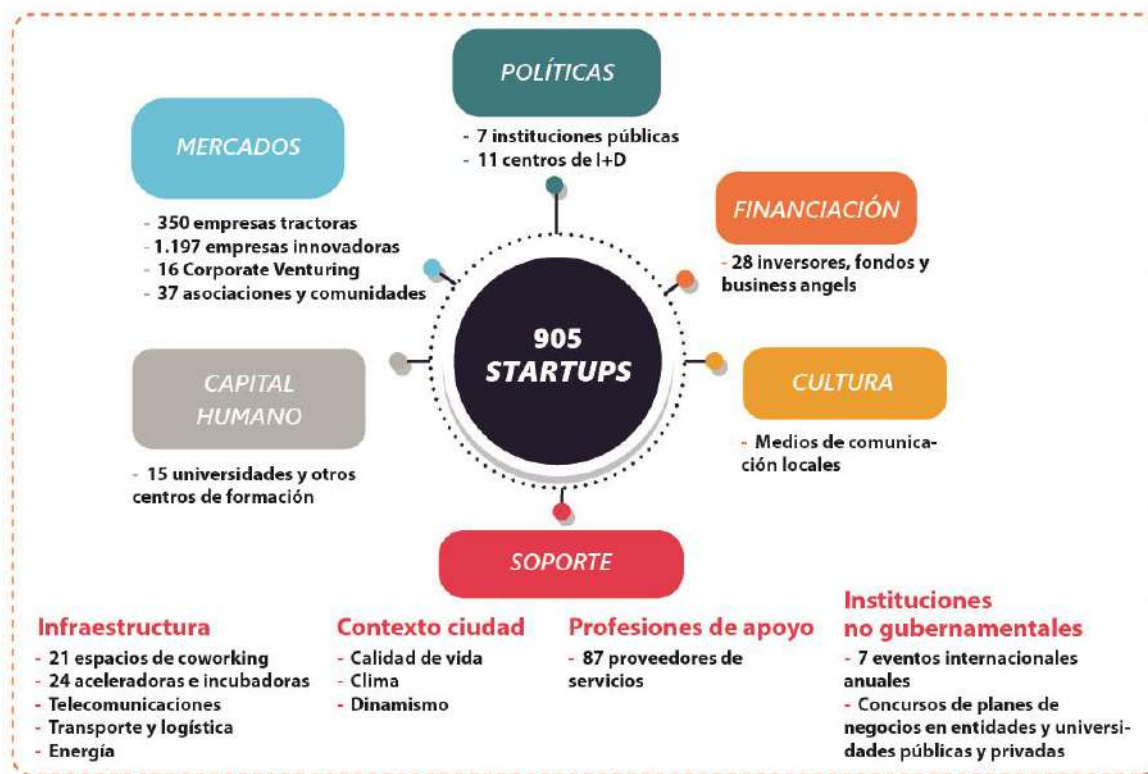
Efectivamente, tal y como expone Virrueta (2021), en los últimos 10 años se comprueba cómo València puede ser considerado ecosistema emprendedor en expansión, incorporando a los elementos de soporte recogidos en la **figura 7**, el nivel de vida y el bienestar asociado al clima. No en vano, València ha sido considerada en 2021 la ciudad más saludable del mundo para vivir (Haqqi, 2021); en el mismo sentido, Lagergren (2021) recomienda València por cuatro razones: 1) acceso a tecnología y talento creativo; 2) facilidad y coste para hacer negocios; 3) acceso a capital¹⁸ y 4) calidad de vida superior con sol, estabilidad y seguridad durante todo el año.

Por último, Virrueta (2021) también identifica las principales carencias del ecosistema valenciano, a saber, una participación más decidida de las grandes corporaciones españolas y la falta de segundas y terceras generaciones de emprendedores que retroalimenten el ecosistema.

¹⁷ <https://www.fundacionbankinter.org/programas/startups/observatorio/>

¹⁸ Pese a que se apunta el acceso a capital como un punto fuerte de València, el reciente informe "Entorno empresarial valenciano: rasgos distintivos y construcción del futuro", de Artich y March

(pendiente de publicar) apunta que el 70% de las *startups* no cuentan con inversión externa (March-Chordà, 2021). En cualquier caso, también se indica que los demás *hubs* emprendedores españoles no difieren mucho de los datos de València.

Figura 7. Ecosistema emprendedor de València (2022)

Fuente: elaboración propia a partir de Isenberg (2010), www.startupvalencia.org y www.emprenemjunts.es.

3.2. Buenas prácticas de apoyo al crecimiento de startup a scaleup

El éxito de las acciones de apoyo al crecimiento de las *startups* en otros ecosistemas más desarrollados puede ser un punto de partida para el establecimiento de políticas y prácticas efectivas en otros países y/o ciudades que aspiran a fortalecer su ecosistema y favorecer el crecimiento de sus *startups*.

Esto no quiere decir que necesariamente aquellos escenarios que se han considerado de éxito deban replicarse, es más, siendo realistas, replicarlos es prácticamente imposible. El ecosistema emprendedor, aunque trata de representar e identificar agentes y relaciones que influyen en la actividad emprendedora, está íntimamente vinculado con el lugar y la manera en el que estas relaciones se producen, incluyendo aspectos culturales, agentes

públicos y privados, individuales y colectivos, imposibles de reproducir en su total extensión (Arenal *et al.*, 2018; Hospers *et al.*, 2008).

En este apartado pretendemos presentar dos ejemplos de buenas prácticas que han permitido consolidar a dos ecosistemas avanzados y que pueden inspirar a otros. Se trata de Londres, considerada la ciudad europea más importante para emprender y Barcelona, por su posición como líder en el territorio español.

3.2.1. Reino Unido, 2014

Londres es la plaza más importante para emprender en Europa. El reciente informe "The Global Startup Ecosystem Report", de Startup Genome (2021), así lo confirma, manteniéndose en el *top five* mundial. Tal y como se apunta en el mismo informe, Londres, pese al

efecto de la pandemia y la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea, sigue siendo una gran potencia tecnológica, con un incesante aumento de empresas y con cifras récord de inversión en capital riesgo extranjero en 2020.

Ahora bien, aunque Londres, por sí misma, tenga un enorme efecto de atracción para el desarrollo de nuevas empresas, desde hace casi una década se activó la preocupación por lograr que el ecosistema local originara, albergara y retuviera una mayor cantidad de *scaleups*. En este sentido, Coutu (2014) entiende que las *scaleups* de Reino Unido, al igual que ocurre en otros contextos, pueden contribuir al desarrollo de las economías locales por su gran impacto en el empleo y en la riqueza, y a la construcción de redes en el ecosistema emprendedor local, especialmente en lo que respecta a su capacidad para actuar como modelos a seguir e inspirar a otros emprendedores.

Así pues, para tratar de mejorar el ecosistema *scaleup* del Reino Unido y consciente de que el esfuerzo de coordinación debe llevarse a cabo a nivel local, Coutou (2014) identifica los principales desafíos que encuentran las empresas y los agentes que participan en el mismo y formula algunas recomendaciones que las autoridades deben considerar para lograr ser una buena localización para las *scaleups*. Los retos se concretan en los siguientes:

1) Identificación de las *scaleups*

- a) Identificar las *scaleups* y recopilar y poner a disposición del ecosistema los datos sobre ellas.
- b) Informar sobre la existencia de iniciativas y acciones de apoyo que se ofrece a las *scaleups* desde organizaciones empresariales sin ánimo de lucro o universidades, y de sus resultados.
- c) Formar al personal de las agencias de apoyo empresarial en las particularidades de las empresas en crecimiento, con el fin de ayudar a crear

un ecosistema que estimule dicho crecimiento.

- d) Colaborar desde el ámbito público y privado en la formulación de políticas de *scaleup*.

2) Acceso al talento: dificultad para contratar a personas con habilidades técnicas y comerciales.

- a) Concienciar a los jóvenes de las habilidades que necesitarán en su futuro profesional, tras finalizar sus estudios reglados.
- b) Promover oportunidades de carrera en el seno de las propias *scaleups*.
- c) Eliminar las barreras para la contratación de talento en el extranjero

3) Liderazgo: capacidad de dirigir un rápido crecimiento.

- a) Ofrecer formación en dirección y liderazgo para *scaleups*.
- b) Establecer programas de *mentoring* con líderes de *scaleups*.

4) Ventas: aumentar los ingresos por ventas local e internacional.

- a) Favorecer una mayor interacción entre grandes empresas (compradoras) y *scaleups* (vendedoras).
- b) Incorporar a las *scaleups* en las misiones comerciales a otros países y, de esta manera, ayudarle a escalar, innovar, acceder a nichos de mercado y desarrollar nuevos modelos de gestión.
- c) Aumentar la proporción de la contratación pública con *scaleups*, tanto en número como en el valor de los contratos, y hacer un seguimiento del impacto.
- d) Promover la financiación pública de la I+D de *scaleups* para nuevos productos y servicios, con el fin de ayudar a impulsar la eficacia y productividad del sector público
- e) Poner en valor a las *scaleups*, para mejorar su visibilidad frente a compradores, socios e inversores.

- f) Las empresas globales deberían poder elegir en qué marco jurisdiccional desean operar, con el fin de introducir sus productos y servicios innovadores lo más rápido posible y ser competitivas a nivel internacional.
- 5) Financiación: las *scaleups* deben atraer el capital apropiado**
- a) Mejorar la financiación a largo plazo desde el propio país. Las instituciones financieras deben proporcionar a las *scaleups* con sede en Reino Unido financiación a largo plazo, para así evitar (1) que las empresas se vendan demasiado pronto y/o (2) que obtengan capital fuera de Reino Unido y, si la empresa sale a bolsa o se vende, las ganancias fluyan hacia otras economías.
 - b) Asegurar que los fondos de capital de riesgo estén debidamente financiados para así apoyar a las *scaleups* en su crecimiento y evitar que dichos fondos vendan a estas empresas antes de tiempo.
- 6) Acceso a las infraestructuras**
- a) Facilitar a las *scaleups* el acceso a instalaciones y equipos, propiedad de universidades y grandes empresas, para llevar a cabo I+D de vanguardia
 - b) Poner a disposición de las *scaleups* de forma gratuita edificios públicos para ser utilizados como oficinas

Coutou (2014) también examina distintas acciones de colaboración y éxito entre diferentes empresas y administraciones en distintos entornos internacionales. Gracias a este análisis, y a partir de los desafíos expuestos, propone una serie de acciones que, opina, ayudarán a superar los principales retos de las *scaleup* y, por ende, a mejorar la ventaja competitiva del Reino Unido como lugar para que las empresas nazcan y crezcan (**cuadro 8**). Estas acciones se concretan y periodifican para los principales *stakeholders* del ecosistema, a modo de *check list*, en el **cuadro 9**; de hecho, propone acciones que pueden generar mejoras inmediatas y otras que darán frutos a medio o largo plazo.

La autora plantea que las acciones deben abordarse de manera colaborativa y que el esfuerzo de coordinación en su ejecución debe ser liderado a nivel local. En consecuencia, las recomendaciones se formulan de manera que las autoridades locales, los líderes de las asociaciones de empresas y los responsables de los centros académicos puedan involucrarse en el proceso.

Cuadro 8. Acciones de los Stakeholder

Políticas Públicas: [promover y convocar]

- Guiar
- Reunir a las autoridades locales con los líderes de las scaleups y tomar en consideración sus necesidades
- Monitorear o supervisar
- A nivel macro, publicar los datos de la manera más oportuna para que el Reino Unido sea el mejor lugar donde crezcan las scaleups
- Animar a experimentar nuevas políticas y ayudar a que se extiendan a otras ciudades las que tengan éxito .

Cultura: [promover]

- Invitar a referentes internacionales a su ecosistema para que compartan su experiencia y sean modelos a seguir.
- Visibilizar el crecimiento emprendedor en los medios de comunicación (país/ciudad/universidad/escuela)
- Invitar a los líderes de las scaleups a compartir su experiencia con estudiantes, medios de comunicación y otros emprendedores
- Visibilizar el logro de nuevos clientes y prepare otros (sin valoraciones)

Capital Humano: [a largo plazo]

- Incluir en los programas universitarios el emprendimiento e incorporar emprendedores en los órganos de gobierno de las universidades
- Escribir casos de estudio en las Escuelas de Negocio protagonizados por emprendedores
- Ofrecer desde las Universidades formación a los directivos de las scaleup
- Presentar directivos de scaleups locales como modelos a seguir en las aulas de Universidades y Escuelas, y a sus empresas en Foros de empleo y como ofertas de prácticas de trabajo
- Capacitar a los coordinadores de ecosistemas en lo que funciona y lo que no funciona

Apoyo:

- Identificar mentores / directores con experiencia en scaleups e intentar encontrar formas efectivas de capturar/compartir su conocimiento.
- Infraestructuras / espacios de *coworking*

Mercado:

- Relaciones *Peer to Peer* / networking entre líderes de scale-ups [a corto plazo]
- Networking entre grandes empresas, scaleups y emprendedores noveles.

Finanzas: [a corto plazo]

- Fomentar las relaciones entre empresarios y agentes de financiación
- Los recursos financieros al servicio del talento
- No se necesitan nuevos incentivos fiscales importantes

Fuente: Coutou (2014:74).

Cuadro 9. Check-list para los stakeholders clave del ecosistema

Principios	Actividades que se derivan de las recomendaciones
Administraciones locales y nacionales y corporaciones	
<p>Invierta tiempo, no dinero -convocar y facilitar en la medida de lo posible</p> <p>Mida, rastree y evalúe el impacto El talento es la máxima prioridad, no las finanzas Concéntrese tanto en las scaleups como en otras pymes y empresas</p> <p>Sea amplio en perspectiva-no priorice sectores específicos, sino favorezca las scaleups con mayor crecimiento</p> <p>Aprenda lo que se necesita para hacer crecer las scaleups</p>	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> Configure la infraestructura de datos necesaria para respaldar las “iniciativas de soporte al emprendimiento”, que permitan medir, rastrear y evaluar el progreso de las scaleups. Las autoridades locales deben dedicar una hora al mes a reunirse con una selección de los 50 principales líderes de scaleups en sus áreas. Descubra cómo puede ayudar. Fomente programas de aprendizaje formales e informales que apoyen el desarrollo del talento y del liderazgo en scaleups. Capacite a los funcionarios clave en las mejores prácticas internacionales y designe un funcionario para cada asociación empresarial local. Incremente el alcance de iniciativas que ofrecen experiencia laboral en scaleups. Incremente las iniciativas que ofrecen mentoría a scaleups. <p>A medio plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumente las infraestructuras físicas para albergar scaleups de rápido crecimiento. Aumente las iniciativas para incluir a líderes de scaleups como modelos a seguir en los cursos de las universidades. <p>A largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumente el alcance de las iniciativas para incluir emprendedores exitosos en las aulas para inspirar a los estudiantes.
Universidades	
<p>Invierta tiempo, no dinero - convocar, facilitar y asociar</p> <p>Priorice el apoyo a las scaleups locales con programas de talento e innovación.</p> <p>Exponga a los estudiantes al emprendimiento y a las scaleups</p>	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseñe y ejecute un programa de formación en <i>management</i> para líderes de scaleups locales. Fomente la participación de scaleups en foros de empleo, ofertas de puestos de trabajo y programas de prácticas y aprendizaje. <p>Medio plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremente la presencia de emprendedores exitosos en el campus para inspirar a los estudiantes. Fomente las actividades extracurriculares de los estudiantes con las 50 principales scaleups locales. <p>A largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> Respalde las iniciativas de startups locales permitiéndoles usar sus instalaciones para convocar eventos del ecosistema.
Escuelas	
<p>Invierte tiempo, no dinero - convocar</p> <p>Exponga a los estudiantes al emprendimiento y a las scaleups</p>	<p>De medio a largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> Fomente iniciativas que impulsen la presencia de emprendedores exitosos para inspirar a los estudiantes sobre sus futuras carreras. Adopte programas complementarios para ayudar a impulsar las habilidades digitales entre los estudiantes y visibilice, promueva e informe de las habilidades digitales adquiridas. Establezca vínculos con scaleups para ayudarles a ofrecer prácticas laborales. Fomente las actividades extracurriculares de emprendimiento de los estudiantes.
Medios de comunicación	
<p>Visibilice las scaleups e iniciativas de éxito</p> <p>Haga que el gobierno rinda cuentas</p>	<p>Actividades promocionales dirigidas a la prensa deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifique y monitoree las scaleups. Promocione las scaleups locales a nivel internacional para ayudarles a atraer capital y talento. Monitoree la progresión de los programas y planes de estudio de habilidades digitales y STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) en los centros educativos. Muestre el perfil de emprendedores locales de éxito para inspirar a otros.

Fuente: Coutou (2014: 75 y 76).

3.2.2. Barcelona, 2021

La última edición del “The Global Startup Ecosystem Report” (Startup Genome, 2021), sitúa a Barcelona en el *ranking* de los diez principales ecosistemas emergentes en términos de rendimiento, inversión, mercado y talento. En el mismo sentido, según el informe “2021 Barcelona Global Scale-Up Monitor” (Barcelona Global, 2021) Barcelona ocupó en 2021 y por cuarto año consecutivo la tercera posición en el *ranking* Startup Heatmap Europe de ciudades más atractivas de Europa para emprender. Scaleup Spain Network (2021) en su informe “Impacto de las *scaleups* en la economía de España”, también sitúa a la ciudad condal junto a Madrid como principales nodos en concentración de *startups* y *scaleups*.

Tal y como se recoge en Barcelona Global (2021), hay una serie de elementos del ecosistema emprendedor que facilitan la aparición y crecimiento de *startups* y *scaleups* de forma regular en el tiempo. Presuponiendo las condiciones favorables a emprender e invertir, propias del ecosistema, se enumeran los siguientes elementos:

1. talento capacitado para el pensamiento crítico y la acción;
2. orientación a los mercados internacionales, líderes conocedores de los instrumentos financieros para las fases de inicio y crecimiento;
3. redes de “iguales” donde fundadores, financiadores y asesores se conocen y apoyan para aprender y mejorar su maestría; en relación con este elemento, el “European ScaleUp Monitor 2021” (Erasmus Center for Entrepreneurship, 2021) refuerza la necesidad de establecer redes entre las propias *scaleups*, de manera que puedan abordar de manera conjunta desafíos compartidos;
4. instituciones académicas y de investigación que funcionan como formadores del talento y catalizadores de la

innovación y la interrelación entre los agentes del ecosistema;

5. un potencial grupo de directores no ejecutivos con experiencia sectorial relevante y experiencia en el gobierno de las organizaciones; el European ScaleUp Monitor se refiere expresamente a los directivos con experiencia en liderar y administrar empresas en expansión;
6. servicios complementarios de apoyo, capaces de participar en la co-creación, la coproducción y las estrategias colaborativas de comercialización: una forma preferida para que los *scaleups* innoven y crezcan rápidamente;
7. papel dinamizador de las grandes empresas sobre el ecosistema; en esta línea el Erasmus Center for Entrepreneurship (2021) se refiere no solamente al efecto tractor de estas empresas como clientes de las *scaleups*, sino también a través de su papel financiador (*corporate venture funds*) y compartiendo su agenda de innovación con estas empresas; una vez que *scaleups*, inversores y las grandes empresas trabajen en estrecha colaboración, se alcanzarán mejores vínculos con instalaciones públicas como universidades y agencias de desarrollo regional.

Otros elementos, que podrían completar los anteriores, recogidos en el informe “European ScaleUp Monitor 2021” del Erasmus Centre for Entrepreneurship son:

8. acceso a mercados, no solo grandes y a un ritmo importante de crecimiento, sino también progresistas, con clientes avanzados y exigentes, lo que les obligará a mejorar continuamente y a estar motivados para convertirse en las mejores *scaleups*;
9. la integración en su contexto institucional y cultural; se incluye aquí factores como la infraestructura física y digital, la presencia de conocimientos, organizaciones de investigación y educación, el espíritu empresarial general y, lo que

consideran más importante, los niveles de ambición de los políticos, empresarios y empleados locales.

El informe Barcelona Global (2021) apunta que no tienen por qué encontrarse todos los elementos de forma óptima, pero sí coincidir un mínimo de varios de ellos, de manera que se alcanza un círculo virtuoso donde cada aspecto apoya e impulsa al otro.

3.3. El ecosistema *scaleup* en España

Antes de hacer una aproximación al ecosistema *scaleup* en España, procede hacer dos consideraciones. En primer lugar, para poder apoyar a las *scaleups* es necesario disponer de información precisa y actualizada que permita identificarlas y, en consecuencia, focalizar las posibles intervenciones de apoyo. Esta cuestión no es baladí; no existe un registro oficial de las empresas que cumplan con esta condición ni información completa sobre ellas y el reto de su identificación dificulta realizar trabajos académicos o desarrollar iniciativas normativas o de apoyo a este colectivo. Además, trabajos que han intentado identificarlas y analizarlas en España, como es el caso del Scaleup Spain Network (2021), no han tenido una tasa importante de colaboración de las empresas objeto de estudio. En

segundo lugar, se requiere del trabajo conjunto y una visión común de todos los *stakeholders* clave, a saber: empresarios, gobierno, grandes empresas, inversores y entidades de educación. Se deben promover programas con iniciativas conjuntas, cofinanciadas por diferentes grupos, de propiedad y responsabilidad compartida.

Como se resume en el **cuadro 10**, según las estimaciones del Observatorio de Startups de la Fundación Innovación Bankinter, en 2020 en España debe haber aproximadamente 350-400 *scaleups*. El informe de Mind the Bridge (2020) concreta este dato en 407 *scaleups* en septiembre de 2020, un incremento de unas 40 nuevas respecto del año anterior. Estos datos representan aproximadamente un 10% de crecimiento respecto de 2019, destacado en el año del inicio de la pandemia y, más aún, si se tiene en cuenta que esta organización señalaba una caída de entre el 20% y el 30% a nivel europeo. Pese a ese prometedor avance, continúa el informe, sigue siendo considerable la distancia entre el tamaño del ecosistema de *scaleups* español, que ocupa el sexto lugar en el *ranking* europeo por número de empresas y el séptimo si consideramos el capital levantado, y los ecosistemas más globales europeos como Francia, Alemania o Suecia.

Cuadro 10. Magnitudes clave del ecosistema *scaleup* en España

<i>Scaleups</i> en España 2020	<i>Scaleups</i> 2020/ 2019
≈400	↑ 10%
España en el <i>ranking</i> europeo (nº empresas)	España en el <i>ranking</i> europeo (capital levantado)
6º	7º

Fuente: Mind the Bridge (2020).

Cuadro 11. Comparativa *scaleups* en España y Europa

	Conjunto de Europa	España
Densidad de <i>scaleups</i> (<i>scaleups</i> /100.000 habitantes)	1,4	0,86
Capital levantado por <i>scaleups</i> / PIB	0,64%	0,35%
Unicornios	321	12

Fuente: Mind the Bridge (2020) y Dealroom (2022).

Mind the Bridge (2020) calcula el número de *scaleups* por cada 100.000 habitantes como medida de la densidad del ecosistema de *scaleups*, considerando el tamaño de cada país y señalando que en España existen 0,86 *scaleups* por cada 100.000 habitantes, una ratio inferior a la media de Europa, que se sitúa en 1,4. Si se considera el capital levantado por las *scaleups* en relación al PIB, la ratio de inversión en *scaleups* español alcanza el 0,35%, también inferior a la media europea (0,64%), si bien la evolución desde el año anterior muestra pequeños acercamientos a la media europea en ambas ratios (ver **cuadro 11**).

De hecho, en los últimos 10 años se ha producido un crecimiento sostenido del ecosistema de *scaleups* español, destacándose dos años clave: en 2014, con un incremento sustancial de capital invertido, y en 2017, que de nuevo la cifra volvió a duplicarse. Esto lleva a los analistas de Mind the Bridge (2020) a afirmar que, sin la influencia de la pandemia del coronavirus, España habría consolidado su posición de manera definitiva a partir de 2019.

La valoración que hace Mind the Bridge (2020) del ecosistema español es que todavía es reducido, no solo en términos de número de *scaleups*, sino en el tamaño de estas. Si consideramos que, según Dealroom (2022) en Europa hay 321 unicornios -empresas no cotizadas con una valoración superior a 1.000 millones de dólares-, de ellos solo hay 12 en

España. Como referencia europea, en Reino Unido hay 98, en Alemania 49 y en Francia 44.

La Scaleup Spain Network (2021) ha elaborado un estudio, con una participación de 91 *scaleups* -alrededor de un 25% de la población-, que permite caracterizar este tipo de empresas en el conjunto del estado español, concluyendo que en 2020 la facturación de estas empresas alcanzó los 1.660 millones de euros, cifra que en 2021 se prevé que vaya a incrementarse en un 90,6%, hasta los 3.164 millones de euros.

En 2020, las empresas encuestadas por la Scaleup Spain Network generaron 324.000 empleos, un 28 % más que en 2019, demostrando la resiliencia de estas compañías ante la pandemia. La previsión para 2021 es la de alcanzar los 671.500 puestos de trabajo, lo que supone un crecimiento del 107 %.

Para poder analizar mejor los datos, el informe subdivide las *scaleups* en tres grupos, en función de su facturación media: *scaler*¹⁹, *growth* y *rocket*. Como muestra la **figura 8**, el Scaleup Spain Network (2021) considera las *scaler* como *startups* que inician la transición a *scaleups*, y cuya facturación media de los últimos 3 años es superior a 1 millón de Euros e inferior a 10 millones de Euros. Cuando las empresas están en pleno proceso de crecimiento pasan a denominarlas *growth*, con una facturación media de los últimos 3 años superior a 10 millones de Euros e inferior a 50 millones de Euros. Finalmente, la categoría de

¹⁹ Las denominaciones utilizadas por diferentes organismos son en ocasiones confusas, como en este caso, pues mientras que para Scaleup Spain Network (2021) una "scaler" es el escalón más bajo de

una *scaleup*, Mind the Bridge (2020) se refiere a las *scaler* como el primer escalón de los unicornios. En este apartado utilizaremos *scaler* en la línea que lo hace la Scaleup Spain Network (2021).

rocket la reservan para las (pocas) compañías que alcanzan el último estadio de crecimiento de una *scaleup*, obteniendo una facturación media de los últimos 3 años superior a 50 millones de Euros.

Los principales datos de estos grupos, en lo que se refiere a la muestra del citado informe, se encuentran reflejados en el **cuadro 12**.

El 70 % de las *scaleups* del estudio se concentran en Madrid y Barcelona. Las compañías

ubicadas en la Comunidad de Madrid facturarán el doble que en Cataluña (facturación agregada de 2019, 2020 y previsión de 2021), como muestra el **cuadro 13**. Apenas un 16 % de las *scaleups* están ubicadas en la Comunitat Valenciana (todas en la fase *scaler*), pero su facturación representa una décima parte que la de las ubicadas en Barcelona. Las regiones con mayor previsión de crecimiento en facturación son Madrid y Andalucía, seguidas de la Comunidad Valenciana.

Figura 8. Tipología de *scaleups* por tamaño



Fuente: elaboración propia a partir de Scaleup Spain Network (2021).

Cuadro 12. Principales características de la muestra de *scaleups* españolas (2020)

	Scaler	Growth	Rocket
Número de empresas (%)	71 (78%)	14 (15%)	6 (7%)
Facturación media	2.100.000 €	23.400.000 €	274.100.000 €
Media de generación de empleos directos	41	176	801
Media de generación de empleos indirectos	48	223	67.000
Antigüedad media	5,4	6,5	8,8

Fuente: Scaleup Spain Network (2021).

Cuadro 13. Número de *scaleups* y facturación en España

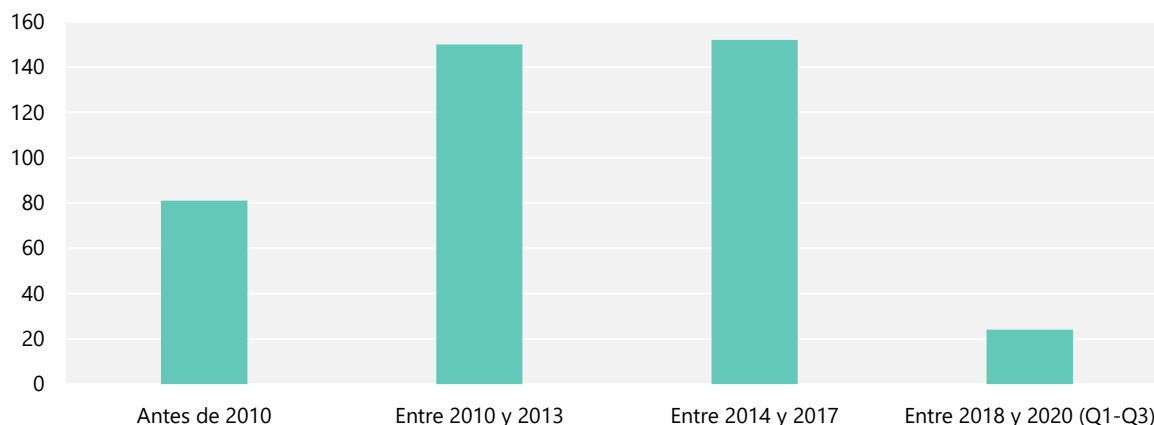
	Conjunto de España	Madrid	Cataluña	C. Valenciana
Número de empresas (%) (2020)	100%	37,5%	32,95%	15,91%
Facturación 2019+2020+previsión 2021	6.346,70 M €	3.997,60 M €	1.991,20 M €	191,70 M €
Previsión de aumento facturación 2020-2021	107,0%	122,0%	50,7%	94,0%

Fuente: Scaleup Spain Network (2021).

