

A blurred background image of an office environment. On the left, a white desk lamp sits on a light-colored desk. In the center, there's a white mug and a clear glass. To the right, a black office chair is visible, and a computer monitor is partially seen on the far right.

Scaleup Spain Network

Impacto de las scaleups en la economía de España

Noviembre 2021

Índice

- | | |
|----|-----------------------------------------------------|
| 4 | 1. Introducción |
| 7 | 2. Resumen ejecutivo |
| 11 | 3. Características de las scaleups españolas |
| 17 | 4. Análisis de impacto |
| 46 | 5. Casos de éxito |

1. Introducción

- 1.1.** Sobre Scaleup Spain Network
- 1.2.** Objetivo y motivaciones
- 1.3.** Metodología

1. Introducción

1.1. Sobre Scaleup Spain Network

El programa **Scaleup Spain Network** es una iniciativa creada por la **Fundación Innovación Bankinter**, **Endeavor** y **Wayra** para apoyar y conectar scaleups, startups con una facturación superior al millón de euros y con crecimiento exponencial. Creemos que existe mucho apoyo en el mercado para empresas en etapas tempranas, pero que hay una clara necesidad en la etapa de escalado, que es donde mayor impacto producen.

El propósito del programa es ayudar a scaleups en su proceso de maduración y transformación a través de la anticipación de los retos que se encontrarán a lo largo del camino y del desarrollo de sus fundadores y equipo directivo, así como la creación de una red de colaboración entre los fundadores para establecer vínculos, compartir sus experiencias y aprender juntos.



1.2. Objetivo y motivaciones

Aunque el impacto de las startups ha sido estudiado extensivamente a nivel internacional y de forma más tímida en España, existe prácticamente una total ausencia de información dentro de nuestras fronteras sobre el papel que juegan las scaleups en nuestro país. Con el fin de identificar el impacto de estas compañías en la economía y en el tejido productivo español nace el presente estudio, así como para asistir en la toma de mejores y más informadas decisiones sobre ellas.

El informe demuestra el papel clave que desempeñan las scaleups en la creación de riqueza y de empleo en nuestro país, así como en la construcción de un tejido empresarial robusto y competitivo a nivel global.

¿Somos conscientes del impacto que tienen en la economía española y en la creación de empleo en nuestro país? ¿Hay suficiente apoyo para ellas en España? Este es el tipo de preguntas que vamos a intentar responder a lo largo de este informe.

1.3. Metodología

Definiciones

STARTUP: Entendemos como startup una estructura empresarial orientada a conseguir un negocio escalable y repetible, con capacidad para crecer muy rápido y, normalmente, apoyándose en la tecnología y en la innovación para lograrlo.

SCALEUP: Para los efectos del presente estudio, 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 M€ de facturación y/o una inversión superior al millón de euros y en fase de crecimiento acelerado.

Para poder hacer un análisis más granular de las diferentes fases por las que pasa una scaleup, se ha decidido hacer una subdivisión en función de la facturación media, y que permite caracterizar mejor la muestra y comprender mejor sus particularidades:

- **SCALER:** Compañías que inician la transición a scaleups, y cuya facturación media de los últimos 3 años es **superior a 1 M€ e inferior a 10 M€**.
- **GROWTH:** Compañías que ya están en pleno proceso de crecimiento, y cuya facturación media de los últimos 3 años es **superior a 10 M€ e inferior a 50 M€**.
- **ROCKET:** Compañías (en número reducido) que alcanzan el último estadio de crecimiento de una scaleup, obteniendo una facturación media de los últimos 3 años **superior a 50 M€**.

Alcance

Según las estimaciones del **Observatorio de Startups** de la Fundación Innovación Bankinter, **en España debe haber aproximadamente 350-400 scaleups**