Cuadro 14. Empleos directos e indirectos de las *scaleups* españolas 2020

	Conjunto de España	Madrid	Cataluña	C. Valenciana
Empleados directos	8.700	3.300	4.100	811
Empleados indirectos	315.300	281.700	30.200	3.300

Fuente: Scaleup Spain Network (2021).

Gráfico 1. Número de *scaleups* en España por año de fundación

Fuente: Mind the Bridge (2020:10).

La mayor parte de la facturación la acumulan las *scaleups* de tipo *rocket* (a pesar de ser solo 6 compañías) y se percibe un salto muy relevante —que, seguramente, apunta a una barrera de crecimiento— entre las *growths* y las *scalers*, que muestran una evolución lineal, mientras que las *rockets* exhiben un crecimiento exponencial. Si seguimos hablando de crecimiento, en términos de inversión, es en Andalucía y la Comunidad Valenciana donde encontramos mayor expectativa de crecimiento, si bien hay que recordar la significativa distancia que separa a ambas de los dos grandes núcleos de Madrid y Cataluña.

En relación con los empleos directos, comprobamos en el **cuadro 14** que en 2020 el mayor impulso de las empresas ubicadas en Barcelona frente a Madrid, mientras que València genera un montante de puestos de trabajo significativamente menor. Respecto al empleo indirecto, Madrid vuelve a ocupar el primer lugar, seguido de Barcelona, y València sigue ostentando, a mucha distancia, el tercer lugar. La previsión de aumento de empleo de este tipo de empresas para el año 2021 es, para el conjunto de España, del 52% de empleos directos, cifra que alcanza el 108% en los empleos indirectos.

El 88 % de las *scaleups* fueron fundadas entre 2011 y 2018 y se comprueba que hay una relación entre antigüedad y facturación, destacando aquellas que fueron creadas antes de 2015. Del mismo modo, las que se establecieron entre 2011 y 2015 son las que más empleo directo e indirecto generan. Estos datos coinciden con los que muestra Mind the Bridge, donde se afirma que el 80% de las *scaleups* españolas no supera los 10 años de antigüedad, en línea con la media europea. El **gráfico 1** muestra el número de *scaleups* fundadas en España a lo largo del tiempo.

Tal y como afirma Carvajal (2021), las rondas de financiación de este tipo de compañías siguen siendo de vital importancia. El trabajo que estamos analizando asegura que la mayoría de las compañías se han financiado con inversores próximos (locales y europeos), pero la proporción de inversores españoles se reduce a la mitad cuando se trata de las siguientes rondas, típicamente más grandes, en favor de inversores principalmente de Norteamérica. Las *scalers* mantienen las vistas puestas mayoritariamente en España y Europa para conseguir la próxima financiación, también mantienen perspectivas puestas en Estados Unidos, pero no tanto en Asia; sin embargo, las empresas *rocket* miran

principalmente a EE. UU, incluyendo también en sus planes a Asia.

Según Mind the Bridge (2020), los inversores españoles, pese a liderar casi el 60% de las transacciones, solo contribuyen con el 23% de los fondos de capital, siendo los inversores norteamericanos los mayores contribuyentes (28% de las inversiones, participando en el 12% de las rondas de inversión). El resto de los inversores extranjeros son británicos (9%) y un 13% de inversores de otros países.

Solo un 20 % de las empresas analizadas cuentan con mujeres en el equipo fundador. Si nos centramos exclusivamente en estas compañías, son de media más pequeñas y cabe destacar que ninguna ha alcanzado la fase *rocket*. Se constata que las compañías lideradas por mujeres agregan menor volumen de facturación; aunque en facturación crecen la mitad que las lideradas por hombres, tienen el doble de perspectivas de crecer en inversión y empleo directo.

La distribución de las *scaleups* por sectores - **cuadro 15**- muestra que no existe una clara especialización hacia ninguna industria en concreto, aunque tal vez se podrían destacar los sectores de *Mobility & Logistics*, *Business & Productivity* y de *Fintech & Insurtech*.

Cuadro 15. Distribución de *scaleups* por sector/industria. Porcentaje

Sector/Industria	
Business / Productivity	13,2
Mobility/ Logistic	13,2
Fintech/ Insurtech	8,8
Travel/ Tourism	7,7
Health & Wellbeing	7,7
Software	5,5
Cybersecurity	4,4
Ecommerce	3,3
Retail	3,3
Real / Estate / PropTech	3,3
Otros	29,6

Fuente: Scaleup Spain Network (2021:12)

4. Metodología

La revisión de la literatura permite concluir que, si una *startup* se describe como una empresa joven, de carácter innovador y con potencial de escalar, su éxito se alcanzará, por tanto, cuando convierta ese potencial en realidad, es decir, que el éxito de una *startup* equivale a convertirse en *scaleup*.

Esa misma revisión de lo ya estudiado ha identificado tres categorías de factores clave a la hora de crecer: el empresario, el entorno y la empresa. Ahora bien, considerando los objetivos planteados en este trabajo, los informes dedicados a identificar acciones que respalden ese crecimiento se han centrado sobre todo en los fundadores y el entorno, entendiendo como tal el propio ecosistema.

Bajo este prisma, este trabajo plantea una metodología para conocer mejor al ecosistema de las *scaleups* de València y su área metropolitana. Por tanto, procede en primer lugar ajustar los criterios que definen una *scaleup*, para después tratar de identificar cuántas hay en València y cuáles son sus características definitorias.

Comienza así la primera parte de esta investigación, de corte analítico, con la elaboración de un listado de empresas que cumplieran los requisitos marcados por la OCDE para las *scaleups*, a las que se sometió a una revisión de sus variables de facturación y número de empleados y tras las que surge lo que en este trabajo consideraremos como la población objeto de estudio.

Además de identificar a la población, el estudio pretende describir y contextualizar las *scaleups* de la ciudad de València y su entorno, para lo cual se procedió a solicitar información, a través de cuestionarios, a las *scaleups* identificadas, así como a un conjunto de agentes del ecosistema que podían completar y confirmar sus características. En cuanto a su contextualización, se contemplaron los datos disponibles para el ecosistema de Barcelona persiguiendo establecer una comparativa entre este último y el valenciano.

Por último, y con el fin de conocer en mayor profundidad la realidad de las *scaleups* valencianas, se convocó a dos sesiones de trabajo bajo la metodología del *focus group* a los emprendedores y agentes clave del ecosistema valenciano que habían participado en la consulta anterior.

En los siguientes subapartados describiremos la metodología seguida para abordar estos tres objetivos empíricos: la identificación de las *scaleups* valencianas, sus características y su contextualización.

4.1. Identificación de la población de *scaleups* en València

Tal y como planteábamos en la exposición de los objetivos de este trabajo, para poder analizar las *scaleups* y su crecimiento, así como los factores que influyen en él, se hace necesario disponer de información precisa y actualizada que permita identificarlas y, en

consecuencia, focalizar las propuestas de posibles intervenciones de apoyo. Esta tarea no ha resultado fácil, dado que no existe un registro oficial de las empresas que cumplan con esta condición ni información completa sobre ellas.

De hecho, la primera dificultad surge con la propia definición de *scaleup*, o más bien con los criterios que debe cumplir una empresa para ser catalogada como tal. En esta investigación, tal y como hemos defendido en los apartados anteriores, nos regiremos por lo que marca la OCDE, que señala que las *scaleups* son start-ups que, en los últimos años del análisis, muestran un periodo de tres años de crecimiento medio del 20% en facturación o empleados, siempre que en el primer año de observación tuvieran 10 empleados o más.

El Scaleup Spain Network (2021) sostiene, siguiendo las estimaciones del Observatorio de Startups de la Fundación Innovación Bankinter, que en España habría aproximadamente 350-400 *scaleups*. A partir de la muestra de 91 *scaleups*, que supondría aproximadamente un 25 % del universo total de *scaleups* en nuestro país, identifica a la Comunidad Valenciana como el nodo secundario español de mayor tamaño, con un 15,91% del total, lo que supone situarla alrededor de un 50% de las que se establecen en Madrid o en Barcelona (nodo primario y principales enclaves) y muy por delante de otros de menor tamaño; casi el triple de las ubicadas en Sevilla o 7 veces más que en Bilbao. Así pues, de acuerdo con estas previsiones, la Comunidad Valenciana tendría alrededor de unas 60 *scaleups*.

El primer desafío de nuestro trabajo era confeccionar la base de datos de *scaleups* de la ciudad de València y su entorno. Para ello,

elaboramos un listado de empresas valencianas a partir de las siguientes fuentes:

- a. Empresas participantes en el Programa de Caracterización de Empresas Innovadoras para Impulsar su proyección (PICEI) 2020²⁰ y 2021²¹. Parc Científic Universitat de València.
- b. Empresas en el Startup Ranking, Top-Valencia, Spain²².
- c. Empresas del Top Tech 2019 y 2020. Fundación Valencia Activa²³.
- d. Empresas participantes en las diferentes ediciones del Programa ScaleUp CEEI²⁴.
- e. Empresas participantes en ambas ediciones del programa ScaleUp Spain Network²⁵.
- f. Empresas participantes en la aceleradora e incubadora de empresas Lanzadera²⁶, categorizadas en la fase ScaleUp.

Una vez obtenido el listado, se depuró manualmente, con la ayuda de la base de datos de European Startups²⁷ y de Startup Valencia²⁸ para asegurar que el listado estuviera compuesto exclusivamente con empresas que pudieran ser consideradas como *startups*.

Posteriormente, de las empresas resultantes, la información se completó con una serie de datos, principalmente de identificación, actividad, fecha de constitución, localidad, actividad internacional, volumen de facturación en los últimos 5 años y número de empleados durante el mismo periodo. Estos datos se obtuvieron gracias a la información proveniente de los Registros Mercantiles, accesibles a través de la base de datos SABI (Sistema de

²⁰ <https://www.pcuvalencia.es/es/empresas/programa-picei/main/04/documentsList0/document/INFORME%20PICEI%202020.pdf.pdf.pdf>

²¹ <https://www.pcuvalencia.es/es/empresas/programa-picei/main/03/columns/00/content/0/documentsList0/document/PICEI%20ON-LINE%202021.pdf.pdf>

²² <https://www.startupranking.com/top/valencia>

²³ <https://fcvpe.es/>

²⁴ <https://ceeivalencia.emprenemjunts.es/?op=130&id=416&co-dMenu=4024>

²⁵ <https://scaleupspain.es/services/>

²⁶ <https://lanzadera.es/proyectos/>

²⁷ <https://europeanstartups.co/>

²⁸ <https://startupvalencia.org/es/>

Análisis de Balances Ibéricos), elaborada por INFORMA en colaboración con Bureau Van Dijk.

Finalmente, se seleccionaron de la lista aquellas empresas con 13 años o menos de antigüedad²⁹ que, entre 2016 y 2020, concatenaron un periodo de tres años de crecimiento medio del 20% en facturación o empleados, siempre que en el primer año de observación tuvieran al menos 10 empleados.

De este modo, obtuvimos la base de datos de 23 empresas de València y su entorno cuya descripción aparece en el capítulo de resultados.

4.2. Elaboración del perfil de las *scaleups* en València y su entorno

Para poder elaborar el perfil de las *scaleups* en València y la percepción que estas tienen de las condiciones del ecosistema valenciano para poder crecer, se decidió recabar datos de dos grupos de informantes: los fundadores de las *scaleups* y otros agentes destacados del ecosistema *startup* valenciano.

En una primera etapa, se les enviaron sendos cuestionarios *online*, cuyas características están en el subapartado que aparece a continuación y que aparecen completos en los anexos. Posteriormente, fueron invitados a participar en dos sesiones de *focus groups*, como se explicará después.

4.2.1. Cuestionario

En relación con los fundadores, se propone recabar datos a través de un cuestionario dirigido a todas las *scaleups* identificadas en dicho ámbito geográfico que, tal y como hemos presentado, eran 23. De estas, 10 cumplieron la encuesta (43% del total).

El cuestionario utilizado se ha basado en el desarrollado para el informe “2021 Barcelona Global Scale-Up Monitor” (Barcelona Global, 2021). La razón principal es tratar de asegurar un *benchmark* para València con uno de los ecosistemas españoles más avanzados, como es el de Barcelona, una vez descartado Madrid por su efecto de capitalidad; además, Barcelona muestra determinadas características que podrían asociarse a un entorno mediterráneo y por tanto próximas a las de nuestra ciudad (clima, cercanía al mar, cultura, etc.).

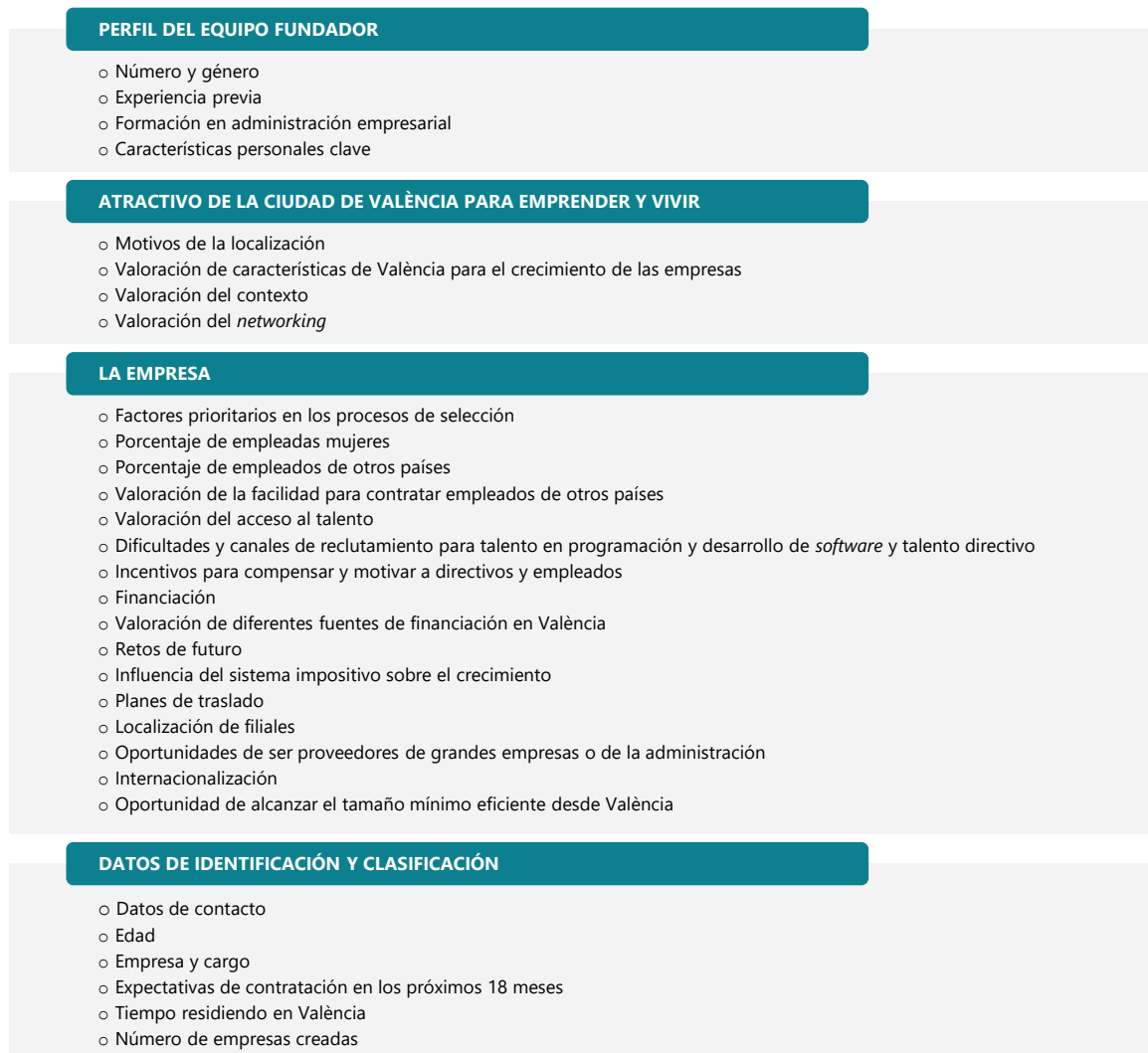
El cuestionario cuenta con 42 preguntas (más 10 condicionadas a otras respuestas) en 4 bloques³⁰, tal y como muestra la **figura 9**.

La distribución del cuestionario se realizó en formato *online*, soportado en el programa Lime Survey, entre los fundadores de las *scaleups* identificadas por el equipo de investigador, una vez establecido contacto con los mismos a través de LinkedIn.

²⁹ La antigüedad de 13 años se ha fijado así porque, si bien no existe unanimidad en definir a partir de cuántos años una empresa deja de ser *startup*, parece que la cifra de 10 años es la más citada, por tanto, si se está requiriendo un periodo de 3 años seguidos de crecimiento medio del 20%, a efectos de este estudio las *scaleups* más antiguas

serían aquellas *startups* que comenzaron su crecimiento acelerado al final de su etapa, contando por tanto con 13 años. No obstante, se trata de un criterio más de corte orientativo que taxativo.

³⁰ El cuestionario completo se puede ver en el Anexo 1

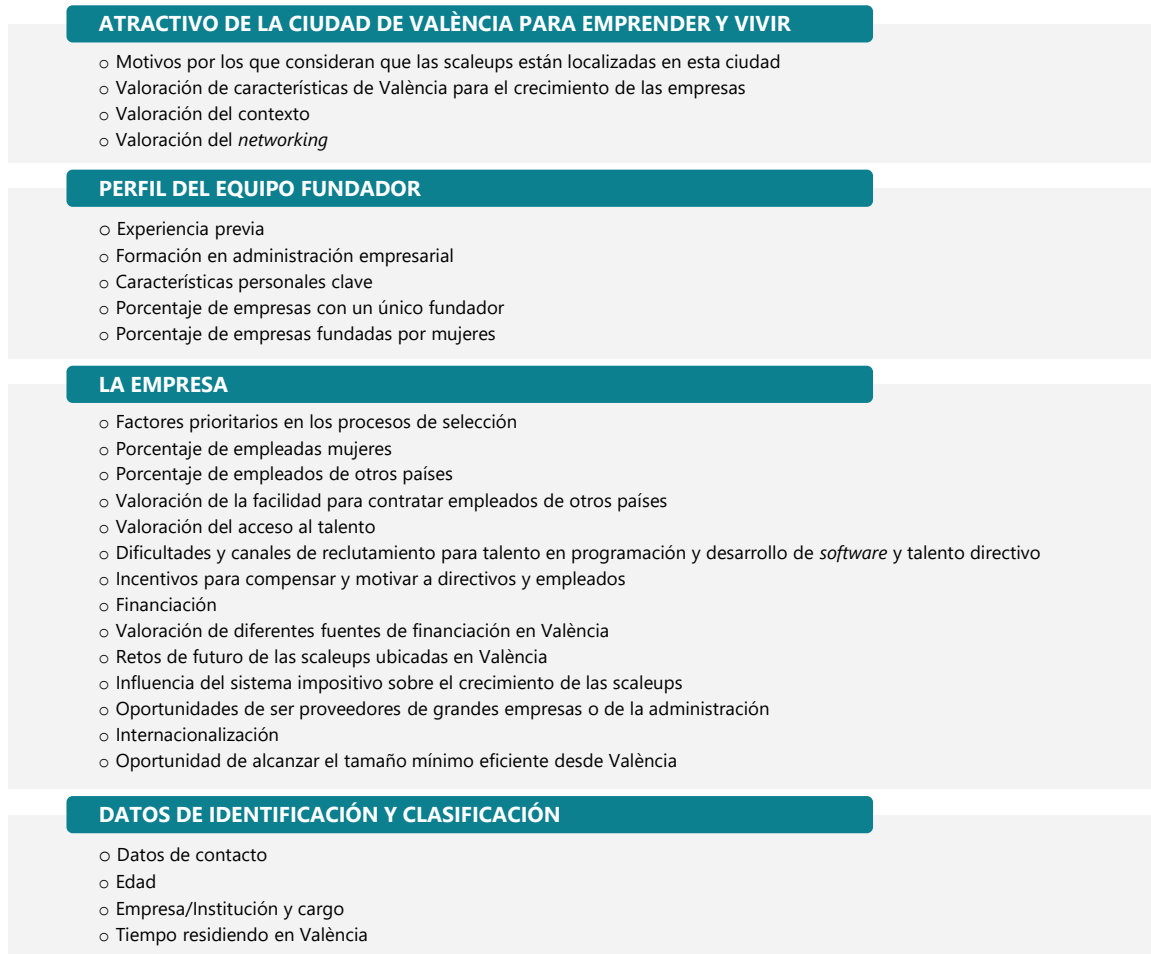
Figura 9. Estructura del cuestionario a emprendedores

Fuente: Elaboración propia.

En paralelo, consideramos interesante contactar con profesionales del ecosistema emprendedor valenciano que, por su profundo conocimiento de lo que en este ocurre y por su relación con otros ecosistemas y con sus propias organizaciones, pudiesen aportar una visión adicional sobre las características de las *scaleups* de la ciudad de València. Estas respuestas nos permitirán completar lo que han contestado los propios emprendedores, además de comprobar en qué medida los agentes clave del ecosistema comparten con los fundadores de las *scaleups* sus perspectivas sobre el entorno emprendedor, la realidad de las empresas, sus características, su problemática y sus retos.

Para escoger a estos agentes se ha perseguido contar con un listado amplio y heterogéneo, que incluyese personas de la esfera pública y privada, del área inversora, de incubadoras, de programas de apoyo al emprendimiento, vinculadas a las universidades y parques científicos. Finalmente se seleccionaron 18 agentes, de los que han respondido 9. En ocasiones se ha contactado directamente con el profesional, mientras que en otras se ha pedido a la empresa o institución que escoja a la persona más adecuada para participar en el estudio.

Figura 10. Estructura del cuestionario a agentes del ecosistema emprendedor



Fuente: Elaboración propia.

A los agentes también se les hizo llegar un cuestionario³¹ con 34 preguntas (más 9 condicionadas a otras respuestas) organizadas en las mismas secciones que el dirigido a emprendedores (ver **figura 10**), si bien algunas preguntas se han reformulado de manera más abierta para recoger la opinión de los agentes sobre el conjunto de *scaleups* presentes en la ciudad y su entorno más próximo.

Este cuestionario, también *online*, fue distribuido entre este colectivo a través de un enlace web enviado por correo electrónico.

Por último, a ambos colectivos se les ofreció si deseaban recibir los resultados de la investigación una vez finalizada.

Para las preguntas del cuestionario que proponen diferentes grados de valoración, se ha utilizado una escala Likert con valor del 1 al 7, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas. El 1 corresponde a la valoración más negativa, el 4 a la neutral y el 7 a la más positiva.

Las respuestas a ambos grupos de cuestionarios han sido recogidas entre los meses de noviembre y diciembre de 2021, garantizando el anonimato de los encuestados y sus respuestas.

³¹ Ver Anexo 2

4.2.2. Focus group

La novedad del tema a analizar y el pequeño tamaño de la población hacen recomendable completar la información obtenida de los cuestionarios con dos *focus groups*, en los que se invitó a participar a los colectivos encuestados. De acuerdo con Wilkinson (1998), esta técnica de investigación resulta un complemento adecuado al método de investigación elegido.

Entendemos el *focus group*, también llamado grupo de discusión, como una técnica de investigación no directiva que tiene por finalidad la producción controlada de un discurso por parte de un grupo de sujetos que son reunidos, durante un espacio de tiempo limitado, a fin de debatir sobre determinado tópico propuesto por el investigador (Gil Flores, 1992).

El *focus group* se caracteriza por proporcionar un método de exploración que permite a los participantes expresar sus preocupaciones y/u opiniones dentro de un contexto que es útil para la comunidad científica (Zeller y Carmines, 1980). La aportación de este método de investigación radica en que las preguntas se responden en el marco de una reflexión conjunta y como resultado de la interacción entre los participantes, para lo cual es necesario crear un contexto de discusión abierto, distendido y que genere confianza para expresar opiniones y percepciones de cualquier tipo (Juan y Roussos, 2010).

De acuerdo con Juan y Roussos (2010) son 3 los pasos en el proceso de un *focus group*: reclutamiento, moderación y redacción del informe. Exponemos, a continuación, cómo hemos abordado estos tres pasos para los grupos de discusión propuestos.

El reclutamiento

El criterio principal para el reclutamiento ha sido la predisposición para colaborar en el proceso, de entre aquellos fundadores de

scaleups o agentes del ecosistema que han mostrado un mayor grado de colaboración durante la fase previa de encuesta. El contacto se realizó a través del correo electrónico y, en el primer envío, junto con la invitación, se informaba del tema general de la reunión. Una vez confirmada su participación, se realizó un contacto de confirmación con las instrucciones básicas de participación y una relación de las cuestiones clave a tratar durante la sesión. La convocatoria suscitó interés, lo que ha permitido contar con dos grupos homogéneos entre sí y representativos de la población a analizar. Se procuró que el número de participantes en cada una de las sesiones fuera superior a 6 e inferior a 12, de manera que se aseguraba el diálogo activo a la par que se facilitaba la participación de todos los invitados y el control del moderador o moderadores (Foch-Lyon y Trost, 1981).

En el **cuadro 16** presentamos los representantes de *scaleups* que aceptaron participar en el *focus group* de emprendedores, así como las moderadoras de este.

La **figura 11** recoge los grandes temas en los que se estructuró la discusión con los emprendedores. Estos temas fueron comunicados a los participantes, advirtiéndoles que se trataba de una relación general de cuestiones sin ánimo de pretender abordar de manera exhaustiva cada una de las preguntas que las describen, a la par que se ofrecía la posibilidad de incorporar temas que consideraran de interés general.

Los participantes en el *focus group* de agentes del ecosistema emprendedor valenciano, junto con las moderadoras del grupo de discusión, aparecen en el **cuadro 17**.

De nuevo se comunicó a los agentes del ecosistema emprendedor la relación de temáticas sobre las que se discutiría -ver **figura 12-**, siguiendo indicaciones equivalentes a las utilizadas en la sesión con los emprendedores.

Cuadro 16. Participantes en el *focus group* de emprendedores

Scaleup	Participantes
	Joaquín Costa
	Jorge Cantero
	Ángela Pérez
	Javier Sáez
	Paco Tormo
	Íñigo Artundo
	Héctor Badal
  	<i>Moderadoras</i> <i>Miembros del equipo de investigación</i> Elvira Cerver, Manoli Pardo

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Estructura de los temas de reflexión en el *focus group* de emprendedores**FUNDADORES / DIRECTIVOS**

- ¿Algunas características clave de los fundadores y/o directivos facilitan que sus empresas tengan más potencial de crecimiento y superar las primeras etapas de la startup?

LOCALIZACIÓN

- ¿Qué condiciones tiene València que facilitan/dificultan el crecimiento de las empresas?
- ¿Se pueden alcanzar desde València altas tasas de crecimiento?
- ¿Es fácil/difícil convertirse en proveedor de grandes empresas y/o de la administración pública para alcanzar un volumen de facturación suficiente?
- ¿Es fácil/difícil internacionalizarse desde València?
- ¿En qué medida se coopera en València con otras empresas?
- ¿Cuál es vuestra relación con la industria tradicional?
- ¿Cómo funciona en València el *corporate*?
- ¿En qué medida el ecosistema emprendedor apoya el crecimiento?

APOYO PÚBLICO

- ¿La administración valenciana tiene en cuenta la opinión de los emprendedores a la hora de definir su política?
- ¿Se realizan acciones a nivel local que favorezcan el crecimiento?
- ¿Qué necesitaríais de la administración y no tenéis?

TALENTO

- ¿En qué medida la disponibilidad de personal con las competencias necesarias ha condicionado las oportunidades de crecimiento en tu empresa?
- ¿Aporta el sistema educativo valenciano los perfiles que necesitas?
- ¿Te ha resultado fácil encontrar empleados con la formación adecuada?, ¿residían en la zona o algunos han tenido que trasladar su residencia a València?
- Si has tenido dificultades, ¿han sido más para puestos técnicos (informáticos) o de gestión?

FUENTES DE FINANCIACIÓN




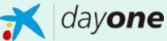




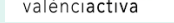

- ¿Una empresa valenciana tiene facilidad para acceder al capital que necesita para crecer?

RESUMEN

- ¿A qué factores atribuyes el éxito de tu empresa, por qué crees que habéis conseguido crecer?

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 17. Participantes en el *focus group* de agentes del ecosistema emprendedor

Organización	Participantes
	Ángel Buigues
	Macarena Banus
	Sabrina Femenia
	Juan Enrique Valero
	Isabel Giménez
	Israel Griol
	Isidre March
	Fernando Zárraga
	Paloma Mas
	Sara Mesas
	<i>Moderadoras. Miembros del equipo de investigación</i> Antonia Mohedano, Manoli Pardo

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Estructura de los temas de reflexión en el *focus group* de agentes del ecosistema emprendedor

LA LOCALIZACIÓN

- ¿Qué condiciones tiene València que facilitan/dificultan el crecimiento de las empresas?
- ¿Es fácil/difícil convertirse en proveedor de grandes empresas, de la administración pública, internacionalizarse?
- ¿Cuál es la relación de las scaleups valencianas con la industria tradicional?
- ¿Cómo funciona en València el *corporate*?
- ¿En qué medida el ecosistema emprendedor apoya el crecimiento?

LOS FUNDADORES Y DIRECTIVOS

- ¿Creéis que algunas características clave de los fundadores y/o directivos facilitan que sus empresas tengan más potencial de crecimiento?
- ¿Por qué no hay más mujeres fundadoras de scaleups?

EL APOYO PÚBLICO

- ¿Se realizan acciones a nivel local que favorezcan el crecimiento?
- ¿Qué se necesitaría de la administración para que estas empresas crezcan?

EL TALENTO

- ¿Cómo está el mercado de talento valenciano?
- ¿Es fácil atraer talento de fuera?
- ¿Qué opináis de las universidades como proveedoras de talento?
- ¿Funcionan los mecanismos para que entren en contacto demandantes y oferentes de empleo?
- ¿Hay diferencias entre puestos técnicos (informáticos) y de gestión?

LA FINANCIACIÓN

- ¿Tiene la empresa valenciana facilidad para acceder al capital que necesita para crecer?
- ¿Por qué hay tan pocas empresas de VC en València?, ¿dificulta ello el acceso a financiación en las etapas de crecimiento?

RESUMEN

- ¿Por qué tan pocas startups consiguen pasar a scaleups?
- ¿A qué factores atribuyes el éxito de las que consiguen crecer?
- ¿Qué puedes aportar tú para favorecer el crecimiento de startup a scaleup?

Fuente: Elaboración propia.

La moderación

Las reuniones se celebraron el 2 de febrero de 2022, enmarcadas en las actividades del XXI Foro de Empleo y Emprendimiento de la Facultat d'Economia, de la Universitat de València, en la sala principal del evento, en una tarima amplia, dotada de sillones, mesas auxiliares y una gran pantalla para proyectar diapositivas y favorecer la participación a través de videoconferencia, contando con público interesado en la temática, tanto de manera presencial como a través de la plataforma *online*. En el primero de los *focus groups* (el de emprendedores) todos los participantes lo hicieron de manera presencial, mientras que en el segundo tres intervinieron a través de videoconferencia. Las sesiones se registraron en audio y video para su posterior transcripción y análisis.

Siguiendo las recomendaciones de Escobar y Bonilla-Jiménez (2017), ambos *focus groups* se programaron con una duración de 90 minutos cada uno.

Las moderadoras, que actuaron como anfitrionas, tras dar la bienvenida, se presentaron ellas mismas y la temática objeto de estudio. Tras una breve autopresentación de los participantes, se fueron enunciando los temas y animando a la discusión, procurando la interacción dentro del grupo, administrando los tiempos para asegurar que todos los temas pudieran ser tratados de manera adecuada y que todos los invitados pudieran participar.

La elaboración del informe

El equipo investigador transcribió el contenido de las sesiones, analizó las aportaciones de los participantes y finalmente incorporó las conclusiones alcanzadas a los resultados de la investigación, completando así las extraídas de los cuestionarios previos. Con ello se ha conseguido integrar las variables abordadas de forma sintética, visual y exhaustiva, aportando tanto tendencias generales observadas como opiniones literales.

4.3. Contextualización de las *scaleups* valencianas

La contextualización de las *scaleups* de València y su entorno se realizará a partir de la comparación de las empresas valencianas con el caso de Barcelona.

Para los datos de las *scaleups* valencianas, tendremos los datos de identificación, facturación y empleados proveniente de los Registros Mercantiles, a través de la base de datos SABI, así como los obtenidos con las encuestas distribuidas y las conclusiones de *focus groups*.

Por su parte, la información sobre las *scaleups* de Barcelona proviene del Informe "2021 Barcelona Global Scale-Up Monitor", de Barcelona Global (2021).

Estas comparaciones han de considerarse como aproximadas, en tanto que no todos los trabajos coinciden en los rangos aplicables para la definición de una *scaleup*. Mientras, tal y como se ha justificado, en el presente trabajo se han seguido los criterios de la OCDE, en el informe "Impacto de las *scaleups* en la economía de España" (Scaleup Spain Network, 2021) se define *scaleup* como aquella *startup* cuyo modelo de negocio ha sido probado, permitiéndole dar el siguiente paso en su camino, y caracterizada por tener un límite inferior de 1 millón de Euros de facturación y/o una inversión superior al millón de Euros y en fase de crecimiento acelerado. El informe "Spain Tech Scaleup. Report 2020" (Mind the Bridge, 2020) limita el requisito al millón de euros de financiación. En el caso del "2021 Barcelona Global Scale-Up Monitor" (Barcelona Global, 2021) también utilizan el criterio de crecimiento de la OCDE, pudiendo obviar el requisito de tener al menos 10 empleados si había facturado al menos 500.000 Euros en el primer año de observación; además, también se pide que hayan obtenido, al menos, un millón de Euros de financiación por parte de inversores profesionales (*venture capital*, *business angels* o *corporate venture capital*).

5. Resultados

5.1. La población de *scaleups* en València y su entorno

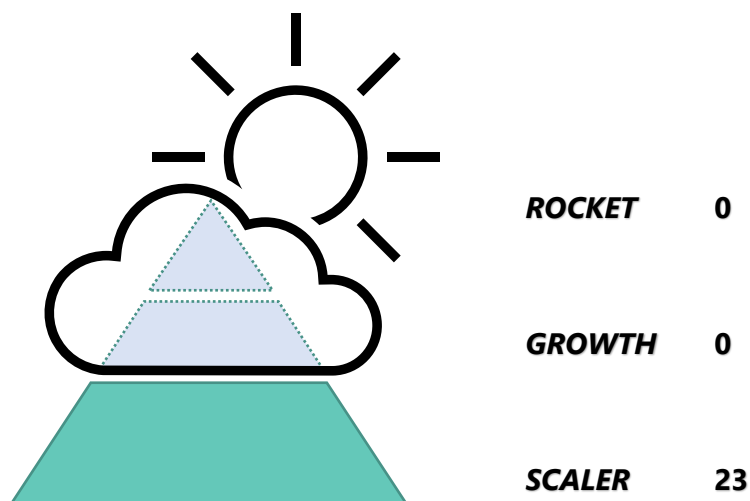
El ecosistema *scaleup* de la ciudad de València y su entorno, representado en la base de datos elaborada por el equipo de investigación, estaría formado por 23 empresas. Estos datos están muy próximos a los aportados en Mind the Bridge (2020) y reflejados en la **figura 13**.

Siguiendo la terminología utilizada en el informe del Scaleup Spain Network (2021), todas las *scaleups* valencianas estarían en la fase *scaler* (ver **figura 14**), una muestra de que nos encontramos ante un ecosistema todavía incipiente, formado por empresas de reducido tamaño, que tiene recorrido de crecimiento.

Figura 13. Principales *hubs* de *scaleups* en España



Fuente: Mind the Bridge (2020:14).

Figura 14. Distribución de las *scaleups* en València por tamaño

Fuente: Elaboración propia.

En el trienio 2018-2020, la facturación media por *scaleup* fue de 2,8 millones de Euros, con un rango que va entre los 400.000 Euros y los 9,5 millones de Euros. Tan solo 3 empresas superan los 8 Millones de Euros de promedio de facturación en estos tres años. Resulta destacable las tasas de crecimiento alcanzadas en el mismo trienio. El crecimiento de la facturación, en el conjunto del periodo, fue del 48%. Si consideramos exclusivamente el 2020, el crecimiento se limita al 16%, año marcado por el efecto de la pandemia en la actividad empresarial³² (ver **gráfico 2**).

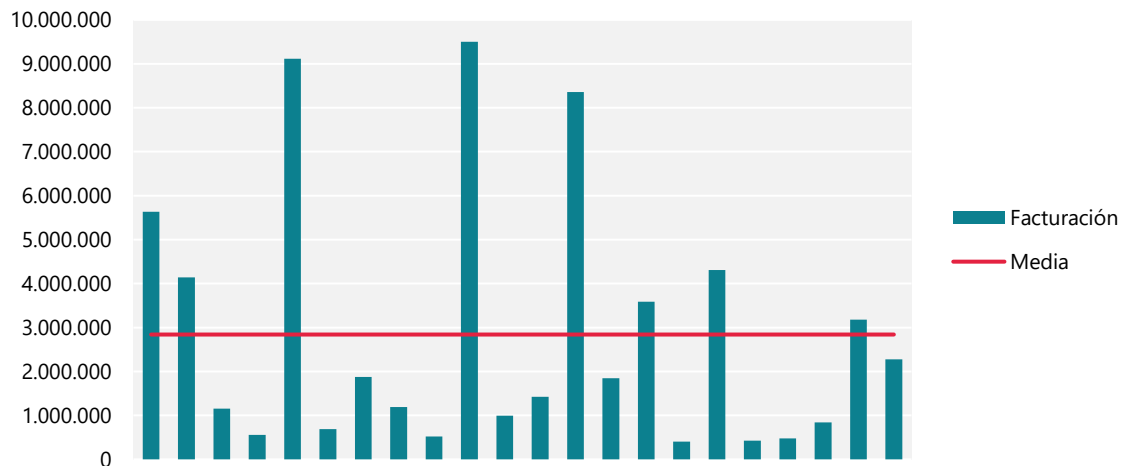
En el mismo periodo de tiempo (**gráfico 3**), estas empresas contaban con una media de 33 empleados, que oscilan entre 260 de la compañía más dotada de personal hasta los 10 de la más pequeña. Solo 9 empresas superan los 20 empleados de promedio en el trienio 18-20 y de ellas solo hay 3 que superen los 40. La media de crecimiento de

empleados en el trienio fue del 59% anual, limitándose al 42% en 2020.

Comparando estos datos con los que ofrece Scaleup Spain Network (2021) -**cuadro 18** -, la facturación media (2,8 millones de euros) se encuentra por encima de la del conjunto de España (2,1 millones de euros), sin embargo, el número de empleo directo generado se encuentra sensiblemente por debajo (40,9 empleados). En el año 2020, las tasas de crecimiento en el ecosistema valenciano se encuentran ambas por encima del nacional, es decir, en València y su entorno ha aumentado la facturación un 16% y el número de empleados el 42%, frente al 9% de facturación y el 28% de empleo del conjunto de la nación. Estos datos refuerzan la idea de la fortaleza y vitalidad de nuestro ecosistema y de este tipo de empresas, incluso en un entorno tan complejo para la economía mundial como el del inicio de la pandemia.

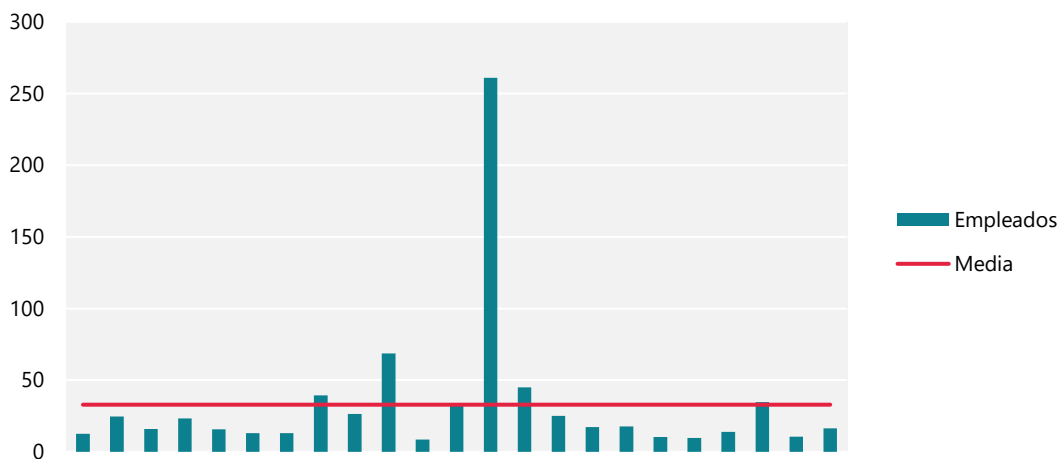
³² Para hacer estos cálculos y evitar que se distorsionen las ratios de crecimiento, no se han considerado los datos de una empresa que presenta una evolución atípica en el trienio considerado.

Gráfico 2. Promedio de facturación de las *scaleups* de València y su entorno 2018-2020



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Promedio de empleados en las *scaleups* de València y su entorno 2018-2020



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 18. Facturación y empleados en València y España

	València	España
Facturación media 2018-2020	2,8 M €	2,1 M€
Tasa variación facturación 2018-2020	148%	ND
Tasa variación facturación 2020	116%	19%
Media empleados 2018-2020	33	40,9
Tasa variación empleados 2018-2020	159%	ND
Tasa variación empleados 2020	142%	128%

Fuente: Scaleup Spain Network (2021) y elaboración propia

La edad media de las *scalups* del ecosistema valenciano es de 8 años y no parece haber una relación directa entre antigüedad y facturación o número de empleados.

El 81% de las empresas no cuenta con ninguna mujer en el equipo fundador.

En relación con su actividad internacional, un 56,5% de las *scaleups* de València y su entorno no realiza actividad exterior. De entre las que sí que están en cierta medida internacionalizadas y con la información disponible comprobamos que la media de exportaciones es del 49% de la facturación, con comportamiento muy desigual, que van del 1% en la empresa menos internacionalizada al 93% en la que más. No parece haber relación entre la antigüedad de la empresa y el nivel de internacionalización.

De acuerdo con el Informe 2021 del Observatorio de Startups de la Comunidad Valenciana, en el territorio valenciano tampoco encontramos una clara especialización de *startups* en ningún sector, pues ninguno alcanza un tamaño significativamente superior al resto. De tener que destacar algunos, serían el desarrollo de *software*, salud, aplicaciones móviles y comercio electrónico, por este orden, que en conjunto suponen aproximadamente un tercio de las *startups*.

Para poder categorizar las *scaleups* de València y su entorno por sector de actividad, hemos acudido a la clasificación de la plataforma European Startups³³, a la proporcionada por la asociación Valencia Startups³⁴ y, cuando surgían discrepancias o no había una categoría clara, hemos valorado cuál era la más acertada en función de la descripción de la actividad de la empresa y su código de actividad CNAE³⁵, así como también por el enfoque de su página web. Por tanto, tómese con cautela la información ofrecida en el **cuadro 19**, pues dependiendo del origen de las etiquetas de cada empresa y teniendo en

cuenta el bajo número de *scaleups* en València y su entorno los porcentajes de cada sector podrían variar significativamente.

Aun con la dificultad expresada para catalogar y clasificar una *scaleup* en un sector, destaca claramente el sector de salud y bienestar, en el que se ubican aproximadamente un cuarto de las empresas, aunque, en relación con el resto, se confirma la dispersión de sectores. Parece que València podría consolidarse como *hub* del sector biotecnológico, farmacéutico y, en general, de salud y bienestar.

Cuadro 19. *Scaleups* en València y España, por sectores

	València <i>Scaleups</i>	España <i>Scaleups</i>
Health / Wellbeing / MedTech	26,1%	7,7%
Business / Productivity	8,7%	13,2%
Traveltech/ Tourism	8,7%	7,7%
Fashion/ Textil/ Design	8,7%	<3,0%
Mobility/ Logistics	4,3%	13,2%
Fintech/ Insurtech	4,3%	8,8%
Ecommerce	4,3%	3,3%
Industry 4.0	4,3%	<3,0%
Cleantech/ Energy	4,3%	<3,0%
Gaming/ Entertainment	4,3%	<3,0%
Agrotech	4,3%	<3,0%
Hardware	4,3%	<3,0%
SportsTech	4,3%	<3,0%
Event Tech	4,3%	<3,0%
Wellness beauty	4,3%	<3,0%

Fuente: Scaleup Spain Network (2021) y elaboración propia.

³³ <https://europeanstartups.co/>

³⁴ <https://startupvalencia.org/members/>

³⁵ De acuerdo con los datos del Registro Mercantil, obtenidos de SABI

Cuadro 20. *Scaleups* en València -población y muestra- y España, por sectores

	Muestra València <i>Scaleups</i>	València <i>Scaleups</i>	España <i>Scaleups</i>
Health & Wellbeing	40%	26,1%	7,7%
Fashion/ Textil/ Design	20%	8,7%	<3%
Business / Productivity	10%	8,7%	13,2%
Mobility/ Logistic	10%	4,3%	13,2%
SportsTech	10%	4,3%	<3%
Event Tech	10%	4,3%	<3%

Fuente: Scaleup Spain Network (2021) y elaboración propia.

5.2. Análisis de la las *scaleups* de València y su entorno y sus percepciones respecto a los factores de escalamiento

Los resultados de este apartado se nutren de las respuestas al cuestionario recibidas por una muestra de 10 *scaleups* de València y su entorno, que supondría un 44% del total de *scaleups* del área analizada, junto con las de una muestra que representa a los diferentes agentes del ecosistema. A estos resultados añadimos las principales líneas argumentales tratadas en los dos *focus groups* desarrollados, uno con la participación de emprendedores y el segundo con los agentes del ecosistema emprendedor. A partir de ahí, planteamos una serie de conclusiones relacionadas con las características de las *scaleups*, los problemas que se encuentran en el proceso de crecimiento y la idoneidad de València como ciudad para el nacimiento y desarrollo de las *startups* y su paso a la fase de *scaleup*.

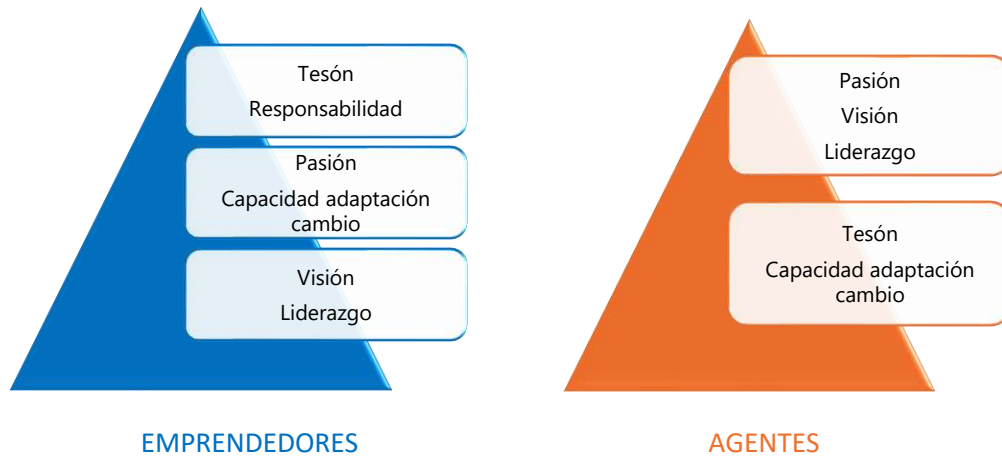
La muestra obtenida con el cuestionario es pequeña, pero podemos comprobar cómo las empresas que han participado guardan cierto paralelismo con la población, teniendo una mayor presencia las *scaleups* del sector de la salud y el bienestar (véase el **cuadro 20**).

5.2.1. Los fundadores

¿Existe alguna característica que distinga a una persona fundadora de una *scaleup*? ¿hay algún tipo de distinción entre la persona o personas que fundan una *startup* y las posibilidades de que esta crezca? ¿las *scaleups* son producto de una persona fundadora, o de un equipo? ¿en qué medida emprender en una *scaleup* es una cuestión de género? Estas son las cuestiones sobre los fundadores que perseguía abordar la investigación.

En el cuestionario se ofreció a los encuestados una serie de características que se consideraron clave en fundadores y directivos para favorecer el potencial de crecimiento. De las respuestas se concluye que, efectivamente, todas ellas son consideradas importantes, aunque las mayores puntuaciones las obtuvieron el tesón, la responsabilidad, la capacidad para adaptarse a los cambios, la pasión, la visión y el liderazgo (véase la **figura 15**). Resulta destacable la diferente valoración efectuada por los fundadores de las *scaleups* y los agentes clave del ecosistema quienes, aunque coincidieron en la visión, auparon a los primeros puestos la pasión y el liderazgo.

Las reflexiones surgidas en el *focus group* respaldaron la importancia de las características de las personas que están al frente de una aventura empresarial.

Figura 15. Características de los fundadores

Fuente: Elaboración propia

"(Nuestro fundador) lo ha dado todo por el proyecto, lo sigue dando. (...) Sigue queriendo crecer, sigue queriendo aportar y nunca se queda ahí. Siempre es un pasito más, un pasito más, un pasito más... Yo creo que esa ambición, ese foco claro, esa misión hacia lo que quiere y lo que tiene y el poder transmitirlo a todo el equipo es fundamental".

Javier Sáez, Quibim

"Tú ya ves una persona y dices "contigo al fin del mundo", porque solo viéndole, hombre o mujer, ya sabes que haga lo que haga, por su tenacidad, por la forma en la que afronta las cosas (...) esos soft skills que están menos trabajados a lo largo de nuestra faceta formativa (...) son los que realmente nos diferencian y nos aportan valor"

Sabrina Femenía, Biohub VLC

Los emprendedores reconocen la visión, o el foco, como un elemento clave. Esta visión se materializa, por ejemplo, al identificar cuándo se requiere cambiar hacia una mentalidad más arriesgada. Un emprendedor en una *startup* hace pequeños experimentos para validar un modelo de negocio en el que tiene que ser muy rápido y, en caso de fracasar, no incurrir en grandes pérdidas. En cambio, cuando llega a *scaleup* esa mentalidad ya no puede ser la misma, se requiere empezar a invertir de una manera mucho más agresiva para poder crecer. Por tanto, para que las

startups se conviertan en *scaleups*, es necesario dejar a un lado el enfoque conservador.

"Un factor muy determinante para que las startup se conviertan en scaleup, es que cambien esa mentalidad de invertir poquito y hacer pequeños experimentos de validación, a invertir de una forma mucho más agresiva una vez su modelo ya está validado. Los que saben detectar ese cambio son los que al final se convierten en scaleup"

Israel Griol, Ideas UPV, Universitat Politècnica de València

Tanto agentes como emprendedores habían señalado la adaptación al cambio como una característica clave, que en este contexto equivaldría a la capacidad de escuchar de una forma rápida al mercado, sin tener pudor en pivotar y cambiar una propuesta inicial para la que, tal vez, el mercado o no esté preparado o no esté interesado.

"La buena fundadora o el buen fundador (...) es capaz de enamorarse fríamente de su proyecto, (...) tiene esa capacidad de poner el 200 por ciento de su ilusión hasta que se da cuenta de que ese proyecto, o conforme lo están enfocando, no funciona. Y tiene también la capacidad y esa frialdad de darle la vuelta y pivotar"

Angel Buigues; BStartup Banco Sabadell

"Humildad, sobre todo para no estar enamorado de nuestras ideas hasta el infinito, porque el cementerio está lleno de grandísimas ideas que están mal ejecutadas"

Joaquín Costa, Casfid

Los representantes de las *scaleups* completan el listado de cualidades de los emprendedores con dos cuestiones más que son consideradas muy importantes en los procesos de crecimiento: la resiliencia y la inteligencia emocional. Esta última ayuda a conseguir la estabilidad en el carrusel de actividades y sentimientos a los que debe enfrentarse el fundador en el día a día.

"La vida del emprendedor o del empresario es una montaña rusa (...). Hoy me han pasado tres o cuatro cosas que unas de ellas te podrían hundir y otra te podría poner a tope de alegría. Todas pasan en el mismo día, en apenas horas. Esa es la realidad del emprendedor"

Héctor Badal, YeePLY

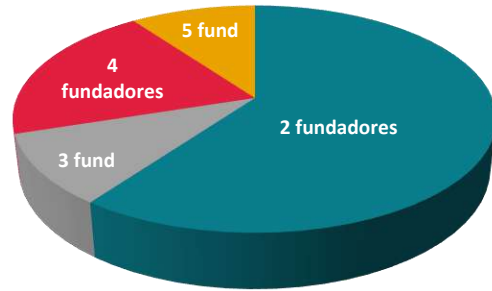
Comprobamos en el caso de València que la fundación de las *startups* que han dado el paso a *scaleups* ha sido un acontecimiento de carácter grupal, mayoritariamente entre dos y cuatro fundadores (véase **gráfico 4**) y que la participación de la mujer en la fundación es anecdótica, formando parte tan solo de dos equipos y sin ninguna *scaleup* fundada exclusivamente por mujeres.

El hecho que la fundación sea grupal permite que en la mayoría de los equipos de fundadores haya alguien con experiencia previa en puestos directivos -**gráfico 5**- (tan solo en un 30% de los equipos ninguno de sus miembros posee dicha experiencia); en igual medida -**gráfico 6**-, entre la mayoría de los fundadores hay al menos una persona con formación previa en dirección de empresas.

Los participantes en los *focus groups* confirmaron la fundación grupal y destacaron las ventajas de los equipos multidisciplinares, con perfiles complementarios que aseguren aunar diferentes conocimientos necesarios en esta fase y, a su vez, el reparto de tareas.

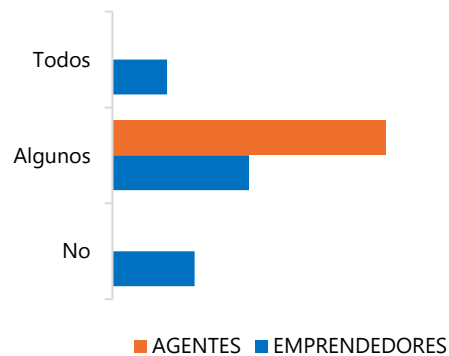
La consecución de la complementariedad del equipo también formaría parte de las características clave del equipo fundador.

Gráfico 4. Número de personas fundadoras



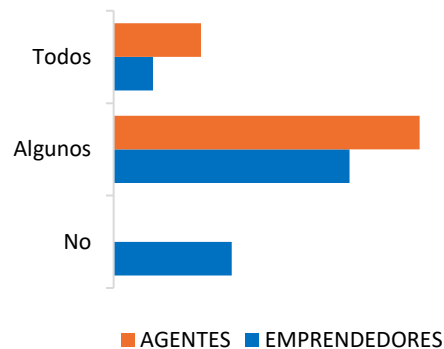
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. Experiencia previa de los fundadores en puestos directivos



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. Formación previa de los fundadores en administración de empresas



Fuente: Elaboración propia.

"En las scaleups, yo no enfocaría el factor diferenciador (...) en las características de una persona, sino en las de un equipo. Nosotros (...) siempre hemos preferido un equipo muy bueno con una idea mediocre, antes que un equipo mediocre con una idea muy buena, porque al final la ejecución es clave."

Israel Griol, Ideas UPV,
Universitat Politècnica de València

Los agentes destacan que un buen equipo es fundamental para un adecuado reparto de funciones. Aunque cada *scaleup* tiene una estructura diferente, en general suele ser habitual que uno de los miembros del equipo fundador lidere la parte comercial, mientras que otro se enfoca en la operativa e, incluso, si son más componentes, suele haber una complementariedad en cuanto a las fortalezas de cada miembro que les llevan a especializarse en el desarrollo tecnológico, o en las relaciones con inversores, por citar algunas áreas.

En la muestra, todos los fundadores de *scaleups* tenían experiencia previa como emprendedores; incluso uno de cada tres había fundado previamente de 4 a 10 empresas.

"Al final son emprendedores en serie, (...) con esa experiencia que han tenido, cuando no han salido las ideas iniciales, han sabido pivotar y cambiar la estrategia hacia otras formas, han sabido con quién se han equivocado, se han juntado con algún compañero de viaje que no ha sido muy grato y han aprendido cómo o con quién es con quien deben ir en el futuro".

Enrique Valero, DayOne CaixaBank

El hecho de que los fundadores de las actuales *scaleups* sean emprendedores reincidentes es una muestra más de su tesón. El error es visto como aceptable y tolerable y, en cualquier caso, una fuente de aprendizaje que mejorara el siguiente proyecto empresarial.

"Tres bancarrotas, una venta... y a la quinta fue la vencida. Esto te da una visión, es el mejor MBA que puedas hacer, porque no es lo mismo el aprendizaje vicario que cuando te duele a tí. Ahí aprendes mucho"

Jorge Cantero, Cuidum

"Te van a fallar cosas en la vida. Lo que tienes que hacer es equivocarte barato y equivocarte rápido. Y rápidamente cambias"

Ángela Pérez, Health in Code

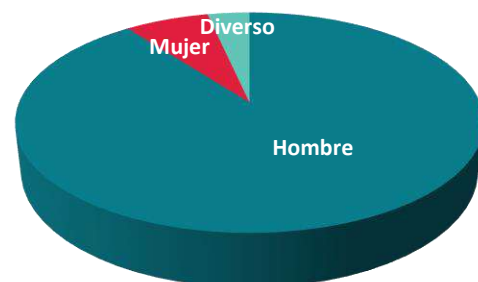
No obstante, los agentes también advierten del peligro de perder el miedo a equivocarse. Si bien es cierto que el fracaso sirve para aprender, en algunos discursos parece que fracasar es una virtud en si misma.

"No romanticemos el error, el error está muy bien para aprender, como el que se cae en la bicicleta y se levanta y sigue. (...) aquí en España somos una cultura latina y el fracaso nos sienta fatal, (...) lo que hay que aprender es a levantarse y a seguir y aprender de los errores. Es decir, si a la primera lo haces bien, está fenomenal."

Paloma Mas, Plug and Play

En la muestra analizada, de 28 fundadores de *scaleups*, solo 2 eran mujeres (**gráfico 7**), y las estadísticas e informes publicados sobre los ecosistemas emprendedores de gran parte del mundo desarrollado apuntan en la misma dirección en cuanto a la escasa presencia femenina en la fundación de estas empresas.

Gráfico 7. Género de las personas fundadoras



Fuente: Elaboración propia.

La presencia de la mujer como fundadora de *startups* es escasa y parece serlo aún más en las *scaleups*. Los agentes lo explicaban atendiendo a una cuestión sectorial, pues en las carreras técnicas hay menos mujeres en general y, por tanto, son pocas las empresas de base tecnológica en las que intervienen mujeres dentro del equipo fundador.

“Cuesta muchísimo, muchísimo, encontrar proyectos de mujeres y de STEM en fase científica de tech y sobre todo de producto”

Isabel Jiménez, GoHub Barcelona

Existen diferentes iniciativas, tanto públicas como privadas, para evitar que el emprendimiento sea una brecha de género más. El Ayuntamiento de València, por ejemplo, tiene en marcha un programa para visibilizar, asesorar, formar y construir redes de trabajo entre mujeres, bajo el nombre de “Espai Lidera”. Del mismo modo, en el *focus group* de agentes se citó el caso de una asociación de *business angels* formada por mujeres que a su vez invierten solo en proyectos liderados o fundados por mujeres.

“Cada vez tenemos más recursos para facilitar más a las mujeres que puedan emprender (...) dedicar el 100 por ciento de su tiempo al proyecto (...). Pero aún cuesta mucho, porque (...) la mentalidad es algo que tenemos que empezar desde abajo”

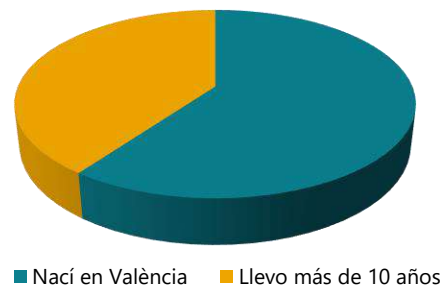
Isabel Jiménez, GoHub Barcelona

No obstante, en sectores tradicionalmente feminizados, por ejemplo, en salud, aunque se mantiene una mayoría de hombres, hay más mujeres y ello queda reflejado en las fundadoras de *startups* en esa industria. Otro sector donde parece que se incrementa el porcentaje de mujeres es en las empresas dedicadas al cambio climático. Cada vez hay más *startups* que están en temas de impacto y allí cada vez hay más mujeres.

5.2.2. Atractivo de la ciudad para emprender y crecer

Parece que el ecosistema de emprendimiento valenciano y, concretamente, el de *scaleups*, está formado mayoritariamente por personas “de la tierra” o con arraigo en la ciudad. De hecho, casi dos terceras partes de los encuestados nacieron en València y, los que no lo hicieron, ya viven aquí más de 10 años (ver **gráfico 8**).

Gráfico 8. Vinculación de los emprendedores con València



Fuente: Elaboración propia.

Con la primera pregunta del cuestionario queda patente que la mayoría de los emprendedores están establecidos en València por sus vínculos personales y familiares y, también, por la calidad de vida que proporciona la ciudad. Curiosamente, los agentes del ecosistema dan más importancia al segundo de los factores que al primero (al contrario que los emprendedores); no obstante, teniendo en cuenta que estos expresan una opinión sobre los motivos de los emprendedores, y sabiendo que estos últimos han respondido en las preguntas de clasificación que mayoritariamente han nacido o llevan más de 10 años viviendo aquí, el resto de opciones respecto a por qué están sus empresas en València pierden importancia (ver **gráfico 9**).

Aunque se podía elegir más de un motivo, la citada vinculación con València de los emprendedores hizo que el resto de motivos no tuvieran peso a la hora de elegir esta ubicación: no están aquí buscando proximidad a los clientes, ni formación para los empleados, ni siquiera el efecto de atracción a los profesionales internacionales.

Gráfico 9. Motivos por los que las scaleups están en València



Fuente: Elaboración propia.

Efectivamente, tanto emprendedores como agentes afirman que València es una de las mejores ciudades para vivir del mundo.

“València te da una cosa muy buena y es que vivimos en una ciudad ideal para vivir. Tiene sol, tiene buena comida, tiene buena conexión de transporte, es grande pero tampoco muy grande, pequeña pero tampoco muy pequeña. Es un entorno privilegiado”

Héctor Badal, YeePLY.

Del gráfico 9 parece deducirse que emprendedores y agentes del ecosistema discrepan en la calidad del apoyo institucional como motivo para estar en València. No obstante, como ya se ha mencionado, si una *scaleup* dice estar en València porque sus fundadores han nacido aquí, el resto de factores es evidentemente secundario. En cualquier caso, la referencia al apoyo de las instituciones públicas ha generado interesantes reflexiones en los *focus groups*.

Los agentes opinan unánimemente que las instituciones públicas valencianas respaldan de manera activa e intensa el ecosistema emprendedor: ofrecen fondos perdidos,

subvenciones, ayudas al crecimiento y a la innovación, sufragan los costes absolutos de viajes internacionales a eventos donde tienen representatividad, prestan ayudas para la contratación, para la formación, etc.

Las alabanzas no se dirigen solo al gobierno municipal, sino también a las universidades, los centros de formación, el gobierno autonómico, el Instituto Valenciano de Finanzas IVF, el Instituto Valenciano de la Competitividad Empresarial IVACE... Son apoyos que a veces parece que se difuminan un poco, porque no todos llevan detrás una cuantía económica, sino que muchas veces se trata de acompañamientos, establecimiento de contactos, y en general ayudas que no son fáciles de cuantificar en términos monetarios.

“Yo vengo de trabajar en tres ecosistemas distintos, que es el de Alemania, con Munich y Berlin, València y Madrid (...) y os puedo asegurar que no hay ni punto de comparación de apoyo a instituciones públicas que tenemos en València”

Paloma Mas, Plug and Play

"Es verdad que todo es mejorable, es verdad que interesaría que las subvenciones llegaran antes y que fueran más fáciles de justificar (...) pero antes nos decían "ay, cómo me gustaría emprender en València con el solecito que hace" y ahora te dicen "cómo me gustaría estar en València con los socios, programas y oportunidades que tenéis".

*Israel Griol, Ideas UPV,
Universitat Politècnica de València*

Los emprendedores reconocen asimismo que el apoyo institucional ha ido a más y que, desde hace un tiempo ha aumentado mucho el apoyo a través de instituciones como la Agencia Valenciana de Innovación AVI, el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial IVACE, o las múltiples iniciativas de Valencia Activa (VLC Tech City, VIT Emprende, etc), si bien destacan que esta ayuda es más visible y amplia en los estadios iniciales de emprendimiento.

Parece aceptado por todos que ayudas hay muchas, pero que en ocasiones las *startups* quedan desbordadas de información y no saben o no tienen suficiente contexto como para saber qué opción es la mejor para ellos. Esto las lleva a intentar optar a múltiples acciones de apoyo, donde simplemente el hecho de postularse ya requiere un serio esfuerzo que no se ve compensado cuando no se ha acertado y no se está solicitando lo más adecuado para cada empresa y su situación específica.

En este contexto, se echa en falta una tarea de mentorización que guíe a estas *startups* y que les oriente por dónde ir y dónde dedicar sus recursos para que la cartera de ayudas disponibles sea realmente efectiva y se enfoque allá donde es más necesaria.

"Tanto en València como en España las ayudas están, el caso también es dónde poner el foco y ahí puede ayudar también una figura de mentor."

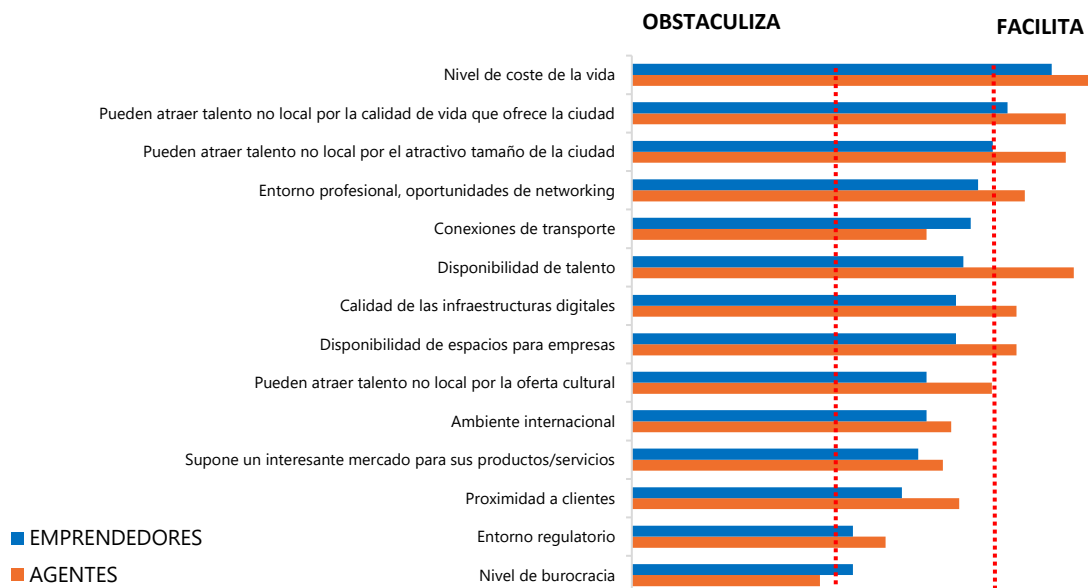
Macarena Banús, Santander X

Los agentes apuntan a que, desde la administración, se deberían fomentar los puntos de encuentro, las sinergias entre el mundo de la empresa más consolidada, las *startups* y el mundo científico-tecnológico investigador. En numerosas convocatorias se estimula la participación conjunta de las *startups* con otras empresas o incluso con instituciones de investigación, pero no es fácil buscar y encontrar a los socios más adecuados.

"Hay muchas convocatorias que pone "para presentarse esta convocatoria tiene que haber una pyme, una startup, una empresa más consolidada, empresas que subcontraten, un centro investigador...". ¿dónde empiezo a buscar? Si hubiera unos catálogos, unos inventarios, unas presentaciones... Muchos proyectos no encuentran los partners adecuados, están ahí al lado, pero los desconocen"

Isidre March, Universitat de València

Dos proyectos que pretenden actuar en este sentido son el mapa de conocimiento interactivo de la Comunidad Valenciana y la generación de *hubs* verticales. En el primero, el mapa de conocimiento interactivo, aparecerá toda la oferta relativa a la I+D+i de todos los agentes del ecosistema de la comunidad. Como segundo proyecto, se está trabajando en diseñar una herramienta de innovación abierta en la que generar *hubs* verticales bajo el paraguas de Valencia Tech City, para que ahí surjan *microhubs* de tecnologías o sectores en concreto que sobre todo son emergentes de la ciudad y que interesan para el crecimiento de València como como *hub* tecnológico y para que se generen ahí esas conexiones entre empresas, investigadores, *startups* y otro tipo de agentes que quieran participar de esa herramienta.

Gráfico 10. Facilitadores y obstáculos en València para el crecimiento de las startups

Fuente: Elaboración propia.

Los emprendedores reconocen que, especialmente en la última década, el ecosistema emprendedor de la ciudad ha cambiado mucho, incorporando servicios públicos y privados, inversores y foros de discusión, pero todavía queda mucho margen de mejora. Relacionado con la dificultad de establecer polos de innovación potentes, se constatan las trabas administrativas para tener acceso a instalaciones en las mejores ubicaciones, en las zonas icónicas o en edificios singulares de la ciudad, y a un precio razonable, cuestión imprescindible si se quiere explotar las bondades de la ciudad para el desarrollo de las startups.

"Hemos tenido problemas para convertir una de las bases de la Copa América en un BioHub. Queremos colocar juntas a todas las empresas del sector. En este espacio veremos a los proyectos en desarrollo, a los Corporate con los proyectos, veremos escalar a algunas de las empresas y las empresas que no quepan tendrán su showroom. Un edificio singular en primera línea de playa que permitirá atraer talento internacional, clientes y proveedores"

Angela Pérez, Health in Code

El gráfico 10 recoge los factores que pueden ayudar o dificultar el crecimiento. En función

de las posibles respuestas, se delimitan tres zonas en las que los citados factores obstaculizan, facilitan, o no son relevantes.

Se observa que el factor más valorado que apoya los procesos de crecimiento en la ciudad, tanto para agentes como para emprendedores, es el nivel de coste de vida. Se considera asimismo un facilitador relevante la capacidad de atraer talento no local, principalmente por la calidad de vida y por el atractivo que supone el tamaño de la ciudad.

"València es una magnífica ciudad para vivir, tanto por el coste de calidad de vida, gastronomía, tener el mar cerca, puede atraer talento"

Enrique Valero, CaixaBank DayOne

La disponibilidad de talento, que para los agentes es un facilitador, está menos valorada por los emprendedores, si bien un análisis más pormenorizado muestra que esta media se lleva la mayor desviación típica. Este comportamiento de las respuestas de los emprendedores estará muy probablemente condicionado por los diferentes sectores en los que operan, de manera que en algunos la disponibilidad de talento es mucho más favorable que en otros.

Figura 16. Valoración del entorno de *networking* entre emprendedores



Fuente: Elaboración propia.

El entorno de *networking*, la disponibilidad del talento, la calidad de las infraestructuras digitales, la disponibilidad de espacios o la oferta cultural como atractivo para el talento son elementos de València también son considerados como facilitadores por los agentes del ecosistema. Sin embargo, resulta llamativo que los emprendedores no son tan entusiastas con estos elementos y, aunque los valoran positivamente, consideran que tendría un efecto más neutro sobre el crecimiento de las *startups*.

El entorno de *networking* entre emprendedores en València, aunque no aparece como uno de los principales facilitadores, es valorado positivamente por los fundadores de las *scaleups* (figura 16).

En el *focus group* se reconoce que el ambiente profesional es bueno y que la relación entre emprendedores existe, si bien es cierto que el hecho de que el número de *scaleups* sea pequeño, y que prácticamente todas estén en la misma fase, hace que la relación sea entre iguales, faltando *benchmarks* en fases avanzadas que actúen como mentores de los que están en fase de crecimiento.

"Simplemente un telefonazo, un café, te puede dar una guía o un consejo: "sigue por ahí, vas mal". Esto hace que las empresas podamos ahorrar mucho tiempo y mucho dinero, evitar fracasos, problemas... y ganar velocidad. Esto es importante"

Héctor Badal, YeePLY.

El tamaño del ecosistema también juega en contra, en tanto que esta beneficiosa interacción sucede entre empresas de diferentes sectores. Algunas de las empresas escaladas echan de menos tener más empresas del

propio sector con las que compartir los problemas.

"Si a tu alrededor hay más empresas de tu sector siempre puedes hacer muchas más colaboraciones, más proyectos, conseguir más sinergias. Ese es el éxito que ha habido detrás de Silicon Valley, donde las empresas tecnológicas se potencian, intercambian trabajadores, directivos, proyectos, financiación... Yo creo que en València tenemos algunos sectores con mucho potencial que pasan debajo del radar de las administraciones"

Iñigo Artundo, VLC Photonics

La inquietud por la falta de espacios no destaca entre las respuestas. De hecho, los agentes del ecosistema consideran la disponibilidad de espacios en la ciudad de València como un facilitador para el crecimiento de las mismas. Sin embargo, a partir de las reuniones de los *focus groups*, el tema de los espacios parece ser una preocupación compartida por los emprendedores. Además de las trabas administrativas para ocupar espacios singulares ya tratadas, se observa la existencia de cola de espera para ocupar algunos de los espacios de aceleración, como sería el caso del Parque Científico de la Universitat de València o la Ciudad de la Innovación de la UPV. Desde Valencia Activa se reconoce que hay una carencia generalizada de espacios adecuados aunque se está trabajando por poner a disposición de las *startups* edificios de la ciudad y en impulsar la zona Vara de Quart como distrito innovador de referencia, que permita albergar *startups*, empresas y organismos tractores y centros de investigación y formación.

En cuanto al tamaño de València para acceder a las fuentes de financiación necesarias para crecer, podría resultar un problema que el

ecosistema inversor en la ciudad todavía sea emergente, sin embargo, se considera que no es insalvable. La proximidad de los principales focos de inversión españoles, Madrid y Barcelona, y el hecho de que a los inversores no les preocupe demasiado la ubicación del negocio, reducen esta aparente dificultad.

“La pandemia quizás nos ha enseñado que esa distancia geográfica se va a mitigar un poco (...) y al final, si tienes una buena idea, un proyecto y un buen equipo, la distancia geográfica con el venture capital se va a acortar”

Enrique Valero, CaixaBank DayOne

Con la pandemia se ha evidenciado que quizá no es necesaria la presencia física de las *ventures* cuando las relaciones se pueden llevar a cabo de manera *online*, incluso, si hace falta, se puede viajar a Madrid y no es tan necesario que exista un programa en la ciudad de manera física. De la misma manera, al igual que hace unos años se echaba en falta el acceso a capital riesgo, situación que parece ya superada, ahora se aspira a tener más y mejores programas de *Corporate*.

“Estaría muy bien que las empresas grandes que tenemos en València apostaran y descubrieran que la manera más barata y menos arriesgada para ellos de innovar es subcontratando a startups que sean las que generen esas innovaciones que necesitan.”

Israel Griol, Ideas UPV, Universitat Politècnica de València

Los factores que son considerados los principales obstáculos son el alto nivel de burocracia, seguido de cerca por el entorno regulatorio, si bien con cierta heterogeneidad en las respuestas, sobre todo por parte de los emprendedores. (ver figura 16). Los emprendedores afirman que los trámites administrativos relacionados con la actividad emprendedora se multiplican. Generalmente son farragosos, muchas veces lentos de resolver y la elaboración de los dossiers para postularse a las ayudas es compleja y, habitualmente, la resolución de estas tarda en exceso.

También se apunta la lentitud de la administración para resolver algunos expedientes y la multiplicidad de trámites administrativos.

Un asunto sobre el que no se preguntaba en el cuestionario pero que también apareció en las reuniones, relacionado con las administraciones, fue el de la necesidad de una mayor interacción con las mismas. Aunque se reconoce el esfuerzo realizado por las mismas en las etapas semilla y en determinados sectores estratégicos, lo que más se echa en falta es una mayor relación diaria entre las administraciones públicas y los emprendedores.

De hecho, se apunta un desconocimiento de las administraciones e instituciones de la realidad de las *startups*, de los sectores de los que forman parte, de las tendencias tecnológicas, incluso de que en determinadas áreas son líderes mundiales. El sentimiento es que las administraciones locales tienen mayor preocupación por las grandes empresas, incluso multinacionales, asentadas en el territorio que por las *startups*.

“Creo que es importante que cuando ocurre un caso de éxito, cuando una startup valenciana que empezó a trabajar en el Parque Científico en el año 2009 y diez años después se vende por 1.250 millones de euros, los políticos tuvieran el interés de salir y hacerse la foto y fomentar el orgullo de pertenencia de la Comunidad Valenciana. Los casos de éxito van más allá de los sectores tradicionales. ¿Por qué no sacamos pecho y lo ponemos en valor? Ha costado muchísimo dinero en formación de todos nuestros profesionales”

Ángela Pérez, Health in Code

Incluso en ocasiones se encuentran más reconocidos por el gobierno central que por el autonómico o local.

“Y Valencia Startup va a Madrid y habla de la Ley de Emprendimiento y se les escucha”

Ángela Pérez, Health in Code.

Para poder resolver esta situación se apunta a una posible solución, la de procurar una

interlocución directa, fluida y única con las administraciones.

"Igual que nosotros nos hemos unido en la Startup Valencia para ser una única voz para hablar y para que se nos escuche, también yo creo que podría haber un único interlocutor que pudiera ser permeable a las diferentes instituciones, a las diferentes universidades, partidos políticos. Yo creo que eso es importante para que todas estas cosas al final confluyen en algo realmente útil"

Hector Badal, YeePLY

La **figura 17** muestra que València es considerada como una ciudad que ofrece el contexto adecuado para crecer, tanto por los fundadores de *scaleups* como por los agentes del ecosistema, aunque bien es cierto que los agentes son más optimistas en su valoración que los propios fundadores. De hecho,

interpelados sobre si se puede alcanzar desde València el tamaño mínimo eficiente de una empresa, todos opinan que sí, volviendo a encontrar una valoración más alta en los agentes que en los emprendedores.

Así pues, sí que parece que la ciudad de València ofrece ciertas condiciones para que las empresas crezcan. Existe apoyo de las instituciones, el tamaño y la calidad de vida de la ciudad son adecuados para atraer talento e inversión y el ecosistema de *networking* entre emprendedores, aunque limitado por su tamaño, es favorable para intercambiar inquietudes y apoyarse en el crecimiento.

No obstante, sobresalen como problemas la falta de espacios adecuados, la burocracia asociada a la relación de las empresas con la administración pública y una presunta falta relación cotidiana en el día a día de la esfera pública y privada.

Figura 17. Características de València asociadas al crecimiento de las *scaleups*

¿Es fácil / difícil para una *scale-up* desde València...



Fuente: Elaboración propia.

“Las condiciones son favorables para las empresas, pero no son tanto como para que vengan empresas multinacionales tecnológicas que puedan actuar como tractoras y que puedan incentivar el surgimiento de nuevas empresas, nuevos emprendedores”

Isidre March, Universitat de València

En cualquier caso, hay que evitar caer en la autocomplacencia. Se observa que València sigue manteniendo una gran distancia con los dos grandes *hubs* emprendedores de España, Madrid y Barcelona. Además, otros ecosistemas españoles, hoy por hoy más pequeños que el valenciano, están mostrando tasas de crecimiento superiores a los de la ciudad, atrayendo a grandes empresas internacionales.

“Málaga, que no se oye mucho y ya hay mucho de lo que hablar, porque están las principales tecnológicas mundiales: Vodafone, Google, Oracle, Ericsson, Huawei, Orange... corporate tecnológicas que están creando mucho empleo. Hay una serie de ciudades como València, un poco más pequeñas, que están al acecho, que están como València hace cinco o siete años y que, si nos descuidamos nos van a coger y nos van a adelantar”

Isidre March, Universitat de València

5.2.3. Talento y profesionales internacionales

El perfil del talento actual de las *scaleups* valencianas es el de personal mayoritariamente español (ver **gráfico 11**). En ninguna de las empresas encuestadas se supera el 25% de empleados de otros países de la Unión Europea; el 40% no tiene ningún empleado de fuera de la UE y, las que lo tienen, mayoritariamente tienen menos de un 25%.

La representación de la mujer como empleada en las *scaleups* es muy variable, existe el mismo número de empresas que tienen menos del 25% de mujeres que las que tienen entre el 50 y el 75%; en estas importantes diferencias se observa el efecto sectorial: los

que tienen mayor representación femenina son empresas mayoritariamente del sector de asistencia, salud o moda.

Todas las *scaleups* encuestadas informan que tienen la intención de contratar profesionales en los próximos 18 meses, unas dos terceras partes a más de 10 personas, en consonancia con la propia consideración de *scaleup* como empresa con una elevada tasa de crecimiento (ver **gráfico 12**).

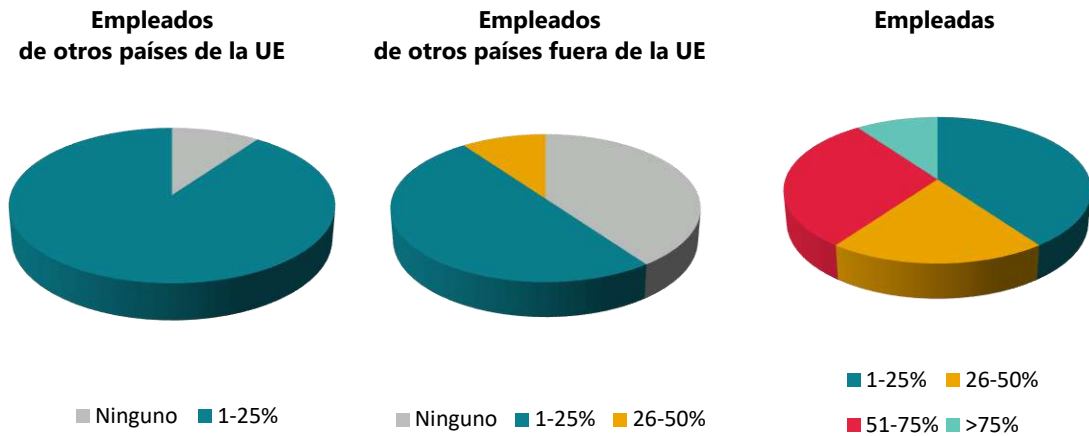
En relación con estas nuevas contrataciones, los factores prioritarios en los procesos de selección de personal son la consecución de un perfil específico, incluso si deben buscarlo en el extranjero y, con el mismo nivel de importancia, que compartan los valores de la empresa. Existe coincidencia en que ni la diversidad ni los idiomas se convierten en un factor prioritario en la selección (ver **gráfico 13**).

Efectivamente, los empresarios constatan que en las fases de crecimiento se hacen necesarios perfiles específicos, talento especializado más profesionalizado no siempre disponible. En el *focus group*, los emprendedores expusieron su percepción de que la falta de talento es un problema y, en ocasiones, ha obstaculizado las oportunidades de crecimiento de la empresa.

“Existe una verdadera necesidad de talento digital y tecnológico en las empresas. Da igual los egresados que salgan de las facultades de informática. València necesita más talento, pero no nos podemos ni imaginar Madrid, Barcelona, París o Berlín. Eso es una realidad absolutamente aplastante y choca bastante con la realidad del paro juvenil”

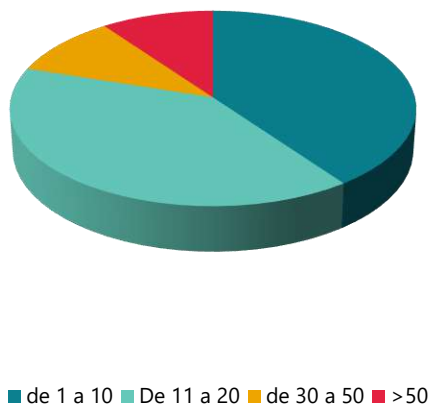
Héctor Badal, YeePLY

Gráfico 11. Procedencia y género de los empleados en las *scaleups*



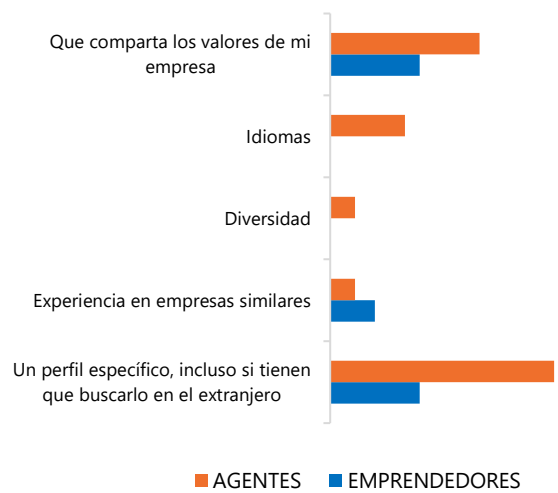
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12. Empleados a contratar en los próximos 18 meses

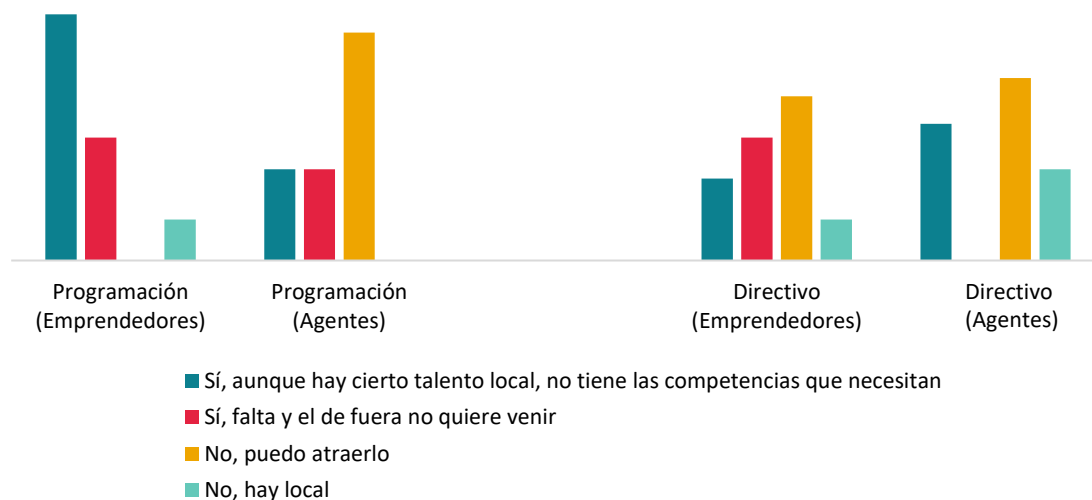


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13. Factores prioritarios en la selección de personal



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14. Dificultades para encontrar talento local en programación y directivo

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los perfiles más técnicos, los fundadores de *scaleups* afirman mayoritariamente que, aunque en València hay cierto talento digital, no tiene las competencias que se necesitan. En cambio, parece que los agentes del ecosistema, si bien comparten la opinión de que falta talento local, consideran principalmente que este puede atraerse sin demasiadas dificultades, como se observa en el **gráfico 14**.

En cuanto a la necesidad de talento directivo, no hay consenso sobre si existe o no suficiente talento directivo local o si puede o no atraerse fácilmente. En comparación con el talento tecnológico parece que, aunque se tiene problema de contratación, no es tan acusado como el anterior. De hecho, los agentes opinan mayoritariamente que o bien hay talento local o este se puede atraer.

Llama la atención de que en un entorno como el de la ciudad, con un sistema universitario consolidado, se presenten estas carencias. Los emprendedores apuntan a una desconexión entre los conocimientos digitales que se imparten en las universidades y las

necesidades del mercado. Se hace imperativo formar a los egresados en nuevos lenguajes de programación y en inteligencia artificial. Para ello, es imprescindible que los planes de estudios puedan adaptarse ágilmente a los nuevos requerimientos.

"Las universidades y las empresas deben estar mucho más cerca. Esta relación debe involucrar a alumnos, empresarios, investigadores, profesores, responsables académicos... porque solo de esa manera el gap se irá reduciendo"

Joaquín Costa, Casfid

Tanto emprendedores como agentes hacen referencia a potenciar en los planes de estudios de una manera decidida las *soft skills*, tan necesarias como los conocimientos para los puestos de gestión.

"Lo que están pidiendo los emprendedores (...) las scaleups, es que las personas que salen de las universidades salgan también formadas en competencias"

Fernando Zárraga,
Parc Científic Universitat de València

Incluso, cuando sea necesario, se propone la posibilidad de crear másteres ajustados a las necesidades de las empresas, en cooperación con las universidades.

(en nuestra empresa creamos un máster que) "Permite formar a aquellas personas que luego formarán parte de nuestra cantera"

Ángela Pérez, Health in Code

Por otro lado, los agentes consideran los estudios universitarios de una forma más general, entendiendo que deberían dotar a los estudiantes de unos conocimientos básicos pero, ante todo, de unas competencias de aprendizaje que les permitan avanzar en múltiples direcciones, más allá de las enseñanzas específicas de la titulación cursada, dejando en manos de cada cual su evolución futura en función de intereses y habilidades individuales.

"Tenemos que ser conscientes de que estamos en un entorno súper multidisciplinar, lo cual hace que un egresado de biotecnología en un suspiro se pueda convertir en un CEO de una empresa de marketing. Tenemos que ser conscientes de que la formación es importante, pero tener unas miras mucho más abiertas y, sobre todo, romper la barrera de que cuando sales de una carrera tienes que ser algo específico"

Paloma Mas, Plug and Play

También se hace referencia a tener una mayor conexión entre *scaleups* y universidades. En demasiadas ocasiones, las *startups* no son conocidas por los recién egresados, lo que provoca que estas no sean consideradas en los procesos de búsqueda de empleo.

"La gente, cuando sale de la Universidad todavía no sabe a qué se va a dedicar y buscan empleo en las grandes empresas tradicionales. Por el propio desconocimiento, nunca nos llega el talento"

Joaquín Costa, Casfid

En este sentido, se aboga por profundizar en el desarrollo de foros de conocimiento mutuo universidades-*startups*, tanto con estudiantes, como con profesores, investigadores y gestores universitarios. Además, se hace imprescindible un acercamiento a las nuevas formas de entender la vida en general y el trabajo en particular por parte de los jóvenes. La generación Z, que sería aproximadamente aquellos que se incorporan ahora al mercado de trabajo, tienen unos estilos de comunicación propios y una escala de valores que a menudo resulta compleja de entender por las empresas. Se hace necesario entenderles y acercarse a su forma de ver el mundo si se pretende evitar una desconexión que, en última instancia, se materializa en una distancia insalvable entre la existencia de talento y la necesidad de atraerlo.

"Uno de los stands que a los estudiantes les llamaba más la atención (en el Foro de Empleo y Emprendimiento) ha sido el de Jeff, que han venido con ¡gorros! Tenemos que aprender a hablar su lenguaje. Creo que ahí es donde está la desconexión del talento. Hay empresas que hablan muy bien su lenguaje, pero hay otras empresas que no"

Paloma Mas, Plug and Play

"En la universidad (...) vienen a explicarte lo maravillosa que es una empresa o su tecnología, pero el alumnado piensa: "Bueno, ya me está hablando una persona de 63 años, nunca me voy a parecer a él, nunca voy a conseguir su trayectoria" (...). Ve a Lanzadera, coge tres ex alumnos del título, tráelos aquí y que te cuenten su experiencia de cómo han montado esa empresa mientras estudiaban. Eso es lo que hace que una persona de 25 años pueda verse reflejado en un modelo (...)" "En dos o tres años soy capaz de llegar a ello. Si él puede, yo puedo"

Joaquín Costa, CASFID

Profundizando en la necesaria conexión entre *scaleups* y universidades, los *rankings* universitarios muestran la capacidad investigadora del sistema universitario valenciano. El personal investigador de las universidades publica regularmente sus resultados en las revistas más prestigiosas de sus áreas de conocimiento, asiste regularmente a congresos, se relaciona con colegas de otras universidades... Pero este potencial no se traslada al ámbito empresarial. Los avances científicos que se producen en las universidades deberían tratar de vincularse al sistema innovador, no solo a través de los planes de estudio, sino fomentando la interacción con el tejido empresarial a partir de los parques científicos, creando más *startups* o *spin-offs* académicas, o incluso estableciendo convenios de colaboración con las ya existentes. Lo que parece evidente es la necesidad de desarrollar esta relación y reconocer cómo cubrir la patente distancia entre ambos agentes.

"La parte principal del equipo en Quibim es del ámbito universitario y ha sido clave para desarrollar el concepto y el primer producto"

Javier Saez, Quibim

"Talento, claro que lo hay... el nivel de los egresados y de los investigadores españoles es muy alto... la producción científica española es de las más altas a nivel mundial. Pero hace falta que todo este talento sea aprovechado por el tejido empresarial. Ahí hay una falta de conexión."

Fernando Zárraga, Parc Científic de la Universitat de València.

La necesidad de talento, unida a la generalización del teletrabajo, ha provocado que el mercado de trabajo se haya globalizado, de manera que las empresas buscan los recursos allá donde los haya. Esto, que a priori podría favorecer las contrataciones en la ciudad de València, también provoca que el talento valenciano tenga ofertas interesantes fuera de la ciudad. Así pues, nos encontramos con un elemento que dificulta aún más ocupar determinados puestos de trabajo con talento local,

obligando a las empresas acudir al mercado internacional: la salida del talento local.

"Cuidado, porque ahora con el desarrollo que está teniendo el teletrabajo (...) incluso el talento local (...) puede seguir viviendo en València y trabajar para una empresa londinense. Ganar el salario de Londres todavía es más atractivo. Las startups, si quieren atraer talento, deben competir con las condiciones internacionales"

Angel Buigues, BStartup Banco Sabadell

"Hay startups potentes valencianas que están atrayendo talento del este de Europa (...) cobrando mejor salario de lo que lo harían en su país. En cambio, los mejores que generamos aquí, se van a Madrid o a Londres"

Isidre March, Universitat de València

Como venimos apuntando, las *scaleups* consideran necesario buscar talento fuera de la ciudad. Sin embargo, en general se apunta a la alta dificultad de contratar a personal de fuera de la UE como se puede observar en la **figura 18**; incluso, en contra de lo que se podría creer, contratar personal de la UE en algunos casos no parece tan fácil.

Los trámites administrativos para contratar a personas de la Unión Europea son complicados, pero si son fuera de la Unión Europea son hartamente complejos.

"La experiencia de traer a alguien de fuera de Europa es una auténtica pesadilla"

Iñigo Artundo, VLC Photonics

"Para los perfiles de dirección, cuando queremos conseguir a alguien internacional, tenemos que utilizar contratos de prestación de servicios, porque hay demasiada burocracia"

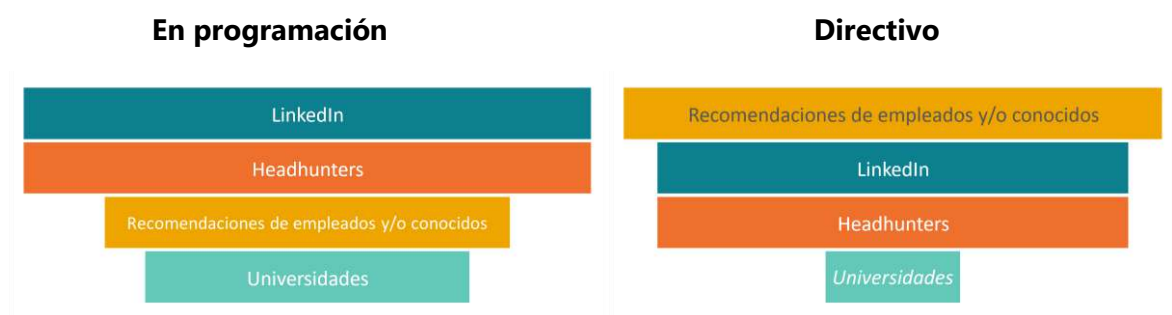
Javier Saez, Quibim.

Figura 18. Facilidad para la contratación de empleados extranjeros



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15. Canales de reclutamiento de talento



Fuente: Elaboración propia.

Parece que este problema podría ser resuelto por la nueva ley de *startups*. Efectivamente, el proyecto de *Ley de fomento del ecosistema de las empresas emergentes* establece incentivos para atraer empleados de alta cualificación y se espera una reducción importante de la burocracia vinculada a las nuevas contrataciones.

Por último, en relación con la contratación internacional, aunque hemos apuntado que el hábitat de la ciudad es un punto fuerte del ecosistema y favorecería el efecto llamada, se considera que este no actúa de suficiente reclamo. El conseguir el talento necesario en los procesos de crecimiento requeriría ofrecer salarios ajustados al resto de mercados tecnológicos mundiales, aunque también se reconoce que la relación salario-coste de vida en València es adecuada.

“Nosotros hemos hecho un análisis a nivel europeo comparando el salario y el coste de vida aquí en València y realmente, en

nuestro sector de fotónica, no nos vamos tanto en VLC Photonics proporcionalmente a los salarios alemanes u holandeses no nos desviamos tanto. En València los costes son asequibles y se puede ahorrar, si, por supuesto, la empresa tiene una política correcta de atracción del talento, retribución salarial y beneficios”

Iñigo Artundo, VLC Photonics.

Para reclutar talento de programación y desarrollo de *software* (ver **gráfico 15**), aunque la percepción de los agentes del ecosistema es que fundamentalmente se hace uso de las recomendaciones de empleados y/o conocidos, los emprendedores señalan que utilizan mayoritariamente LinkedIn o *headhunters* y, en menor medida, las recomendaciones de otros y acuden a buscar egresados de las universidades; en ningún momento se apunta a las *code academies* como fuente de talento.

Figura 19. Disponibilidad de fuentes de financiación

Fuente: Elaboración propia.

En cambio, para reclutar talento directivo los agentes del ecosistema opinan que los *headhunters* es la herramienta más utilizada, pero en este caso los emprendedores afirman que usan mayoritariamente las recomendaciones de empleados y conocidos, dejando LinkedIn y los *headhunters* en un segundo nivel. Las universidades no parecen contar con la confianza de los fundadores de las *scaleups* para contratar a sus directivos.

5.2.4. Fuentes de financiación

Los fundadores de *scaleups* respondieron en el cuestionario que existe una disponibilidad de moderada a buena de *seed funding* (capital semilla), sin embargo, es más baja la percepción con respecto a la disponibilidad de capital de crecimiento. Además, comprobamos que hay emprendedores que valoran la disponibilidad muy positivamente mientras otros lo hacen de manera muy negativa, probablemente porque la experiencia ha resultado muy desigual entre los miembros de las *scaleups* de la muestra (ver **figura 19**).

Durante los *focus groups* se aprovechó la oportunidad de profundizar en este tema. Los agentes del ecosistema emprendedor coincidían en afirmar que en estos momentos hay una gran dosis de liquidez en el sistema y que la financiación no es ningún freno al crecimiento. Además, se menciona que en breve se contará con los fondos públicos Next Generation, que facilitarán aún más la financiación en los ecosistemas emprendedores.

“Facilidad de financiación existe, existe una liquidez tremenda dentro del mercado, con muchísimo venture capital que está queriendo invertir en compañías con potencial de crecimiento”.

Enrique Ventura, DayOne CaixaBank

“Antes, en una mesa de negociación entre el emprendedor o emprendedora y el inversor o inversora, estaba muy claro dónde estaba la sartén y el mango. Ahora, yo no tengo tan claro que el mango esté en un lado o en otro”

Angel Buigues, BStartup Banco Sabadell

Los emprendedores coinciden en que el acceso a la financiación no es un freno, incluso cuando los inversores no están en València. Si bien es cierto que en la ciudad no siempre se conseguía el capital necesario en esta fase, estaba disponible en otras plazas con fácil acceso.

“Es cierto que València no tiene una red de capital muy desarrollada, con inversores grandes, pero por suerte el AVE a Madrid es una hora y 40 minutos y con el Euromed en 4 horitas te plantas en Barcelona”

Jorge Cantero, Cuidum

Gráfico 16. Fuentes de financiación de las *scaleups*

Fuente: Elaboración propia.

Es más, las nuevas formas de trabajo, aceleradas por la digitalización que ha traído consigo la pandemia del coronavirus, han resutado temor y desconfianza a las relaciones a distancia. La mentalidad en esta época post-pandémica no solo ha hecho cambiar las formas de trabajar en remoto, sino también las de invertir.

“Hoy en día es muy fácil, por internet, on line, por las calls, llegar a cualquier inversor a nivel nacional y comunicar tu scaleup y que la conozcan”

Isidre March, Universitat de València

Tradicionalmente ha estado abierto un debate sobre si la presencia de *venture capital* en la ciudad es un objetivo a conseguir. La opinión actual de los expertos es que la localización de los inversores ha perdido importancia, que cualquier buen proyecto es bien recibido, venga de donde venga, porque el inversor ya no piensa en local.

“En València hemos estado años con el “tenemos que atraer a talento internacional, tenemos que atraer a inversores internacionales...” y no lo hemos conseguido en siete años. ¡El gran evento! No pasa nada, (...) si en siete años y con la financiación que hay ahora no lo hemos conseguido es porque, a lo mejor, esa no debe ser la estrategia”

Paloma Mas, Plug and Play

En el *focus group* de los agentes se reflexionó sobre la relevancia de la cultura inversora en

el territorio donde operan. Más allá de que a los inversores les interese el equipo y el proyecto, también les preocupa el ecosistema en el que van a invertir. En primer lugar, porque van a hacerlo con otros agentes, que pueden estar más o menos profesionalizados. Los inversores prefieren tener como compañeros de viaje a otros colegas con los que compartan un enfoque y que les ofrezcan confianza. Sobre todo, aquellos inversores que no van en la primera ronda analizan el origen de la financiación previa. Pero, además, un inversor piensa tanto en la inversión como en el momento en el que tendrá que desinvertir, por lo que está interesado también en estimar cómo funcionará esa segunda etapa.

Respecto al origen de la financiación de las *scaleups* valencianas, según las respuestas recibidas con los cuestionarios, en el **gráfico 16** vemos que se trata de una financiación combinada con la participación mayoritaria de *business angels*, si nos atenemos a las respuestas de los emprendedores, con una alta dosis de *venture capital* nacional, dejando una menor presencia a la autofinanciación y los programas públicos, si bien los agentes del ecosistema le dan a estos tanto protagonismo como a los *business angels*.

Es habitual que los emprendedores comiencen financiándose a partir de fondos propios y con los famosos FFF (*family, friends and fools*), que son los que apoyan el proyecto en esa fase semilla. Cuando alcanzan un mayor nivel y su crecimiento se acelera, entran en

juego las aceleradoras, incubadoras, también determinadas ayudas públicas, *business angels*, entidades financieras...

"Los business angels me encantan. Me parece una fórmula muy apropiada. Han tenido éxito en su vida (...) y ahora están motivados a ayudar a otros emprendedores. Te ayudan mucho porque, más allá de la financiación, te permiten conseguir un aprendizaje de skills importante. A mí me han ayudado muchísimo y he aprendido grandes cosas, de la empresa y de la vida"

Ángela Pérez, Health in Code

Cuando se ha mostrado ya la escalabilidad del negocio, se hace necesaria una inyección de capital significativa y muchos dirigen ya su mirada al *venture capital*.

"Cada uno de nosotros tenemos que elegir muy bien qué es lo que queremos hacer de nuestras empresas y eso necesariamente pasa por rondas cada vez mayores"

Ángela Pérez, Health in Code

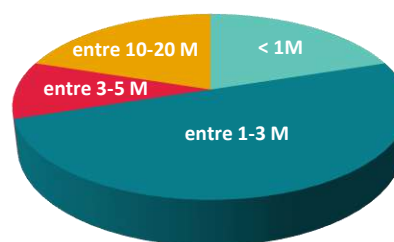
En definitiva, a cada etapa de la vida de la *scaleup* le ha correspondido un tipo de fuente de financiación diferente y de ahí que las respuestas de los emprendedores en el Gráfico 16 hayan sido variadas, pues han enumerado toda la financiación recibida durante su trayectoria, mientras que los agentes muy probablemente han destacado aquellas fuentes más directamente relacionadas con la etapa de crecimiento.

Es destacable la minoritaria participación del *venture capital* corporativo e internacional, si bien se observa que, siguiendo la lógica antes expuesta, las que más capital han levantado han tenido la oportunidad de contar con esta última fuente.

Este último apunte va en consonancia con la financiación levantada por el sistema. Como se muestra en el **gráfico 17**, aproximadamente la gran mayoría de las *scaleups* valencianas han levantado menos de 3 millones de euros; la mitad entre 1 y 3 millones; y solo una

quinta parte entre 10 y 20 millones. Este estado también se alinea con las necesidades de más capital: más de la mitad de las *scaleups* tienen previsto acudir a nuevas rondas en los próximos 18 meses.

Gráfico 17. Financiación levantada por las *scaleups*

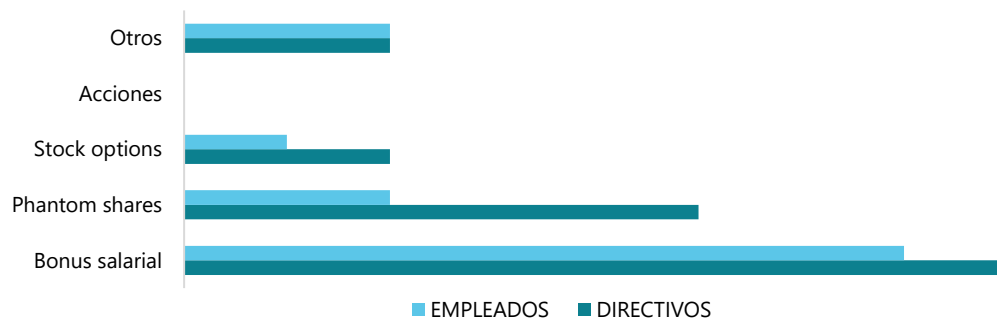


Fuente: Elaboración propia.

5.2.5. Incentivos y fiscalidad

Al preguntar a los encuestados cómo compensan a sus empleados y directivos, comprobamos en el **gráfico 18** cómo todas las *scaleups* utilizan uno u otro mecanismo de los presentados. En la mayoría de ellas se utilizan los bonus salariales; algunas empresas lo completan con fórmulas como *phantom shares* y, de forma minoritaria, *stock options*. Podemos afirmar que se utilizan más incentivos para directivos que para empleados. Aparecen otras fórmulas que también son utilizadas como incentivos, como la formación, el teletrabajo o el voluntariado.

La fiscalidad puede relacionarse con los incentivos que se utilizan para compensar a directivos y empleados. No parece que los impuestos representen una barrera significativa al crecimiento. De hecho, la mitad de las empresas encuestadas dicen que ninguno de los impuestos actuales son una barrera. De una manera minoritaria, se apuntan al *exit tax* y a los impuestos a las *stock options* y *phantom shares* como impuestos que podrían actuar como barrera al crecimiento, si bien es cierto que se trata de incentivos poco utilizados.

Gráfico 18. Incentivos utilizados por las *scaleups*

Nota: en "otros" un encuestado solicita incluir formación, voluntariado y teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.6. Grado de internacionalización

En relación con la dificultad de internacionalizarse desde València, la respuesta al cuestionario de los fundadores de las *scaleups* se sitúa en una situación intermedia, aunque sin un acuerdo claro, en tanto que hay empresas que apuntan a una alta dificultad mientras que otras a una gran facilidad (ver **figura 20**).

En relación con su actual grado de internacionalización (ver **gráfico 19**), el 70% de la muestra ya ha iniciado el proceso en mayor o menor medida, aunque con grandes diferencias entre las empresas que la componen. Hay *scaleups* en las que tan solo el 1% de las ventas se realizan fuera de España, mientras que otras, alrededor de una cuarta parte, superan el 90% de las ventas en el exterior³⁶. La media de exportación en las empresas que ya han iniciado proceso de internacionalización es del 46%. Solo el 20% de las *scaleups* de la muestra exportan fuera de la Unión Europea.

Los agentes destacan la existencia de agencias y programas que apoyan la internacionalización de las *startups*. Cabe destacar las herramientas y programas del IVACE que, gracias a sus servicios de internacionalización a medida, ayudan a generar una agenda de contactos en destino. Otro ejemplo de iniciativas del IVACE para el fomento de la internacionalización es el programa Peers4Growth para la escalabilidad de *scaleups* a través del aprendizaje y cooperación internacional, en el

que *startups* de diferentes regiones europeas interactúan en talleres y reuniones que les permiten ampliar redes entre empresas con características similares.

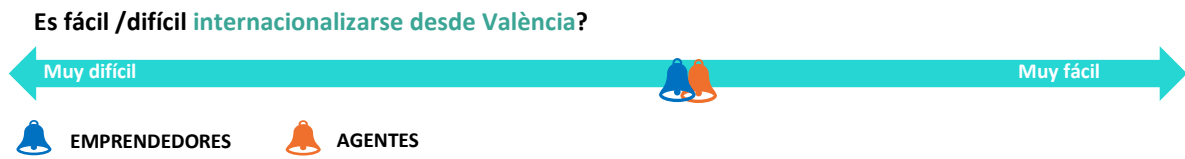
Gráfico 19. Internacionalización de las *scaleups* de València y su entorno

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las empresas no tienen planes para trasladar sus oficinas centrales fuera de València como puede observarse en el **gráfico 20**. En el caso en que sí, lo plantean para fuera de la Unión Europea. Este comportamiento es habitual en *startups* y *scaleups*, que muestran interés por mantenerse en su territorio de origen. Reflexión aparte merece el qué pasará si estas empresas continúan su crecimiento y alcanzan grandes dimensiones. Los dos únicos unicornios de origen valenciano ya solo mantienen una presencia testimonial en su territorio natal.

³⁶ datos de SABI

Figura 20. Facilidad para internacionalizarse desde València



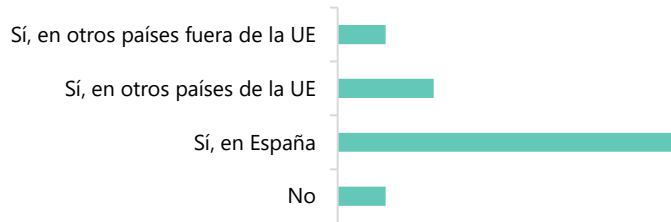
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20. Localización de oficinas centrales y filiales

Traslado de oficinas centrales



Filiales



Fuente: Elaboración propia.

“Para mí la clave es que hay un talento humano creado en València que se acaba de expandir internacionalmente y que de alguna manera se quede en València. ¿Cuál es esa manera? Dejando una delegación, como hizo Iñaki Berenguer, Iker Marcaide o Pep Gómez, (...), es decir, está claro que sigue estando el talento de alguna manera, de forma residual, pero es muy complicado.”

Paloma Mas, Plug and Play

Son pocas las empresas que no tienen filiales en otra ciudad. Entre las que sí que las tienen, las hay mayoritariamente en España y una pequeña representación tanto en la Unión Europea como fuera de ella.

5.3. Contextualización de las scaleups valencianas. Comparativa con Barcelona

Con el fin de obtener una imagen más completa de las conclusiones de la investigación y confrontarnos a hubs más avanzados,

presentamos en las siguientes páginas un análisis comparativo de los ecosistemas de scaleups de València y Barcelona, completando los datos obtenidos de nuestra investigación con los contenidos en el Informe 2021 Scale-Up Barcelona Monitor.

De acuerdo con el informe de Mind the Bridge (2020) Barcelona lidera la lista de ciudades con más scaleups en España (193), doblando el capital levantado en Madrid. Estas cifras hay que tomarlas con precaución, pues el informe de Scaleup Spain Network (2021) atribuye a Barcelona alrededor de un tercio de las scaleups españolas, que equivaldría a unas 130, ligeramente por debajo de Madrid. En cualquier caso, entre Barcelona y Madrid se reparten en torno al 70% de las scaleups españolas.

Desde 2017, Barcelona viene ocupando la tercera posición en el ranking Startup Heatmap Europe de ciudades más atractivas de Europa

para emprender³⁷ (en la actualidad, València ocupa el número 42³⁸). Ocupa un lugar privilegiado entre los *hubs* tecnológicos europeos y españoles; por sus datos sabemos que es un ecosistema grande, tanto en número de *scaleups* como en tamaño de estas. De entre los españoles, dado su carácter mediterráneo y la prevalencia del sector salud en el ecosistema emprendedor, tal vez sea el más cercano a la realidad valenciana, por lo que Barcelona es un buen *benchmark* al que apuntar.

Los datos que se aportan respecto al ecosistema barcelonés gracias al informe *2021 Barcelona Global Scale-Up Monitor* (Barcelona Global, 2021) se han elaborado a partir de las respuestas de 57 fundadores de *scaleups* a un cuestionario (aproximadamente 30% de las *scaleups* de la ciudad) y del análisis de lo discutido en tres *focus groups* en la modalidad de videoconferencia, en los que participaron *scaleups* de diferentes características para asegurar la homogeneidad inter-grupo y la heterogeneidad extra-grupo.

Tratando de conocer los sectores en los que se concentra el ecosistema de *scaleups* catalán, y pese a que la diferencia en la catalogación de las empresas dificulta cualquier comparativa, sí es destacable que la industria más potente y donde se encuentra el 30% de las *scaleups* es el sector de la salud, coincidiendo así con el ecosistema valenciano (ver **cuadro 21**). También comprobamos que en Barcelona existe una mayor concentración sectorial, lo que permite una mayor y mejor interrelación entre iguales, cuestión que, tal y como hemos expuesto, se echa de menos en València.

Cuadro 21. *Scaleups* en Barcelona, València y España, por sectores

	Barcelona <i>Scaleups</i>	València <i>Scaleups</i>	España <i>Scaleups</i>
Health & Wellbeing	30%	26,1%	7,7%
E-commerce	17%	4,3%	3,3%
Fintech	17%	4,3%	8,8%
Mobility/ Logistic	14%	4,3%	13,2%
Turismo	11%	8,7%	7,7%
Otros	11%	52,3%	59,3%

Fuente: ScaleUp Spain Network (2021), Barcelona Global (2021) y elaboración propia.

5.3.1. Los fundadores

Los fundadores de las *scaleups* catalanas son básicamente hombres, incluso cuando es un equipo, representando el género masculino el 85% de los casos. Este desequilibrio de género es compartido con el ecosistema valenciano, donde la presencia de la mujer como fundadora es también muy limitada.

La distribución en la edad de los emprendedores participantes en ambos estudios también es similar, más de la mitad entre 40 y 50 años y una pequeña parte menos de 30. Un 90% de ellos han vivido más de 10 años en Barcelona, cifra que se eleva a la totalidad de la muestra para el caso de València.

Mientras que en Barcelona un 73% de los fundadores ya ha fundado otras empresas antes, en València todos ellos tienen experiencia previa en creación de empresas. Además, en Barcelona en 2/3 de las *scaleups* alguno de los fundadores cursó estudios de administración de empresas, al igual que en València, y en un 63% alguno de los fundadores tiene experiencia en puestos directivos, cifra ligeramente superior en el caso valenciano.

En València en 100% de las *scaleups* se fundaron por un equipo, mientras que esta cifra se rebaja al 85% en Barcelona. En Barcelona, en su mayoría (45%) son 2, o 3 (27%) mientras que en València los duos de fundadores es lo más común.

³⁷ <https://www.startupheatmap.eu/Barcelona/>

³⁸ <https://www.startupheatmap.eu/valencia/>

Así pues, comprobamos que no existen grandes diferencias en la figura del fundador en ambos ecosistemas (ver **figura 21**). Tan solo podemos destacar que en València todos los emprendedores que han conseguido escalar sus empresas tenían experiencia previa, mientras que en Barcelona también algunos noveles han tenido éxito en este proceso y, también, que en Barcelona tiene cabida el emprendimiento individual, mientras que las *scaleups* valencianas provienen siempre de una fundación grupal.

5.3.2. Atractivo de la ciudad para emprender y crecer

Podemos observar en la **figura 22** que, al igual que en València, la mayoría de los fundadores de *scaleups* admitían estar ubicados en Barcelona por vínculos personales y familiares, si bien la calidad de vida era el factor más valorado de la ciudad. Por tanto, y de

manera similar en ambas ciudades, los fundadores de *scaleups* inician sus actividades en sus territorios y se quedan en ellos porque valoran la alta calidad de vida que disfrutaban en los mismos.

Los emprendedores catalanes señalan como el factor más valorado que respalda el crecimiento de sus empresas precisamente esa calidad de vida, seguido del hecho de que Barcelona pertenece a una red de ciudades internacionales, factor apenas tenido en consideración en València. El nivel del coste de la vida, que era el factor más valorado en València, ocupa tan solo el quinto lugar en el caso catalán. Lo que sí comparten ambas ciudades son los problemas que identifican los emprendedores, vinculados principalmente a la regulación y la burocracia. En cuanto al entorno de *networking* entre emprendedores, en ambas ciudades está positivamente valorado.

Figura 21. Comparativa características de los fundadores Barcelona (BCN)-València (VLC)

En común BCN-VLC

- Prevalencia fundadores masculinos
- Edad 40-50
- Arraigo en la ciudad
- Conocimientos de dirección empresarial y experiencia en puestos directivos

Diferencias BCN-VLC

- BCN algunas *scaleups* con fundador único, VLC fundación en equipo
- BCN algunos fundadores noveles, VLC con experiencia emprendedora previa

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Comparativa atractivo de la ciudad para emprender y crecer Barcelona (BCN)-València (VLC)

En común BCN-VLC

- Fundadores con vínculo personal y familiar con la ciudad
- Alta valoración de la calidad de vida
- Valoración positiva del entorno de *networking*
- Burocracia y entorno regulador como principales obstáculos al crecimiento

Diferencias BCN-VLC

- BCN valora el ambiente internacional
- VLC valora el nivel de coste de la vida

Fuente: Elaboración propia.

Figura 23. Comparativa talento Barcelona (BCN)-València (VLC)**En común BCN-VLC**

- Serias dificultades para encontrar talento en programación y desarrollo de software
- Bastantes dificultades para encontrar talento directivo
- Falta de agilidad y flexibilidad para contratar talento extranjero
- No se recurre a las universidades para encontrar talento

Diferencias BCN-VLC

- BCN el talento en programación se busca por preferentemente por referencias, en VLC por LinkedIn
- BCN espera contratar a más empleados en los próximos 18 meses
- VLC hay más mujeres empleadas

Fuente: Elaboración propia.

Así pues, parece que el factor diferencial de Barcelona sería su mayor proyección internacional, mientras que el de València sería el nivel de coste de vida.

5.3.3. Talento y profesionales internacionales

El talento se confirma como uno de los puntos clave a la hora de analizar el crecimiento de una empresa. Las *scaleups* de Barcelona, al igual que las valencianas (ver **figura 23**), manifiestan bastantes dificultades para encontrar talento local en programación y directivos con las competencias que necesitan, este último quizá en menor medida que el digital, pero destacan el referido a profesionales que sean capaces de gestionar una *startup* y escalarla.

Para buscar el talento en programación recurren mayoritariamente a las mismas fuentes, si bien los catalanes priorizan las referencias/*networking* antes que LinkedIn y *headhunters*; en cambio, para reclutar talento directivo el *headhunting* es más importante en la capital catalana, tal y como estimaban los agentes del ecosistema valenciano, seguido de cerca del *networking* y LinkedIn. Al igual que en València, son una minoría quienes confían en contratar este tipo de talento directamente de universidades, cuestión que merece una seria reflexión por las partes implicadas, a tenor de las excelentes posiciones

académicas de la educación superior catalana y valenciana.

Al igual que en el caso valenciano, la práctica totalidad de las *scaleups* de Barcelona tienen planes de contratar profesionales en los próximos 18 meses, si bien en la ciudad condal parece que el mayor tamaño de las empresas se refleja también en sus expectativas de contratación, pues más del 30% lleva intención de contratar a más de 30 empleados, cifra que en València se reduce al 20%. Hablamos de que el 40% de las *scaleups* en Barcelona tienen entre 11 y 30 empleados, el 10% entre 31 y 50 y la mitad supera los 50 empleados.

En los procesos de selección, las prioridades son buscar perfiles específicos, incluso si hay que ir al extranjero a encontrarlos, seguido de experiencia en empresas similares y ocupando la diversidad un tercer lugar³⁹.

Cuando las empresas intentan recurrir al mercado internacional para paliar esa carencia de talento se dan de bruces con unos trámites administrativos poco ágiles y flexibles, aunque las características de Barcelona les faciliten la atracción de talento. Esta búsqueda internacional de talento y sus dificultades asociadas son asimismo compartidas por los emprendedores valencianos.

³⁹ La referencia a compartir los valores de la empresa, que había sido citada como el segundo factor prioritario en los procesos de

selección de personal en València, no fue consultada en la encuesta de Barcelona.

Figura 24. Comparativa fuentes de financiación Barcelona (BCN)-València (VLC)**En común BCN-VLC**

- Papel residual de la financiación pública, corporativa y autofinanciación

Diferencias BCN-VLC

- BCN más disponibilidad de fondos de crecimiento que semilla, al contrario de VLC
- BCN mayor % de financiación por capital riesgo que VLC
- BCN más fondos levantados por scaleup que VLC

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la participación de la mujer en las *scaleups* catalanas, casi una cuarta parte de las *scaleups* tiene una mayoría femenina de empleadas, mientras que en València superan el 40%.

Como comprobamos, la problemática de la falta de talento y las dificultades de contratación parece compartida en ambos ecosistemas. Tal vez, el mayor tamaño del *hub* catalán favorece el uso de canales de reclutamiento más próximos que en el caso valenciano.

5.3.4. Fuentes de financiación

Los emprendedores catalanes otorgan una valoración adecuada al acceso a capital, superando ligeramente el acceso al capital de crecimiento sobre el capital semilla, al contrario que en València, donde se indicaba que la disponibilidad de *growth* y *expansion funds* era más baja.

La financiación de las *scaleups* (ver **figura 24**) en Barcelona sigue una estructura diferente a la valenciana, pues proviene principalmente de empresas de capital riesgo internacionales y nacionales (32%), y solo en tercer lugar y menor medida de *business angels*. Al igual que en el caso valenciano, la financiación pública, la corporativa y la autofinanciación tienen valores residuales.

Esta composición del origen de su financiación es un reflejo también de la cantidad de fondos levantados por las empresas del ecosistema catalán. Alrededor de un tercio de las *scaleups* de Barcelona han levantado entre 1 y 3 millones de euros, el 17% entre 3 y 5

millones de euros, el 37% entre 5 y 20 millones de euros y solo una de cada diez ha levantado más de 20 millones de euros (recordemos que la gran mayoría de las *scaleups* valencianas no ha llegado a los 3 millones de euros y solo una cuarta parte supera los 10 millones).

Tres cuartas partes de las *scaleups* de Barcelona planean ir a nuevas rondas de financiación en los próximos meses, mientras que en València solo la mitad.

Probablemente, las diferencias entre las fuentes de financiación utilizadas residan no tanto en la disponibilidad del capital sino en el mayor tamaño del ecosistema, de las empresas que forman parte de este y de las necesidades que tiene el conjunto de las *scaleups* de levantar una mayor cantidad de capital.

5.3.4. Incentivos y fiscalidad

En las *scaleups* de Barcelona, los incentivos más utilizados son el bonus salarial y las *phantom shares*, seguidas muy de lejos por las *stock options* (20%). La estructura de incentivos en València es muy similar (ver **figura 25**).

La preocupación por los impuestos se entiende ligada a los incentivos utilizados. Los emprendedores catalanes sí señalan algunos impuestos como una barrera para el crecimiento de las *scaleups*, como el *exit tax*, la fiscalidad sobre *stock options* y, en menor medida, sobre las *phantom shares*, pese a que uno de cada cuatro afirma que ningún impuesto es una barrera para emprender.

Recordemos que en el caso valenciano los impuestos no aparecían como una barrera destacada, llegando a que la mitad de los encuestados no los considerasen de hecho una barrera al crecimiento.

5.3.5. Grado de internacionalización

Como se observa en la **figura 26**, respecto del grado de internacionalización en el ecosistema catalán y el valenciano, podemos decir que el ecosistema catalán tiene un grado de internacionalización elevado; el 63% de las empresas realiza más del 25% de las ventas en el extranjero. El 44% de las empresas representadas venden más del 25% fuera de la UE. Aunque en el caso valenciano el 70% de la muestra ya ha iniciado el proceso de internacionalización, se encuentra menos desarrollado; solo el 20% lo hace fuera de la UE.

El 44% de las *scaleups* catalanas no tiene filiales en otras ciudades. De las que sí las tienen, 22% es en otras ciudades españolas, 15% en ciudades de la Unión Europea y 39% en ciudades fuera de la Unión Europea. En el caso de las empresas valencianas, la proporción de filiales en otras ciudades es mucho mayor, especialmente en otras ciudades españolas, donde dos tercios de las *scaleups* encuestadas decían tener filiales. En cambio, solo una *scaleup* valenciana decía tener filiales fuera de la Unión Europea.

La gran mayoría de *scaleups* de Barcelona (93%) no tiene planes de trasladar a otra ciudad sus oficinas centrales, situación pareja a la de las valencianas.

Figura 25. Comparativa incentivos y fiscalidad Barcelona (BCN)-València (VLC)

En común BCN-VLC

- Incentivos más utilizados (por orden): bonus, *phantom shares*, *stock options*

Diferencias BCN-VLC

- BCN señala algunos impuestos como frenos al crecimiento (*exit tax*, impuesto sobre *stock options*)
- VLC los impuestos no se señalan como barrera destacada

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26. Comparativa grado de internacionalización Barcelona (BCN)- València (VLC)

En común BCN-VLC

- Sin planes de trasladar a otra ciudad oficinas centrales

Diferencias BCN-VLC

- BCN más maduro en el proceso de internacionalización que VLC
- VLC más filiales en otras ciudades españolas
- BCN más filiales en países no-UE

Fuente: Elaboración propia.

6. Implicaciones para la gestión

La investigación llevada a cabo en este trabajo sugiere un conjunto de acciones que podrían mejorar el actual ecosistema emprendedor valenciano. En los siguientes subapartados se recogen las acciones que sugerimos y argumentamos sobre su pertinencia.

6.1. Implicaciones por factores de escalamiento

6.1.1. Los fundadores

Las *scaleups* de València están fundadas mayoritariamente en equipo. Las cualidades más apreciadas de los fundadores para avanzar en el crecimiento son el tesón, la pasión y la visión o enfoque, pero también la capacidad de adaptación al cambio, entendida en este contexto como capacidad de pivotar, y altas dosis de inteligencia emocional. Los equipos fundadores están compuestos mayoritariamente por *millennials* titulados universitarios, con alguna formación previa en dirección de empresas y con experiencia emprendedora. La presencia de la mujer en estos equipos es muy reducida. Incrementarla y favorecer la mayor incorporación femenina en el mundo tecnológico-

empresarial se erige como una prioridad para toda sociedad avanzada.

Acción 1. Seguir avanzando en políticas de emprendimiento con perspectiva de género

6.1.2. Atractivo de la ciudad para emprender y crecer

València es “la mejor ciudad para vivir del mundo”⁴⁰, a la vez de la “más saludable”⁴¹, y de ahí que no resulte extraño que los emprendedores de las *scaleups* ubicadas en València sean personas que han nacido o se han desarrollado profesionalmente en esta ciudad y han optado por quedarse aquí para iniciar y hacer crecer sus proyectos. Estas condiciones, su carácter mediterráneo, junto con las características ligadas a la innovación y creatividad y el ambiente tolerante del pueblo valenciano se están explotando como indudables activos del ecosistema.

El entorno de *networking* de la ciudad está bien valorado tanto por los propios emprendedores como por el resto de los agentes del ecosistema. En la ciudad de València se celebran diferentes conferencias y eventos de proyección nacional e internacional

⁴⁰ <https://www.internations.org/expat-insider/2020/quality-of-urban-living-index-40064>

⁴¹ <https://www.money.co.uk/guides/healthiest-places-to-live>

(*Digital Summit, Ftalks Food Summit, DreamHack, CTO Summit, VLC Startup Week, Women Techmakers Valencia...*) que permiten inspirar a los emprendedores y mantener abiertos los contactos en el conjunto del ecosistema *startup*. También existen más de 70 asociaciones que potencian el emprendimiento en general o las *startups* en particular, así como un rico programa de conferencias y concursos de planes de negocios en instituciones públicas y privadas y en el sistema universitario valenciano.

Frente a este bullicioso ecosistema, el reducido tamaño del grupo de *scaleups* provoca una gran dispersión sectorial y, por lo tanto, son pocas las empresas que se han enfrentado a los mismos problemas particulares. Así pues, para tratar de salvar el problema de la imposibilidad de establecer una "red de iguales" se haría recomendable procurar algún sistema que permitiera contar con "hermanos mayores" de otros ecosistemas. Al igual que en la actualidad el IVACE ha activado el programa *Peer to Peer Learning* (PPC), para apoyar a *startups* y *scaleups* en sus procesos de desarrollo de negocio en la esfera internacional, estos tipos de programa podrían generalizarse, incluyendo otros desafíos de las empresas en crecimiento.

Acción 2. Establecer programas de peer-to-peer con otros ecosistemas nacionales e internacionales

En estos últimos años se observa un aumento significativo en la ciudad tanto de profesionales de apoyo al ecosistema como de centros de incubación. El crecimiento de espacios para el emprendimiento no ha logrado cubrir las necesidades del ecosistema. De hecho, se pone de relieve la carencia de plazas disponibles en estos centros para emprender, llegando a existir lista de espera en algunas de las incubadoras y aceleradoras de València y su entorno. También se detecta poca sensibilidad de las administraciones públicas para permitir que los centros

de emprendimiento, *hubs* o asociaciones ocupen espacios atractivos, edificios emblemáticos en desuso o próximos a la playa, que potenciarían el atractivo de la ciudad como centro de emprendimiento, a la vez que servirían de imagen y de polo de atracción para nuevos emprendedores, talento y resto de agentes del ecosistema.

Acción 3. Mejorar la dotación de espacios para el emprendimiento

Acción 4. Favorecer la ocupación por el ecosistema emprendedor de edificios emblemáticos y en ubicaciones atractivas

Se valoran positivamente las telecomunicaciones y el transporte de la ciudad, aunque siempre hay márgenes de mejora. Basta con reconocer la reivindicación histórica del corredor mediterráneo y el movimiento social "#quierocorredor!".

El empresariado valenciano también aprecia la labor de las instituciones públicas en favor de la actividad emprendedora, especialmente en las primeras etapas de creación de la empresa, y como soporte a la mejora de la competitividad y a la internacionalización de las empresas, aunque tiene la sensación de no ser consultado para la definición de estas. Encuentra que se desconoce la potencia de algunas de las *scaleups* más importantes de la ciudad y que, incluso, hay líneas de acción que se desean promover que no siempre se corresponden con el conocimiento disponible en el territorio o con su estructura empresarial.

Para poder conseguir una mayor y mejor colaboración entre administración y *scaleups* se hace necesario, en primer lugar, identificar en los observatorios y catálogos de *startups* la categoría de *scaleups* y asegurar su actualización, a la vez que se hace con el resto de los agentes del ecosistema.

Acción 5. Identificar, visibilizar y actualizar regularmente la categoría scaleup de nuestro ecosistema emprendedor

Una vez registradas las *scaleups*, se deben establecer foros permanentes y regulares en el que las *scaleups* estén representadas y que permitan conocerse, reconocerse y mantener un diálogo abierto y fluido entre las partes.

Acción 6. Generar un canal permanente y regular de diálogo de startups/scaleups con los principales responsables públicos en emprendimiento

Los emprendedores valencianos optaron hace tiempo por hablar con una única voz, creando *Startup Valencia*, una asociación que aspira a representar a las *startups* de toda la Comunidad Valenciana para fomentar el emprendimiento, conectar con el talento científico-universitario y apoyar la escalabilidad de proyectos. Además, *Startup Valencia* pretende ser un interlocutor único para el universo *startup* valenciano, que pueda dirigirse a cualquier agente para visibilizar y mejorar el ecosistema. Precisamente ese rol de interlocutor único es lo que echan en falta en "la otra parte". Los emprendedores desearían tener más claro a dónde y a quién dirigirse en la administración pública y les preocupa la existencia de voces distintas para una misma cuestión. Ahondar en esa unificación de interlocutores y garantizar que la comunicación entre las empresas y la administración sea más eficiente, dinámica y cercana sería uno de los objetivos a plantearse.

Acción 7. Identificar agentes únicos y centralizados en la interlocución público-privada

Los emprendedores de la ciudad echan de menos que políticos, reguladores y responsables de agencias públicas expresen abiertamente ante la sociedad una mayor valoración de los éxitos de las *scaleups*

valencianas. Un reconocimiento por parte de las administraciones tendría un mayor impacto social, apoyando y reforzando la marca "Comunitat Valenciana", a la vez que se pone en valor el ecosistema emprendedor valenciano y se aumenta el orgullo de pertenencia al mismo.

De igual manera, resulta imprescindible que los medios de comunicación y líderes de opinión (investigadores de prestigio, periodistas reputados, líderes sociales..) también se hagan eco de los casos de éxito.

Solo de esta manera se consigue la complicidad de la ciudadanía, generar modelos que sirvan como fuente de inspiración para nuevos emprendedores en el territorio, una mayor visibilidad ante futuros inversores y *corporate* y, por último, pero no menos importante, la legitimación social de la labor de los emprendedores.

La presencia en los medios no debe limitarse a destacar los grandes hitos de las empresas, sino incluir, de forma regular, información referente a los pequeños éxitos de todo el ecosistema, dejando patente que el emprendimiento es un tema relevante y activo. Se requiere que los creadores de opinión asuman responsabilidad en dotar de notoriedad al emprendimiento a través de redes sociales y medios de comunicación locales, nacionales e internacionales, pues solo abordando todos los canales por los que se informa la opinión pública se alcanzará el objetivo de extender la cultura emprendedora y la consolidación de modelos de éxito a imitar.

Acción 8. Reconocer públicamente y visibilizar los éxitos de las scaleups valencianas

Cuando los emprendedores evalúan los obstáculos a los que se enfrentan por la ubicación de sus *scaleups* en València surge de manera casi unánime el concepto de burocracia y entorno regulatorio. No se trata de

una idiosincrasia valenciana, ni tampoco de una recriminación exclusivamente de los emprendedores, pero ello no resta validez a esta demanda. Las administraciones deben seguir trabajando para que los trámites necesarios para, por ejemplo, optar a un programa de ayudas o para contratar personal o conceder una licencia no sean ni un ápice más complejos, ni se alarguen más de lo estrictamente necesario. Reducir la burocracia y facilitar la cumplimentación de los trámites administrativos repercutirá positivamente en los usuarios y actuará en favor de la productividad empresarial.

De la misma manera, y como comentaremos posteriormente, el sistema impositivo no parece la mayor preocupación para el emprendimiento valenciano, pero es reclamación común la mejora de la fiscalidad general relacionada con el emprendimiento (impuesto de sociedades, cotizaciones de autónomos, fiscalidad de las *stock options*, deducciones por inversiones...)

Aunque se tiene confianza en que esta situación mejore sustancialmente con la nueva *Ley de Fomento del ecosistema de las empresas emergentes* (conocida como *Ley de Startups*) conviene insistir en estas reivindicaciones.

Acción 9. Reducir la burocracia y mejorar la fiscalidad vinculada con el emprendimiento

Volviendo al reconocimiento del gran apoyo de las administraciones públicas valencianas al sistema de emprendimiento y relacionado con el argumento de la burocracia, se apunta que en ocasiones surgen tantas oportunidades de acogerse a iniciativas de apoyo, tan específicas y a la vez tan diversas, que los emprendedores se ven desbordados y dudan por cuáles optar, por lo que sería recomendable un esfuerzo por ofrecer asesoría o mentorización individualizadas a cada empresa y situación, evitando así que las *scaleups* inviertan tiempo y esfuerzos en

actuaciones que podrían ser menos efectivas para sus circunstancias específicas.

Acción 10. Promover la mentorización y tutorización a las scaleups para aprovechar las iniciativas de apoyo

6.1.3. Talento y profesionales internacionales

Aunque el talento es vital en cualquier empresa, en las *startups* y las *scaleups*, basadas en la innovación, se convierte en pieza clave. València cuenta con una oferta de egresados de universidades y centros de formación profesional muy importante, sin embargo, no parece que a las *scaleups* les baste para cubrir sus necesidades, en particular si hablamos de talento en programación y desarrollo de *software*. Se han apuntado distintas razones que podrían estar detrás de esta carencia.

En primer lugar, los empleadores tienen la percepción de que la formación universitaria debería completarse con la especialización necesaria que las *scaleups* requieren. Si bien se reconoce la importancia de una formación generalista, que además favorece la polivalencia de los titulados, se considera que existen diversos mecanismos para que las instituciones educativas, en colaboración con el tejido empresarial, diseñen títulos propios, tanto a nivel de ciclos formativos como de postgrado, que atiendan a las últimas tendencias tecnológicas que se están demandando por las *scaleups* locales.

Acción 11. Ampliar la oferta formativa con títulos más específicos adaptados a las necesidades de las scaleups

Tanto emprendedores como agentes detectan la falta de algunas cualidades personales en los candidatos recién egresados, las llamadas *soft skills*, a saber, creatividad, comunicación, liderazgo, resolución de problemas, gestión del tiempo, manejo del estrés, ajuste cultural, inteligencia emocional,

pensamiento crítico... habilidades que requieren de un periodo amplio para ser desarrolladas, más allá de la formación o el proceso de socialización en la incorporación a una nueva empresa. Así pues, se hace necesario potenciar en los planes de estudios de una manera decidida las *soft skills*, tan necesarias como los conocimientos.

Acción 12. Potenciar en la oferta formativa reglada el desarrollo de soft skills

Otra explicación alternativa a la dificultad para las *scaleups* de conseguir el talento que necesitan apunta a la complejidad para que demandantes y oferentes de empleo se encuentren y se reconozcan. Para ello, se propone generar puentes entre las *scaleups* y el sistema educativo valenciano, colaborando así al objetivo de visibilizar el ecosistema emprendedor, ahora entre los estudiantes, y permitiendo que también los emprendedores sean conocedores del talento disponible.

La presencia de los emprendedores en los centros de formación podría venir de una mayor participación en actividades (jornadas, foros de empleo, charlas), acercándose a los estudiantes con unos medios y un lenguaje próximo. Asimismo, sus empresas podrían convertirse en casos de estudio en el aula, de manera que los estudiantes pudieran conocer experiencias inspiradoras, los sectores más activos y orientar sus currículos a las necesidades reales de la economía.

La visibilización de las *scaleups* y el conocimiento de sus proyectos y necesidades también permitiría el acercamiento entre personal investigador y emprendedores. De manera equivalente a la colaboración entre emprendimiento e industria consolidada mediante el *corporate*, salvando las distancias, investigadores y *scaleups* podrían colaborar para impulsar proyectos más enfocados a las necesidades actuales del

ecosistema que aprovecharan el alto nivel académico del sistema universitario valenciano.

Acción 13. Potenciar vínculos y generar otros nuevos entre el ecosistema emprendedor y el ámbito académico

Si bien se apunta a que en determinados países existen mejores salarios que podrían hacer que parte del talento local se estuviera desplazando a otras economías, con la consiguiente fuga de talento, algunas de las empresas valencianas consideran que el atractivo de la ciudad de València junto con su adecuada relación salario-coste de vida podría actuar de efecto llamada a profesionales de otros países.

Para las *scaleups* que optan por la contratación internacional, los emprendedores señalan la gran dificultad derivada de los requerimientos legales y los trámites administrativos vinculados. Nuevamente, aunque se confía en la inminente Ley de fomento del ecosistema de las empresas emergentes para una reducción importante de la burocracia, se hace necesario recomendar la mejora de esta situación.

Acción 14. Reducir las trabas burocráticas para atraer talento no local

6.1.4. Fuentes de financiación

Los emprendedores y los agentes del ecosistema tienen el convencimiento de que hay suficiente liquidez en el sistema y se espera que aún sea mayor gracias a los fondos Next Generation, aunque parece más obvio si hablamos de capital semilla que de capital para el crecimiento. Cabe recordar que, como hemos señalado, el número de empresas que pueden considerarse como *scaleups* en València y su entorno es reducido y, dentro de esta fase, todavía estamos hablando de empresas pequeñas, por lo que mayoritariamente no ha sido necesario entrar en rondas con mayor necesidad de

capital y, en consecuencia, no hay una gran competencia para conseguirlo. Queda la incógnita sobre la facilidad para estas *scaleups* de acceder a rondas mayores cuando su etapa de crecimiento así lo aconseje.

Por otro lado, en la actualidad hay poco uso de *corporate* y de capital riesgo, sobre todo del internacional. Más allá de vincular esta ausencia a la accesibilidad de fondos, hay que tener en cuenta también que un ecosistema inversor suficientemente desarrollado ofrece mayor confianza a los inversores de etapas previas, que se sienten más cómodos co-invirtiéndose en un sistema maduro y que además valoran tener certeza de que habrá otros inversores más potentes para cuando decidan salir.

En cualquier caso, entre aquellos que han levantado un mayor capital, o entra en sus planes hacerlo, se tiene la creencia de que no es imprescindible la cercanía geográfica a los inversores. Los principales focos inversores nacionales se encuentran cerca y, en cualquier caso, la pandemia ha facilitado el trabajo en remoto y se le ha perdido el miedo a relacionarse por videoconferencia.

Acción 15. Preparar los cauces para facilitar el contacto con venture capital internacional para las scaleups de mayor tamaño

Una oportunidad destacada que ofrecen las *startups* y *scaleups* en el territorio en el que se asientan es servir de palanca en la innovación y desarrollo de la industria local. En la misma línea, grandes empresas, no necesariamente cercanas en términos geográficos, otean permanentemente el horizonte emprendedor en busca de soluciones tecnológicas que les permitan mejorar su competitividad y avanzar en sus procesos, productos y/o servicios. Esta simbiosis entre las corporaciones y las *startups* es un *win-win* que funciona muy bien en grandes ecosistemas empresariales, pero que en el valenciano todavía muestra margen de recorrido.

Potenciar el *corporate*, destacando las oportunidades que ofrece València y generando el espacio adecuado para que tenga lugar una sana y próspera colaboración entre *startups* y empresas consolidadas, es una tarea que la administración pública debería fijar entre sus prioridades.

Acción 16. Potenciar el corporate

6.1.5. Incentivos y fiscalidad

Las *scaleups* utilizan como mecanismo de incentivos a directivos y empleados, mayoritariamente, los bonus salariales, aunque algunas empresas lo completan con fórmulas como *phantom shares* y, de forma minoritaria, *stock options*. Bien es cierto que, aunque no parece que la fiscalidad sea considerada una barrera significativa para el uso de estos incentivos, sí que existe cierta preocupación en relación por el *exit tax* y los impuestos sobre *phantom shares* y *stock options*. En este momento en el que ya se ha aprobado en anteproyecto de *Ley de Startups*, parece ser que la cuestión de las *stock options* quedará recogida, aunque no se establece ninguna medida sobre el impuesto de salida. Considerando que el desarrollo de esta Ley está en sus fases iniciales y podría mejorarse en su tramitación en el Congreso, se hace necesario insistir en la línea de acción 9.

6.1.6. Grado de internacionalización

Aunque buena parte de las *scaleups* ha iniciado procesos de internacionalización, hay grandes diferencias en el grado alcanzado y, de las que lo han conseguido, son pocas las que lo han hecho fuera de la Unión Europea. En este sentido, los agentes del ecosistema valenciano destacan el esfuerzo realizado por la administración pública a través de diferentes agencias e iniciativas, como es el caso de los servicios de internacionalización a medida y el Peers4Growth del IVACE, así como las iniciativas de formación y los programas de seminarios generados por el

Centro Europeo de Empresas Innovadoras (CEEI) de València.

6.2. Asignación de acciones a dimensiones y actores del ecosistema

Hemos visto en el marco teórico cómo Isenberg (2011) plantea una descripción del ecosistema emprendedor a partir de seis dimensiones clave. En un trabajo posterior, Isenberg y Onyemah (2016) completan su primer modelo con una relación de los actores del ecosistema emprendedor que se asociarían, en principio, a cada una de dichas dimensiones, si bien en ocasiones la participación de diferentes actores en la puesta en marcha de una acción se hace imprescindible y puede llegar a potenciar e incluso mejorar el resultado final de la acción.

El **cuadro 22** presenta las acciones sugeridas a partir de los resultados de nuestra

investigación, ordenadas a partir de las dimensiones y los actores propuestos por Isenberg (2011) e Isenberg y Onyemah (2016). Como se puede observar, la propuesta de acciones apunta a todas las dimensiones enumeradas, a la vez que solicita la colaboración de una pluralidad de agentes para llevarla a término.

En la elaboración de este cuadro se han tenido en cuenta las definiciones de las dimensiones de Isenberg (2011), de manera que se pueda asignar cada acción a una dimensión en concreto, sea esta abordable por uno o varios actores; de ahí que la misma acción aparezca en una única columna, pero puede repetirse en varias filas si se encomienda a más de un actor del ecosistema.

Si bien las dimensiones se han presentado ya en el marco teórico, vamos a recordar aquí su sentido para justificar así las acciones que les han sido asignadas.

Cuadro 22. Resumen de las líneas de acción para el ecosistema emprendedor valenciano, por dimensiones y actores

		DIMENSIONES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR					
		POLÍTICA	FINANZAS	CULTURA	APOYO	CAPITAL HUMANO	MERCADOS
ACTORES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	Acción 5 Acción 6 Acción 7 Acción 8 Acción 9 Acción 10	Acción 15	Acción 8	Acción 3 Acción 4	Acción 1 Acción 14	Acción 2 Acción 16
	INVERSORES		Acción 15			Acción 1	
	CREADORES DE OPINIÓN			Acción 8		Acción 1	
	ACTORES DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO	Acción 10			Acción 3	Acción 1	Acción 2
	ACTORES DEL SISTEMA EDUCATIVO					Acción 1 Acción 11 Acción 12 Acción 13	
	EMPRESAS Y CORPORACIONES	Acción 5				Acción 1	Acción 2 Acción 16

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión “política” hace referencia a todos aquellos temas asociados a los apoyos públicos al emprendimiento, ya sea mediante la creación de agencias, el desarrollo de iniciativas específicas, normativa, incentivos o cualquier otra actuación en favor la actividad emprendedora, incluyendo la búsqueda de su legitimidad social. De ahí que las acciones asociadas estén orientadas a las relaciones entre los emprendedores y los agentes públicos (acciones 5, 6 y 7), el reconocimiento público de la acción emprendedora (acción 8), así como a los servicios que prestan estos últimos en el ámbito del emprendimiento, tanto por reducir su dificultad (acción 9) como por facilitarlos (acción 10).

La dimensión “finanzas” se asocia a la calidad y cantidad de fuentes de financiación externa, así como la facilidad y rapidez de acceso a la financiación. La acción que se recoge en esta columna es la única que persigue mejorar el acceso a la financiación, en este caso a fondos específicos para empresas avanzadas en su crecimiento y que requieren optar a rondas de inversión mayores (acción 15).

La tercera dimensión es la de “cultura” y recoge tanto el grado en el que la idiosincrasia de la sociedad favorece la acción emprendedora como aquellos aspectos que ponen en valor la labor del emprendedor. La acción propuesta consiste en reforzar la cultura de emprendimiento y alcanzar los beneficios de visibilizar las historias de éxito (acción 8).

Bajo la rotulación de “apoyo”, la cuarta dimensión recoge elementos y recursos de apoyo profesional, desde el tejido asociativo y la existencia de infraestructuras. Por tanto, aparecen aquí las acciones relacionadas con la dotación de espacios (acciones 3 y 4).

En quinto lugar, aparece la dimensión “capital humano” que incluye tanto a iniciativas dirigidas a los fundadores como a las

personas que trabajan en las *startups*. Recoge todas las acciones enfocadas a mejorar la cualificación del talento (acciones 11 y 12), reducir las complejidades en su contratación (acción 14) y aprovechar las relaciones universidad-empresa (acción 13), además del fomento del talento femenino (acción 1), tarea que va a ser la única adscrita a todos los actores del ecosistema.

Por último, en la dimensión “mercados” se alude a promoción de redes de emprendedores y a la relación con las corporaciones y canales de distribución y consumidores. Las acciones aquí incluidas se dedican a potenciar las relaciones empresariales, ya sean entre iguales (acción 2) o entre *scaleups* y empresas consolidadas (acción 16).

Si analizamos la tabla desde la perspectiva de los agentes, se observa que la mayor parte de las acciones recaen en las administraciones públicas -gobierno, agencias públicas y de desarrollo, etc.-, seguidas de los actores de apoyo al emprendimiento -organizadores de eventos, incubadoras, profesionales liberales como abogados, contables, etc.-.

Los inversores tienen una responsabilidad no solo en promover el acceso a capital riesgo internacional, sino en plantear iniciativas que respalden y estimulen el emprendimiento de la mujer.

Los creadores de opinión, que incluyen desde los medios de comunicación hasta cualquier líder de opinión informal, como los *influencers*, tienen como labor, además del respaldo al emprendimiento femenino, la de colaborar en el desarrollo de una cultura de emprendimiento adecuada a partir de la visibilización y puesta en valor de los éxitos del ecosistema.

Las instituciones educativas tienen claro su papel, relacionado con las acciones bajo el paraguas del capital humano.

Finalmente, las empresas y corporaciones serán clave en la gestación de redes *peer-to-peer*, además de en el apoyo a las empresas creadas por mujeres.

Como conclusión: el ecosistema emprendedor valenciano es vibrante, activo, variado, inquieto, apasionado y está en auge, no obstante, sus virtudes están orientadas al surgimiento de nuevas empresas y al apoyo a *startups* en sus primeras etapas. Son pocas las *scaleups* ubicadas en València y su entorno, insuficientes todavía para interactuar de manera beneficiosa entre ellas y con necesidades específicas que requieren de la colaboración de los diferentes actores.

Las acciones presentadas abordan los desafíos generales de una *startup* en su camino hacia el crecimiento, en cuanto a sus necesidades de talento y financiación, pero también de relaciones con otros agentes y de consolidación de una cultura que reconozca y ponga en valor sus éxitos. Administraciones públicas, instituciones educativas, inversores, creadores de opinión, corporaciones y profesionales de apoyo al emprendimiento tienen ante sí la bonita pero exigente tarea de asumir sus respectivas responsabilidades y co-crear un ecosistema emprendedor eficaz también para las *scaleups*.

Referencias

- Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986).** Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in organizational behavior*. In L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8:165-198. JAI Press, Greenwich, CT.
- Allen, T. J., Gloor, P., Colladon, A. F., Woerner, S. L., & Raz, O. (2016).** The power of reciprocal knowledge sharing relationships for *startup* success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 636-651.
- Almakenzi, S., Bramantoro, A., & Rashideh, W. (2015).** A survivability model for Saudi ICT Start-ups. *AIRCC's International Journal of Computer Science and Information Technology*, 7(2), 145-157.
- Almus, M., & Nerlinger, E. (1999).** Growth of new technologybased firms: Which factors matter? *Small Business Economics*, 13, 141-154.
- Álvarez, S., & García, M. (2021).** *Propuestas normativas para el refuerzo del ecosistema emprendedor. Propuestas administrativas, laborales, mercantiles y fiscales*. Dykinson, Madrid.
- Arenal, A., Armuña, C., Ramos, S., & Feijóo, C. (2018).** Ecosistemas emprendedores y *startups*, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones. *Economía Industrial*, 407, 85-94.
- Arvanitis, S., & Stucki, T. (2012).** What determines the innovation capability of firm founders? *Industrial and Corporate Change*, 21(4), 1049-1084.
- Aspelund, A., Berg-Utby, T., & Skjeldal, R. (2005).** Initial resources' influence on new venture survival: A longitudinal study of new technology-based firms. *Technovation*, 25, 1337-1347.
- Autio, E. (2016).** *Entrepreneurship Support in Europe: Trends and Challenges for EU Policy*. Report Prepared for EU DG Growth. 2016. Obtenido de <https://www.researchgate.net/profile/Erkko-Autio/publication/304659214>, en julio de 2021.
- Barcelona Global (2021).** *2021 Barcelona Global Scale-Up Monitor*. Obtenido de <https://www.barcelonaglobal.org/downloads/scaleupmonitor2021.pdf> el 29/09/2021
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005).** A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-687.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001).** A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Birch, D., Haggerty, A., & Parsons, W. (1997).** *Who's Creating Jobs?* Cambridge, MA, Cognetics.
- Bocken, N. (2015).** Sustainable venture capital catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647-658.

- Bonaccorsi, A., & Giannangeli, S. (2010).** One or More Growth Processes? Evidence from New Italian Firms." *Small Business Economics*, 35(2), 137–152.
- Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R., & De Wit, G. (2004).** The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23(3), 227-236.
- Brännback, M., Kiviluoto, N., Carsrud, A., & Östermark, R. (2010).** Much ado about nearly nothing? An exploratory study on the myth of high growth technology start-up entrepreneurship. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(12), 1-14.
- Brattström, A. (2019).** Working with startups? these are the three things you ought to know about startup teams. *Technology Innovation Management Review*, 9(11), 5-14.
- Breschi, S. J., Lassébie, C., & Menon, C. (2018).** A portrait of innovative start-ups across countries (OECD Science, Technology and Industry Working Papers). OECD. Obtenido de https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/a-portrait-of-innovative-start-ups-across-countries_f9ff02f4-en#page1, en julio de 2021.
- Burton, M. D., Dahl, M. S., & Sorenson, O. (2018).** Do start-ups pay less? *ILR Review*, 71(5), 1179-1200.
- Cabrera, E. M., & Mauricio, D. (2017).** Factors affecting the success of women's entrepreneurship: a review of literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(1), 31-65.
- Calvino, F., Criscuolo, C., & Menon, C. (2016). *No Country for Young Firms? Start-up Dynamics and National Policies*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, OECD Publishing, Paris.
- Carayannis, E. G., Dagnino, G. B., Alvarez, S., & Faraci, R. (Eds.). (2018).** *Entrepreneurial ecosystems and the diffusion of startups*. Edward Elgar Publishing.
- Cardon, M. S., Foo, M. D., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012).** Exploring the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 1-10.
- Cardon, M. S., & Tarique, I. (2008).** 17 Organizational attractiveness of small businesses. *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*, 345.
- Carvajal, R. (2021).** El éxito de las scaleups españolas abre el apetito inversor. La razón, obtenido de <https://www.larazon.es/economia/20211024/2i2rgsmw5jczndm25k5sraehm.html>, el 25/10/2021.
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992).** The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Chang, S. J. (2004).** Venture capital financing, strategic alliances, and the initial public offerings of Internet startups. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 721-741.
- Chirjevskis, A., & Dvortsova, A. (2012).** Assessment of qualitative success factors of innovative E-business startups. *Social Science Letters*, 2(2), 51-56.
- Coad, A., Daunfeldt, S.-O., Hözl, W., Johansson, D., & Nightingale, P. (2014).** High-Growth Firms: Introduction to the Special Section. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 91-112.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019).** The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781-1797

- Collins, C., Locke, E., & Hanges, P. (2000).** *The relationship of need for achievement to entrepreneurial behavior: a meta-analysis.* University of Maryland, College Park, MD.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005).** Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34(6), 795-816.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2010).** On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 610-626.
- Colombo, M. G., Grilli L., & Murtinu S (2011).** R&D subsidies and the performance of high-tech start-ups. *Economics Letters*, 112(1), 97-99.
- COTEC (2020).** *De startup a gacela, ¿cómo es la evolución de las startups hacia el crecimiento?* Universidad de Sevilla – COTEC. Obtenido de <https://cotec.es/observacion/empresas-gacela-2020/dcec0f8e-e813-c6f6-7434-78e71ebf75cce>, el 27/09/2021.
- Coutu S. (2014).** *The Scaleup Report on the UK Economic Growth.* Obtenido de https://www.scaleupinstitute.org.uk/wp-content/uploads/2019/12/scaleup-report_2014.pdf, el 8/11/2021.
- Cowling, M., Fryges, H., Licht, G., & Murray, G. (2006).** Survival of new technology based firms in the UK and Germany. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 26(22). Obtenido de <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol26/iss22/2>
- Daunfeldt, S., Elert, N., & Johansson, D. (2016).** Are high-growth firms overrepresented in high-tech industries? *Industrial and Corporate Change*, 25(1), 1-21.
- Davidsson, P. (2015).** Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: a re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674-695.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003).** The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003).** Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 689-708.
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010).** Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79-105.
- Delmar, F., & Shane, S. (2006).** Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215-247.
- Deschryvere, M. (2008).** High-growth Firms and Job Creation in Finland. Discussion Paper No. 1144. Research Institute of the Finnish Economy (ETLA), Helsinki.
- Diambeidou, M.B., & Gailly, B. (2011).** A taxonomy of the early growth of Belgian startups. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 194-218.
- Díaz-Santamaría, C., & Bulchand-Gidumal, J. (2021).** Econometric Estimation of the Factors That Influence Startup Success. *Sustainability*, 13(4), 1-14.
- Dimov, D. (2010).** Nascent entrepreneurs and venture emergence: Opportunity confidence, human capital, and early planning. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1123-1153.
- Diochon, M., Menzies, T. V., & Gasse, Y. (2007).** Attributions and success in new venture creation among Canadian nascent entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(4), 335-350.

- Directivosygerentes.es (2018).** *Las 4 barreras principales al crecimiento de las startups.* Obtenido de <https://directivosygerentes.es/startup/barreras-startups> el 7/11/2021.
- Domingo, S., & solé, E. (2020).** Financiación de startups. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 30, 35-45.
- Dornberger, U., & Zeng, X. (2009).** The locational factors and performance of the high-tech Startups in China. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 7(3), 312-323.
- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2002).** Sex differences and statistical stereotyping in attitudes toward financial risk. *Evolution and Human Behavior*, 23(4), 281-295.
- El Hanchi, S., & Kerzazi, L. (2020).** Startup innovation capability from a dynamic capability-based view: A literature review and conceptual framework. *Journal of Small Business Strategy*, 30(2), 72-92.
- Emprendedores (s.f).** *De startup a scaleup: 3 consejos para lograrlo.* Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/308272> el 15/11/2020.
- Ensley, M. D., Carland, J. W., & Carland, J. C. (2000).** Investigating the existence of the lead entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 59-77.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006).** The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231.
- Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2001).** Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 145-160.
- Erasmus Center for Entrepreneurship (2021).** European ScaleUp Monitor 2021. Obtenido de <https://ece.typeform.com/to/N1eOdnfY> el 10/01/2022.
- Escartín, D., Marimon, À., Rius, A., Vilaseca, X., & Vives, À. (2020).** Startup: Concepto y ciclo de vida. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 30, 13-21.
- Escobar, J., & Bonilla-Jiménez, F.I. (2017).** Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 51-67.
- Eurostat-OECD (2007).** Eurostat-OECD manual on business demography statistics. *Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.* Obtenido de <https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-07-010-EN.pdf>
- Fernández-Salineró, C., & de la Riva, B. (2014).** Entrepreneurial mentality and culture of entrepreneurship. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 139, 137-143.
- Fiorentino, R., Longobardi, S., & Scaletti, A. (2021).** The early growth of start-ups: innovation matters. Evidence from Italy. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1525-1546.
- Flachenecker, F., Gavigan, J. P. Goenaga Beldarrain, X., Pasi, G., Preziosi, N., Stamenov, B., & Testa, G. (2020).** *High Growth Enterprises: demographics, finance and policy measures*, EUR 30077 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, ISBN 978-92-76-10615-9, doi:10.2760/34219, JRC119788. Obtenido de <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC119788>
- Foch -Lyon, E., & Trost, J. F. (1981).** Conducting focus group sessions. *Studies in Family Planning*, 12(12), 443-449.

- Friar, J. H., & Meyer, M. H. (2003).** Entrepreneurship and start-ups in the Boston region: Factors differentiating high-growth ventures from micro-ventures. *Small Business Economics*, 21(2), 145-152.
- Fried, V. H., Bruton, G. D., & Hisrich, R. D. (1998).** Strategy and the board of directors in venture capital-backed firms. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 493-503.
- Ganotakis, P. (2012).** Founders' human capital and the performance of UK new technology based firms. *Small Business Economics*, 39(2), 495-515.
- Gelderen, M. V., Thurik, R., & Bosma, N. (2005).** Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 24(4), 365-380.
- Geroski, P. A., Mata, J., & Portugal, P. (2010).** Founding conditions and the survival of new firms. *Strategic Management Journal*, 31(5), 510-529.
- Gil Flores, J. (1992).** La metodología de investigación mediante grupos de discusión. *Enseñanza and Teaching*, 10-11, 199-212.
- Giudici, P., & Agstner, P. (2019).** Startups and company law: The competitive pressure of Delaware on Italy (and Europe?). *European Business Organization Law Review*, 20(4), 597-632.
- Gompers, P., & Lerner, J. (1999).** *The venture capital cycle*. MIT Press, Cambridge.
- Gottschalk, S., & Niefert, M. (2013).** Gender differences in business success of German start-up firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 18(1), 15-46.
- Greer, C. R., Carr, J. C., & Hipp, L. (2016).** Strategic staffing and small-firm performance. *Human Resource Management*, 55(4), 741-764.
- GVA (2016).** El Consejo Valenciano del Emprendedor presenta el Mapa del Emprendimiento de la Comunidad Valenciana y traza un plan para consolidar las empresas en fase de crecimiento. Obtenido de https://cindi.gva.es/es/inicio/area_de_prensa/not_detalle_area_prensa?id=695129, el 28/09/2021.
- Hagen, B., & Zucchella, A. (2014).** Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. *Management International Review*, 54(4), 497-525.
- Halabisky, D., Dreessen, E., & Parsley, C. (2006).** Growth in firms in Canada, 1985–1999. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(3), 255-267.
- Haqqi, S. (2021).** Revealed: the world's healthiest places to live. Obtenido de <https://www.money.co.uk/guides/healthiest-places-to-live> el 20/12/2021.
- Hasan, S., & Koning, R. (2019).** Prior ties and the limits of peer effects on startup team performance. *Strategic Management Journal*, 40(9), 1394-1416.
- Haslam, J. (2018).** De 'startup' a 'scaleup'. *Insights Knowledge-Driven Content*. Obtenido de <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/de-startup-a-scaleup/> el 9/12/2021.
- Haveman, H. A., & Cohen, L. E. (1994).** The ecological dynamics of careers: The impact of organizational founding, dissolution, and merger on job mobility. *American Journal of Sociology*, 100(1), 104-152.
- Hellerstedt, K. (2009).** *The composition of new venture teams: Its dynamics and consequences* (Doctoral dissertation, Jönköping International Business School).
- Hellmann, T., & Puri, M. (2000).** The interaction between product market and financing strategy: The role of venture capital. *The Review of Financial Studies*, 13(4), 959-984.

- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010).** Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 227-244.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2011a).** The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 71-92.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2011b).** The impact of relational capital on the success of new business start-ups. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 617-638.
- Hospers, G., Desrochers, P., & Sautet, F. (2008).** The next Silicon Valley? On the relationship between geographical clustering and public policy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(3), 285-299.
- Hyder, S., & Lussier, R. (2016).** Why businesses succeed or fail: A study on small businesses in Pakistan. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economics*, 8(1), 82-100.
- Isenberg, D. J. (2010).** How to start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-51.
- Isenberg, D. J. (2011).** *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship, the Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*. Babson College, Massachusetts.
- Isenberg, D. J., & Onyemah, V. (2016).** Fostering *scaleup* ecosystems for regional economic growth (innovations case narrative: Manizales-Mas and Scale Up Milwaukee). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 11(1-2), 60-79.
- Jinzhi, Z., & Carrick, J. (2019).** The rise of the Chinese unicorn: An exploratory study of unicorn companies in China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(15), 3371-3385.
- Jo, G. S., & Jang, P. (2021).** Innovation characteristics of high-growth *startups*: the Korean case *startups*. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-18. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08276331.2021.1887663>
- Jo, Y., Chung, W. Y., & Lee, D. (2020).** The capability-enhancing role of government-driven industrial districts for new technology-based firms in South Korea. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 7(3), 306-321.
- Juan, S., & Roussos, A. (2010).** El *focus group* como técnica de investigación cualitativa. *Documento de Trabajo N° 256*, Universidad de Belgrano. Obtenido de <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/4781> el 25/11/2021.
- Kao, J. J. (1989).** *Entrepreneurship, Creativity and Organization: Text, Cases, and Readings*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kaplan, S. N., & Strömberg, P. (2003).** Financial contracting theory meets the real world: An empirical analysis of venture capital contracts. *The Review of Economic Studies*, 70(2), 281-315.
- Kato, M., Okamuro, H., & Honjo, Y. (2015).** Does Founders' Human Capital Matter for Innovation? Evidence from Japanese Start-ups. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 114-128.
- Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018).** Critical Success Factors of a Design Startup Business. *Sustainability*, 10(9), 1-15.

- Kim, Y., & Heshmati, A. (2010).** Analysis of Korean IT *startups'* initial public offering and their post-IPO performance. *Journal of Productivity Analysis*, 34(2), 133-149.
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014).** New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of management*, 40(1), 226-255.
- Koch, A., Späth, J., & Strotmann, H. (2013).** The role of employees for post-entry firm growth. *Small Business Economics*, 41(3), 733-755.
- Kohler, T. (2018).** How to Scale Crowdsourcing Platforms. *California Management Review*, 60(2), 98-121.
- Kotha, R., & George, G. (2012).** Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 525-543.
- Kotha, S., Rindova, V. P., & Rothaermel, F. T. (2001).** Assets and actions: Firm-specific factors in the internationalization of US Internet firms. *Journal of International Business Studies*, 32(4), 769-791.
- Krejci, M., Strielkowski, W., & Cabelkova, I. (2015).** Factors that influence the success of small and medium enterprises in ICT: A case study from the Czech Republic. *Business: Theory and Practice*, 16(2), 304-315.
- Lagergren, C. (2021).** Valencia is the place to set up a Spanish office, 4 reasons. Obtenido de <https://www.expandtospain.com/post/valencia-is-quickly-becoming-the-place-to-set-up-a-spanish-office-4-reasons-why> el 20/12/21.
- Lamine, W., Mian, S., Fayolle, A., Wright, M., Klofsten, M., & Etzkowitz, H. (2018).** Technology business incubation mechanisms and sustainable regional development. *The Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1121-1141.
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2020).** Entrepreneurial team formation. *Academy of Management Annals*, 14(1), 29-59.
- Litwin, A. S., & Phan, P. H. (2013).** Quality over quantity: Reexamining the link between entrepreneurship and job creation. *ILR Review*, 66(4), 833-873.
- Lloret, P. (2020).** Claves de éxito y fracaso de una *startup*. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 30, 23-34.
- Lukeš, M., Longo, M. C., & Zouhar, J. (2019).** Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups. *Technovation*, 82, 25-34.
- Maine, E. M., Shapiro, D. M., & Vining, A. R. (2010).** The role of clustering in the growth of new technology-based firms. *Small Business Economics*, 34(2), 127-146.
- March-Chordà, I. (2004).** Success factors and barriers facing the innovative start-ups and their influence upon performance over time. *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 4(2/3), 228-247.
- March-Chordà, I. (2021, diciembre).** Lo prometido es deuda. Tras la gran expectación generada por nuestro Informe sobre el entorno emprendedor valenciano [Imagen adjunta]. LinkedIn https://www.linkedin.com/posts/isdremarch_emprendedores-ecosistema-activity-6882710039379898368-VnUh/

- Markman, G. D., Baron, R. A., & Balkin, D. B. (2005).** Are Perseverance and Self Efficacy Costless? Assessing Entrepreneurs' Regretful Thinking. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(1), 1-19.
- Marvel, M. R., & Lumpkin, G. T. (2007).** Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 807-828.
- Mason, C., & Brown, R. (2014).** Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Obtenido de www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf el 20/12/2021.
- Mason, C., & Harrison, R.T. (2006).** After the exit: Acquisitions, entrepreneurial recycling and regional economic development. *Regional Studies*, 40(1), 55-73.
- Mathur, M., Mehta, R., & Swami, S. (2020).** Developing a marketing framework for the bottom of the pyramid consumers. *Journal of Advances in Management Research*, 17(3), 455-471.
- McAdam, M., & McAdam, R. (2008).** High tech start-ups in University Science Park incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources. *Technovation*, 28(5), 277-290.
- Mian, S., Fayolle, A., & Lamine, W. (2012).** Building sustainable regional platforms for incubating science and technology businesses: Evidence from US and French science and technology parks. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13(4), 235-247.
- Miloud, T.; Aspelund, A., & Cabrol, M. (2012).** Startup valuation by venture capitalists: an empirical study. *Venture Capital*, 14(2-3), 151-174.
- Mind the Bridge (2020).** *Tech Scaleup Spain Report 2020*, obtenido de <https://research.mindthebridge.com/report/2020-scaleups-spain> el 22/12/2021.
- Mogos, S. I. (2017).** *High Growth Entrepreneurship: A Multi-Level Perspective on Firm Growth and Growth Policy* (Doctoral dissertation, Carnegie Mellon University).
- Mogos, S., Davis, A., & Baptista, R. (2021).** High and sustainable growth: persistence, volatility, and survival of high growth firms. *Eurasian Business Review*, 11(1), 135-161.
- Mohout, O., & Kiemen, M. (2016).** A critical perspective to exponential organizations and its hyper scalability. Recuperado de http://mixel.be/files/pdf/Critical-to-exponential_preprint.pdf.
- Mohr, V., Garnsey, E., & Theyel, G. (2014).** The role of alliances in the early development of high-growth firms, *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 233-259.
- Monteiro, G. F. A. (2019).** High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 96-111.
- Morant-Martínez, O.; Santandreu-Mascarell, C.; Canós-Darós, L., & Millet-Roig, J. (2017).** Valencia startup ecosystem: una aproximación al ecosistema emprendedor de Valencia y sus características frente a los rankings internacionales. *Economía Industrial*, 404, 63-70.
- Moroni, I., Arruda, A., & Araujo, K. (2015).** The design and technological innovation: how to understand the growth of startups companies in competitive business environment. *Procedia Manufacturing*, 3, 2199-2204.

- Morteza, S., Pitts, B., Ehsani, M., & Kordnaeij, A. (2013).** The vital factors for small and medium sized sport enterprises start-ups. *Asian Social Science*, 9(5), 243-253.
- Motoyama, Y., & Knowlton, K. (2017).** Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(1), 1-32.
- Mueller, S., Volery, T., & Von Siemens, B. (2012).** What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 995-1017.
- Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Vos-Saz, A. (2015).** Startup team contributions and new firm creation: the role of founding team experience. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(1-2), 80-105.
- Murray, A. (2019).** Supporting academic entrepreneurship: a blueprint for a university based business incubator. *Journal of Higher Education Service Science and Management*, 2(2), 1-9.
- Nahata, R. (2008).** Venture capital reputation and investment performance. *Journal of Financial Economics*, 90(2), 127-151.
- Newbert, S. L., Kirchhoff, B. A., & Walsh, S. T. (2007).** Defining the relationship among founding resources, strategies, and performance in technology-intensive new ventures: Evidence from the semiconductor silicon industry. *Journal of Small Business Management*, 45, 238-266.
- Ng, A. W., Macbeth, D., & Southern, G. (2014).** Entrepreneurial performance of early-stage ventures: dynamic resource management for development and growth. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 503-521.
- Niemczyk, J., Trzaska, R., Borowski, K., & Karolczak, P. (2019).** Scalability 4.0 as economic rent in Industry 4.0. *Transformations in Business & Economics*, 18(2b), 824-838.
- Oakey, R. P. (2003).** Technical entrepreneurship in high technology small firms: some observations on the implications for management. *Technovation*, 23(8), 679-688.
- OCDE (2018).** Enabling SMEs to scale up. Plenary sesión 1. OECD. Discussion Paper. SME Ministerial Conference, 22-23 February Mexico. Obtenido de <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Plenary-Session-1.pdf>
- Okrah, J., Nepp, A., & Agbozo, E. (2018).** Exploring the factors of *startup* success and growth. *The Business & Management Review*, 9(3), 229-237.
- Ouimet, P., & Zarutskie, R. (2014).** Who works for *startups*? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of Financial Economics*, 112(3), 386-407.
- Packalen, K. A. (2007).** Complementing capital: The role of status, demographic features, and social capital in founding teams' abilities to obtain resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 873-891.
- Paradkar, A., Knight, J., & Hansen, P. (2015).** Innovation in start-ups: Ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities? *Technovation*, 41-42, 1-10.
- Pardo, M; Cerver, E.; Mohedano, A., & Zárraga, F. (2021).** Creación y desarrollo de *spin-offs* universitarias en València. En *Avanzando hacia un modelo económico sostenible* (Coord. Pastor-Monsálvez, J. M.), Universitat de València.
- Park, J. S. (2005).** Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. *Technovation*, 25(7), 739-752.

- Piolo, L., & Presutti, M. (2010).** The impact of social capital on the start-ups? performance growth. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 197-227.
- Pisoni, A., & Onetti, A. (2018).** When startups exit: comparing strategies in Europe and the USA. *Journal of Business Strategy*, 39(3), 26-33.
- Preisendorfer, P., Bitz, A., & Bezuidenhout, F. (2012).** Business Start-ups and their prospects of success in South African Townships. *South African Review of Sociology*, 43(3), 3-23.
- Ripsas, S., & Troger, S. (2014).** *Deutscher Startup Monitor 2014*. KPMG, Berlin.
- Roa, L. A. G., Martínez, H. H., & Ariza, H. M. (2018).** Contextualization of ICT Tools for Technological Surveillance Systems Associated with Innovation Processes. *International Journal of Engineering and Technology (IJET)*, 10(6), 1621-1625.
- Rosa, J.M. (2017).** Comparing Measures of High-Growth Enterprises: A Canadian Case Study. Recuperado de https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/h_03048.html#section-1-1
- Roundy, P.T. (2016).** Start-up Community Narratives: The Discursive Construction of Entrepreneurial Ecosystems. *The Journal of Entrepreneurship*, 25(2), 232-248.
- Roure, J. B., & Keeley, R. H. (1990).** Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 201-220.
- Rungi, M., Saks, E., & Tuisk, K. (2016).** Financial and strategic impact of VCs on start-up development: Silicon Valley decacorns vs. Northern-European experience. In *2016 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 452-456). IEEE.
- Salamzadeh, A., & Kesim, H. K. (2017).** The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. *Journal of enterprising communities: People and Places in the Global Economy*, 11(4), 456-479.
- Santisteban, J., Inche, J., & Mauricio, D. (2021a).** Critical success factors throughout the life cycle of information technology start-ups. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 446-466.
- Santisteban, J., & Mauricio, D. (2017).** Systematic literature review of critical success factors of information technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1-23.
- Santisteban, J., Mauricio, D., & Cachay, O. (2021b).** Critical success factors for technology-based startups. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 42(4), 397-421.
- Saura, J. R., Palos-Sanchez, P., & Grilo, A. (2019).** Detecting indicators for startup business success: Sentiment analysis using text data mining. *Sustainability*, 11(3), 1-14.
- Scaleup Institute (2021).** *ScaleUp Annual Review 2021*, Obtenido de <https://www.scaleupinstitute.org.uk/scaleup-review-2021/scaleup-survey-2021/> el 9/12/2021
- Scaleup Spain Network (2021).** *Impacto de las scaleups en la economía de España*. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/16NeEBVPYVnKhI7X6EWIjPQeX_fvbd5G/view el 10/01/2022
- Sefiani, Y., & Bown, R. (2013).** What influences the success of manufacturing SMEs? A perspective from Tangier. *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 297-309.

- Sekliuckiene, J., Vaitkiene, R., & Vainauskiene, V. (2018).** Organisational learning in startup development and international growth. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 125-144.
- Shane, S. (2000).** Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S. A. (2003).** *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S. A. (2008).** *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers*. Yale University Press.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003).** Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Shane, S., & Stuart, T. (2002).** Organizational endowments and the performance of university start-ups. *Management Science*, 48(1), 154-170.
- Siegel, R., Siegel, E., & Macmillan, I. C. (1993).** Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 169-180.
- Skala A. (2019).** The Startup as a Result of Innovative Entrepreneurship. In: Digital Startups in Transition Economies. Palgrave Pivot, Cham.
- Skawinska, E., & Zalewski, R.I. (2020).** Success Factors of Startups in the EU—A Comparative Study. *Sustainability*, 12, 1-28.
- Sorenson, O., Dahl, M. S., Canales, R., & Burton, M. D. (2021).** Do startup employees earn more in the long run? *Organization Science*, 32(3), 587-604.
- Souto, J. E. (2013).** *Innovación, emprendimiento y empresas de base tecnológica en España. Factores críticos e impacto sobre la competitividad de la economía*. Ed. Netbiblo, La Coruña.
- Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, M. P., Schlagwein, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2016).** Business model development, founders' social capital and the success of early stage internet start-ups: a mixed-method study. *Information Systems Journal*, 26(5), 421-449.
- Stam, E. (2015).** Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.
- Stampfl, G., Prügl, R., & Osterloh, V. (2013).** An explorative model of business model scalability. *International Journal of Product Development*, 18 (3/4), 226-248.
- Startup Genome (2021).** *The Global Startup Ecosystem Report*. Obtenido de <https://startupgenome.com/>, el 10/01/2022.
- Startup Valencia (2021).** *Informe 2021 Observatorio de Startups de la Comunidad Valenciana*. Obtenido de <https://startupvalencia.org/es/descarga-informe-observatorio/> el 10/01/2022.
- Steigertahl, L., & Mauer, R. (2018).** *EU Startup Monitor 2018 Report*. European Commission. Obtenido de <http://startupmonitor.eu/>, en julio de 2021.
- Sturman, M. C., Walsh, K., & Cheramie, R. A. (2008).** The value of human capital specificity versus transferability. *Journal of Management*, 34(2), 290-316.
- Sulayman, M., Mendes, E., Urquhart, C., Riaz, M., & Tempero, E. (2014).** Towards a theoretical framework of SPI success factors for small and medium web companies. *Information and Software Technology*, 56(7), 807-820.

- Teixeira, E. G., Moura, G. L. D., Lopes, L. F. D., Marconatto, D. A. B., & Fischmann, A. A. (2021).** The influence of dynamic capabilities on *startup* growth. *RAUSP Management Journal*, 56, 88-108.
- Testa, G., & Szkuta, K. (2018).** Improving access to finance for young innovative enterprises with growth potential: evidence of impact on firms' output. Part 2. R&D grant schemes: lessons learned from evaluations, EUR 28995 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018, ISBN 978-92-79-77241-2, doi:10.2760/706430, JRC109879.
- Thurik, R., & Verheul, I. (2001).** Start-Up Capital: Does Gender Matter? *Small Business Economics*, 16(4), 329-346.
- Timmons, J.A., & Spinelli, S. (1994).** New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century (Vol. 4). Burr Ridge, IL, Irwin.
- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003).** Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 107-128.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2008).** Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneurs human capital matter? *Small Business Economics*, 30(2), 153-173.
- Urbano, D., & Guerrero, M. (2013).** Entrepreneurial universities: Socioeconomic impacts of academic entrepreneurship in a European region. *Economic Development Quarterly*, 27(1), 40-55.
- Van Weele, M., van Rijnsoever, F. J., Eveleens, C. P., Steinz, H., van Stijn, N., & Groen, M. (2018).** Start-EU-up! Lessons from international incubation practices to address the challenges faced by Western European start-ups. *The Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1161-1189.
- Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N., & S'Jegers, R. (2006).** Entrepreneurial team development in academic spinouts: An examination of team heterogeneity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 249-271.
- Virrueta, F. (2021).** Qué es un ecosistema emprendedor y qué factores lo componen, obtenido de https://startupvalencia.org/es/blog/ecosistema-emprendedor-que-es-y-factores/?utm_source=ActiveCampaign&utm_medium=email&utm_content=Qu%C3%A9+es+realmente+un+ecosistema+emprendedor+%F0%9F%A4%94&utm_campaign=Qu%C3%A9+es+un+ecosistema+emprendedor+y+qu%C3%A9+factores+lo+componen , el 20/12/2021.
- Vu, D. A., Bui, Q. H., & Pham, T. Q. (2012).** Critical success factors for Vietnamese software companies: A framework for investigation. *Development*, 3(2), 160-169.
- Wallin, A., Still, K., & Henttonen, K. (2016).** Entrepreneurial growth ambitions: The case of Finnish technology startups. *Technology Innovation Management Review*, 6(10), 5-16.
- Wennberg, K., & Mason, C. (2018).** Financial exits: perspectives, regional development and policy interventions. Project Report. Swedish Agency for Growth Policy Analysis, Östersund.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003).** What Do They Think and Feel About Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes toward Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 247-270.
- Wilkinson, S. (1998).** Focus group methodology: a review, *International Journal of Social Research Methodology*, 1(3), 181-203.

- Wong, W. K., Cheung, H. M., & Venuvinod, P. K. (2005).** Assessing the growth potential of high-technology Start-Ups: An exploratory study from Hong Kong. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(4), 453-470.
- Wu, S., & Dagher, G. K. (2007).** Need for achievement, business goals, and entrepreneurial persistence. *Management Research News*, 30(12), 928-941.
- Yoon-Jun, L. (2010).** Technology strategy by growth stage of technology-based venture companies. *International Review of Business Research Papers*, 6(6), 216-234.
- Yukl, G. (2002).** *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zacharakis, A. L., & Meyer, G. D. (1998).** A lack of insight: do venture capitalists really understand their own decision process? *Journal of Business Venturing*, 13(1), 57-76.
- Zacharakis, A. L., & Meyer, G. D. (2000).** The potential of actuarial decision models: can they improve the venture capital investment decision? *Journal of Business venturing*, 15(4), 323-346.
- Zeller, R.A., & Carmines, E. (1980).** *Measurement in the Social Sciences: The Link Between Theory and Data*. Cambridge University, Cambridge.

Anexo 1. Cuestionario a fundadores de *scaleups*

El crecimiento de *startup a scaleup*

El equipo de investigadores en emprendimiento de la Cátedra Modelo Económico Sostenible de València y su Entorno (MESVAL), perteneciente a la Universitat de València y patrocinada por el Ayuntamiento de València, estamos analizando las **startups** de nuestro territorio **que han logrado un elevado crecimiento**.

Nuestro objetivo es comprender mejor esa fase de transición **de startup a scaleup** e identificar los factores que la **facilitan** y aquellos que la **dificultan**. Con ello, pretendemos aportar un análisis válido para todos los agentes, de manera que tanto el sector público como el privado conozca mejor **cómo se puede favorecer que nuestro tejido empresarial se consolide y crezca**, generando empleo y riqueza para el territorio.

Tu profundo conocimiento del ecosistema emprendedor en general y de tu empresa en particular te hacen un **informante excepcional** para nuestro proyecto, por lo que te **agradecemos** tu participación.



mesval
Càtedra Model Econòmic
Sostenible València i Entorn



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA



AJUNTAMENT DE VALÈNCIA
ÀREA DE DESARROLLO ECONÓMIC SOSTENIBLE
REGIDORIA DE TURISME

Hay 52 preguntas en la encuesta.

PERFIL DEL EQUIPO FUNDADOR

1. ¿Cuántos fundadores crearon la empresa? (Si es 1, marca el género en la primera fila; si son 2, marca el género del segundo en la segunda fila, y así sucesivamente)

	Hombre	Mujer	Otro	Prefiero no contestar
1				
2				
3				
4				
5				

2. ¿Los fundadores tenían experiencia laboral previa en puestos directivos? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Sí, todos
- Sí, algunos
- No, ninguno

3. ¿Los fundadores tenían formación previa en dirección de empresas (universidad, escuela de negocios, etc.)? Por favor selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Sí, todos
- Sí, algunos
- No, ninguno

4. ¿Crees que algunas características clave de los fundadores y/o directivos facilita que sus empresas tengan más potencial de crecimiento y superar las primeras etapas de *startup*? Por favor, selecciona la respuesta apropiada para cada concepto:

	1 - En absoluto	2 - Muy poco	3 - Poco	4 - Intermedio	5 - Bastante	6 - Mucho	7 - Totalmente
Pasión							
Creatividad							
Tesón							
Responsabilidad							
Coraje							
Capacidad para adaptarse a los cambios							
Visión							
Capacidad de organización							
Liderazgo							
Capacidad de relacionarse socialmente							
Otros							

(4. bis) Por favor, si has elegido "otros", ¿qué otras características clave de los fundadores y/o directivos facilita que sus empresas tengan más potencial de crecimiento y superar las primeras etapas de *startup*?

ATRACTIVO DE LA CIUDAD DE VALÈNCIA PARA EMPRENDER Y VIVIR

5. Señala los motivos por los que tu empresa está en València Por favor, marca las opciones que correspondan:

- Me gusta la calidad de vida de València
- Puedo encontrar los empleados que necesito a los sueldos adecuados
- Puedo atraer a los profesionales internacionales que necesito
- Es una buena ubicación para atender a mis clientes
- Mis empleados pueden acceder a la formación que necesitan
- Por el apoyo de las instituciones públicas
- Por vínculos personales/familiares
- Otro motivo

(5.bis) Por favor, si has elegido "otro motivo" especificalo aquí

6. ¿Cómo valoras cada uno de estos factores en la ciudad de València para que una empresa pueda crecer?

	1 - Es un serio obstáculo	2 - Es un obstáculo	3 - No es problema	4 - No es relevante	5 - Es favorable	6 - Es bastante favorable	7 - Es muy favorable
Ambiente internacional							
Entorno profesional, oportunidades de <i>networking</i>							
Disponibilidad de talento (buenas universidades, centros de ciclos formativos...)							
Nivel de coste de la vida							
Nivel de burocracia							
Conexiones de transporte							
Disponibilidad de espacios para empresas							
Calidad de las infraestructuras digitales							
Supone un interesante mercado para mis productos/servicios							
Proximidad a clientes							
Entorno regulatorio							
Puedo atraer talento no local por la calidad de vida que ofrece la ciudad							
Puedo atraer talento no local por la oferta cultural							
Puedo atraer talento no local por el atractivo tamaño de la ciudad							
Otros							

(6. bis) Por favor, si has elegido antes "otros", indica qué factor(es) de València puede(n) ayudar a una empresa a crecer

7. Indica tu grado de acuerdo con la siguiente afirmación: "València ofrece el contexto adecuado para que mi empresa pueda crecer". Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2
- 3
- 4- Intermedio
- 5
- 6
- 7 - Totalmente de acuerdo

8. Valora el entorno de *networking* entre emprendedores que hay en la ciudad de València Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy pobre
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Muy positivo

LA EMPRESA

9. ¿Cuál de los siguientes factores es prioritario en los procesos de selección de personal de tu empresa? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Un perfil específico, incluso si tengo que buscarlo en el extranjero
- Experiencia en empresas similares
- Diversidad
- Idiomas
- Que comparta los valores de mi empresa
- Otro

(9. bis) Por favor, si has elegido "otro" especificalo aquí

10. ¿Qué porcentaje de los empleados son mujeres? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Ninguno
- Menos del 25%
- Entre el 26% y el 50%
- Entre el 51% y el 75%
- Más del 75%

11. ¿Qué porcentaje de los empleados son de otros países?

	Ninguno	Menos del 25%	Del 25% al 50%	Del 51% al 75%	Más del 75%
De la UE					
De fuera de la UE					

12. Valora la facilidad para la contratación de empleados de otros países.

	1 - Muy difícil	2	3	4	5	6	7 - Muy fácil
De la UE							
De fuera de la UE							

13. ¿En qué medida la dificultad de acceder a talento ha obstaculizado las oportunidades de crecimiento de tu empresa? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Nada
- 2 - Muy poco
- 3 - Algo
- 4 - Intermedio
- 5 - Bastante
- 6 - Mucho
- 7 - Totalmente

14. ¿Estáis teniendo dificultades para encontrar talento en programación y desarrollo de *software*? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- No, hay suficiente talento digital local
- No, cuando no hay local, soy capaz de atraerlo de fuera
- Sí, aunque hay cierto talento digital local, no tiene las competencias que necesitamos
- Sí, falta talento digital local y el de fuera no quiere venir

15. ¿Qué opciones emplea tu empresa para contratar talento de programación y desarrollo de *software*? Por favor, marca las opciones que correspondan:

- Recomendaciones de empleados y/o conocidos
- LinkedIn (o similar)
- Headhunters*
- Universidades
- Code Academies*
- Otros

(15. bis) Por favor, si has elegido "otros" en la pregunta anterior, especifica aquí esas opciones que empleas para contratar

16. ¿Estáis teniendo dificultades para encontrar talento directivo? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- No, hay suficiente talento directivo local
- No, cuando no hay local, soy capaz de atraerlo de fuera
- Sí, aunque hay cierto talento directivo local, no tiene las competencias que necesitamos
- Sí, falta talento directivo local y el de fuera no quiere venir

17. ¿Qué opciones emplea tu empresa para contratar talento directivo? Por favor, marca las opciones que correspondan:

- Recomendaciones de empleados y/o conocidos
- LinkedIn (o similar)
- Headhunters*
- Universidades
- Otros

(17.bis) Por favor, si has elegido "otros" en la pregunta anterior, especifica aquí esas opciones que empleas para contratar

18. Indica cuál o cuáles de los siguientes incentivos utiliza tu empresa para compensar y motivar a directivos y al resto de empleados.

	Directivos	Resto de empleados
Bonus salarial		
<i>Phantom shares</i>		
<i>Stock options</i>		
Acciones		
Ninguno		
Otros		

(18.bis) Por favor, si has elegido "otros" en la pregunta anterior, especifica aquí esos incentivos que usas para compensar y motivar

19. ¿Cuánta financiación ha levantado tu empresa? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Menos de 1 millón de euros
- Entre 1 y 3 millones de euros
- Entre 3 y 5 millones de euros
- Entre 5 y 10 millones de euros
- Entre 10 y 20 millones de euros
- Más de 20 millones de euros

20. Indica la procedencia de la financiación de tu empresa. Por favor, marca las opciones que correspondan:

- Venture capital* internacional
- Venture capital* nacional
- Business angels*
- Programas públicos
- Venture capital* corporativo
- Autofinanciación
- Otros

(20.bis) Por favor, si has elegido "otros" en la pregunta anterior, indica aquí la procedencia de la financiación de tu empresa

21. ¿Tu empresa prevé acudir a nuevas rondas de financiación en los próximos 18 meses? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Si
- No

22. Valora el atractivo de València para empresas de venture capital. Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy bajo
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Muy alto

23. Valora la disponibilidad de *growth* y *expansion funds* en València. Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy bajo
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Muy alto

24. Valora la disponibilidad de *seed funding* en València. Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy bajo
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Muy alto

25. Señala los principales retos a los que se enfrenta en la actualidad tu empresa. Por favor, marca las opciones que correspondan:

- Internacionalización
- Acceso a talento
- Acceso a financiación
- Acceso a nuevos mercados
- Acceso a centros de investigación
- Digitalización
- Sostenibilidad
- Otros

(25.bis) Por favor, si has señalado "otro reto", especifica cuál

26. Indica si alguno de estos impuestos representa una barrera para el crecimiento de tu empresa. Por favor, marca las opciones que correspondan:

- Exit tax*
- Impuestos sobre *stock options*
- Impuestos sobre *phantom shares*
- Impuestos sobre *carried interests*
- Ninguno es una barrera

27. ¿Tu empresa tiene planes de trasladar las oficinas centrales a otra ciudad? Por favor, marca las opciones que correspondan:

- No
- Sí, a otra localidad española
- Sí, a otra localidad de la UE (no española)
- Sí, a otra localidad fuera de la UE

(27. bis) Por favor, en caso de tener planes de trasladar las oficinas centrales, indica el motivo

28. ¿Tu empresa tiene filiales en otras localidades? Por favor, marca las opciones que correspondan:

- No
- Sí, en otras localidades españolas
- Sí, en otras localidades de la UE (no españolas)
- Sí, en otras localidades fuera de la UE

29. ¿Es fácil/difícil estando en València convertirse en proveedor de grandes empresas? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy difícil
- 2
- 3
- 4 - Intermedio
- 5
- 6
- 7 - Muy fácil

30. ¿Es fácil/difícil estando en València convertirse en proveedor de la administración pública? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy difícil
- 2
- 3
- 4 - Intermedio
- 5
- 6
- 7 - Muy fácil

31. ¿Es fácil/difícil internacionalizarse desde València? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy difícil
- 2
- 3
- 4 - Intermedio
- 5
- 6
- 7 - Muy fácil

32. ¿Se puede alcanzar desde València el tamaño mínimo que requiere una empresa para ser eficiente? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - No, en absoluto
- 2
- 3
- 4 - Indeciso
- 5
- 6
- 7 - Sí, sin duda

DATOS DE CLASIFICACIÓN

33. Nombre y apellidos

34. E-mail

35. Edad. Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Menos de 30
- De 31 a 40
- De 41 a 50
- De 51 a 60
- Más de 60

36. Cargo en la empresa. Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Director / CEO
- Director Financiero / CFO
- Director de Operaciones / COO
- Director Comercial / CMO
- Otro puesto directivo
- Presidente del consejo de administración sin rol directivo
- Miembro del consejo de administración sin rol directivo
- Otro

37. Denominación social de la empresa

38. ¿Dónde está la central de tu empresa? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- En instalaciones propias
- En un edificio de oficinas
- En un espacio de *coworking*
- En una incubadora/aceleradora
- Otros

39. ¿Cuántos empleados consideras que vas a contratar en los próximos 18 meses? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Ninguno
- Entre 1 y 10
- Entre 11 y 30
- Entre 30 y 50
- Más de 50

40. ¿Cuánto tiempo llevas viviendo en València? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años
- Nací aquí

41. ¿Cuántas empresas has creado, además de esta? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1
- 2
- 3
- Entre 4 y 10
- Más de 10

42. ¿Deseas recibir los resultados de la investigación cuando esté finalizada? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Sí
- No

Gracias por tu participación.

Anexo 2. Cuestionario a agentes del ecosistema

Actores clave en el ecosistema *scaleup*

El equipo de investigadores en emprendimiento de la Cátedra Modelo Económico Sostenible de València y su Entorno (MESVAL), perteneciente a la Universitat de València y patrocinada por el Ayuntamiento de València, estamos analizando las **startups** de nuestro territorio **que han logrado un elevado crecimiento**.

Nuestro objetivo es comprender mejor esa fase de transición **de startup a scaleup** e identificar los factores que la **facilitan** y aquellos que la **dificultan**. Con ello, pretendemos aportar un análisis válido para todos los agentes, de manera que tanto el sector público como el privado conozca mejor **cómo se puede favorecer que nuestro tejido empresarial se consolide y crezca**, generando empleo y riqueza para el territorio.

Tu profundo conocimiento del ecosistema emprendedor te hace un **informante excepcional** para nuestro proyecto, por lo que te **agradecemos** tu participación.



mesval
Càtedra Model Econòmic
Sostenible València i Entorn



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA



AJUNTAMENT DE VALÈNCIA
ÀREA DE DESARROLLO ECONÓMIC SOSTENIBLE
REGIDORIA DE TURISME

Hay 52 preguntas en la encuesta.

ATRACTIVO DE LA CIUDAD DE VALÈNCIA PARA QUE UNA *STARTUP* CREZCA

1. Piensa en las *scaleups* que hay en València. ¿Por qué están aquí? Por favor, marca las opciones que correspondan:

- A sus fundadores les gusta la calidad de vida de València
- Pueden encontrar los empleados que necesitan a los sueldos adecuados
- Pueden atraer a los profesionales internacionales que necesitan
- Es una buena ubicación para atender a sus clientes
- Los empleados pueden acceder a la formación que necesitan
- Por el apoyo de las instituciones públicas
- Por vínculos personales/familiares
- Otro motivo

(1.bis) Por favor, si has elegido "otro motivo" especificalo aquí

2. ¿Cómo valoras cada uno de estos factores en la ciudad de València para que una *startup* pueda crecer?

	1 - Es un serio obstáculo	2 - Es un obstáculo	3 - No es problema	4 - No es relevante	5 - Es favorable	6 - Es bastante favorable	7 - Es muy favorable
Ambiente internacional							
Entorno profesional, oportunidades de <i>networking</i>							
Disponibilidad de talento (buenas universidades, centros de ciclos formativos...)							
Nivel de coste de la vida							
Nivel de burocracia							
Conexiones de transporte							
Disponibilidad de espacios para empresas							
Calidad de las infraestructuras digitales							
Supone un interesante mercado para sus productos/servicios							
Proximidad a clientes							
Entorno regulatorio							
Pueden atraer talento no local por la calidad de vida que ofrece la ciudad							
Pueden atraer talento no local por la oferta cultural							
Pueden atraer talento no local por el atractivo tamaño de la ciudad							
Otros							

(2. bis) Por favor, si has elegido antes "otros", indica qué factor(es) de València puede(n) ayudar a una *startup* a crecer

3. Indica tu grado de acuerdo con la siguiente afirmación: "València ofrece el contexto adecuado para que una *startup* pueda crecer". Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2
- 3
- 4 - Intermedio
- 5
- 6
- 7 - Totalmente de acuerdo

4. Valora el entorno de *networking* entre emprendedores que hay en la ciudad de València Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy pobre
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Muy positivo

PERFIL DEL EQUIPO FUNDADOR

5. ¿Es habitual que los fundadores de las *scaleups* ubicadas en València tengan experiencia laboral previa en puestos directivos? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Sí, todos
- Sí, algunos
- No, ninguno
- Lo desconozco

6. ¿Es habitual que los fundadores de las *scaleups* ubicadas en València tengan formación previa en dirección de empresas (universidad, escuela de negocios, etc.)? Por favor selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Sí, todos
- Sí, algunos
- No, ninguno
- Lo desconozco

7. ¿Crees que algunas características clave de los fundadores y/o directivos facilita que sus empresas tengan más potencial de crecimiento y superar las primeras etapas de *startup*? Por favor, selecciona la respuesta apropiada para cada concepto:

	1 - En absoluto	2 - Muy poco	3 - Poco	4 - Intermedio	5 - Bastante	6 - Mucho	7 - Totalmente
Pasión							
Creatividad							
Tesón							
Responsabilidad							
Coraje							
Capacidad para adaptarse a los cambios							
Visión							
Capacidad de organización							
Liderazgo							
Capacidad de relacionarse socialmente							
Otros							

(7. bis) Por favor, si has elegido "otros", ¿qué otras características clave de los fundadores y/o directivos facilita que sus empresas tengan más potencial de crecimiento y superar las primeras etapas de *startup*?

8. ¿Qué porcentaje aproximado de las *scaleups* ubicadas en València tienen como fundadores a un único emprendedor?:

- Menos del 25%
- Del 26 al 50%
- Del 51 al 75%
- Más del 75%

9. ¿Qué porcentaje aproximado de las *scaleups* ubicadas en València son mujeres?

- Ninguno
- Menos del 25%
- Del 26 al 50%
- Del 51 al 75%
- Más del 75%

LA EMPRESA

10. Señala que factores consideras que valoran más los fundadores de las *scaleups* ubicadas en València en sus procesos de selección de personal. Por favor, marca las opciones que correspondan:

- Un perfil específico, incluso si tienen que buscarlo en el extranjero
- Experiencia en empresas similares
- Diversidad
- Idiomas
- Que comparta los valores de su empresa
- Otros

(10. bis) Por favor, si has elegido "otro" especificalo aquí

11. ¿Qué porcentaje de los empleados de las *scaleups* ubicadas en València son mujeres? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Ninguno
- Menos del 25%
- Entre el 26% y el 50%
- Entre el 51% y el 75%
- Más del 75%

12. ¿Qué porcentaje de los empleados de las *scaleups* ubicadas en València son de otros países?

	Ninguno	Menos del 25%	Del 25% al 50%	Del 51% al 75%	Más del 75%
De la UE					
De fuera de la UE					

13. Valora la facilidad que tienen las *scaleups* ubicadas en València para la contratación de empleados de otros países.

	1 - Muy difícil	2	3	4	5	6	7 - Muy fácil
De la UE							
De fuera de la UE							

14. ¿En qué medida consideras que la dificultad de acceder a talento obstaculiza las oportunidades de crecimiento de una *scaleup* ubicada en València? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Nada
- 2 - Muy poco
- 3 - Algo
- 4 - Intermedio
- 5 - Bastante
- 6 - Mucho
- 7 - Totalmente

15. ¿Consideras que las *scaleups* ubicadas en València tienen dificultades para encontrar talento en programación y desarrollo de *software*? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- No, hay suficiente talento digital local
- No, cuando no hay local, soy capaz de atraerlo de fuera
- Sí, aunque hay cierto talento digital local, no tiene las competencias que necesitamos
- Sí, falta talento digital local y el de fuera no quiere venir

16. ¿Qué opciones emplean las *scaleups* ubicadas en València para contratar talento de programación y desarrollo de *software*? Por favor, marca las opciones que correspondan:

- Recomendaciones de empleados y/o conocidos
- LinkedIn (o similar)
- Headhunters*
- Universidades
- Code Academies*
- Otros

(16. bis) Por favor, si has elegido "otros" en la pregunta anterior, especifica aquí esas opciones que sabes que emplean para contratar

17. ¿Consideras que las *scaleups* ubicadas en València están teniendo dificultades para encontrar talento directivo? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- No, hay suficiente talento directivo local
- No, cuando no hay local, soy capaz de atraerlo de fuera
- Sí, aunque hay cierto talento directivo local, no tiene las competencias que necesitamos
- Sí, falta talento directivo local y el de fuera no quiere venir

18. ¿Qué opciones emplean las *scaleups* ubicadas en València para contratar talento directivo? Por favor, marca las opciones que correspondan:

- Recomendaciones de empleados y/o conocidos
- LinkedIn (o similar)
- Headhunters*
- Universidades
- Otros

(18.bis) Por favor, si has elegido "otros" en la pregunta anterior, especifica aquí esas opciones que sabes que emplean para contratar

19. Indica cuál o cuáles de los siguientes incentivos utilizan las *scaleups* ubicadas en València para compensar y motivar a directivos y al resto de empleados.

	Directivos	Resto de empleados
Bonus salarial		
<i>Phantom shares</i>		
<i>Stock options</i>		
Acciones		
Ninguno		
Otros		

(19.bis) Por favor, si has elegido "otros" en la pregunta anterior, especifica aquí esos incentivos que sabes que usan para compensar y motivar

20. ¿De dónde procede principalmente la financiación de las *scaleups* ubicadas en València? Por favor, marca las opciones que correspondan:

- Venture capital* internacional
- Venture capital* nacional
- Business angels*
- Programas públicos
- Venture capital* corporativo
- Autofinanciación
- Otros

(20.bis) Por favor, si has elegido "otros" en la pregunta anterior, indica aquí la procedencia de la financiación

21. Valora el atractivo de València para empresas de *venture capital*. Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy bajo
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Muy alto

22. Valora la disponibilidad de *growth* y *expansion funds* en València. Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy bajo
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Muy alto

23. Valora la disponibilidad de *seed funding* en València. Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy bajo
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - Muy alto

24. Señala los principales retos a los que se enfrentan en la actualidad las *scaleups* ubicadas en València. Por favor, marca las opciones que correspondan:

- Internacionalización
- Acceso a talento
- Acceso a financiación
- Acceso a nuevos mercados
- Acceso a centros de investigación
- Digitalización
- Sostenibilidad
- Otros

(24.bis) Por favor, si has señalado "otro reto", especifica cuál

25. Indica si consideras que alguno de estos impuestos representa una barrera para el crecimiento de las *scaleups* ubicadas en València. Por favor, marca las opciones que correspondan:

- Exit tax*
- Impuestos sobre *stock options*
- Impuestos sobre *phantom shares*
- Impuestos sobre *carried interests*
- Ninguno es una barrera

26. ¿Es fácil/difícil para una *scaleup* ubicada en València convertirse en proveedor de grandes empresas? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy difícil
- 2
- 3
- 4 - Intermedio
- 5
- 6
- 7 - Muy fácil

27. ¿Es fácil/difícil para una *scaleup* ubicada en València convertirse en proveedor de la administración pública? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy difícil
- 2
- 3
- 4 - Intermedio
- 5
- 6
- 7 - Muy fácil

28. ¿Es fácil/difícil para una *scaleup* internacionalizarse desde València? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - Muy difícil
- 2
- 3
- 4 - Intermedio
- 5
- 6
- 7 - Muy fácil

29. ¿Puede alcanzar una *scaleup* desde València el tamaño mínimo que requiere una empresa para ser eficiente? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- 1 - No, en absoluto
- 2
- 3
- 4 - Indeciso
- 5
- 6
- 7 - Sí, sin duda

DATOS DE CLASIFICACIÓN

30. Nombre y apellidos

31. E-mail

32. Nombre de tu empresa o institución:

33. Cargo en la empresa o institución:

34. ¿Cuánto tiempo llevas viviendo en València? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años
- Nací aquí

35. ¿Deseas recibir los resultados de la investigación cuando esté finalizada? Por favor, selecciona solo una de las siguientes opciones:

- Sí
- No

Gracias por tu participación.



mesval

Càtedra Model Econòmic
Sostenible València i Entorn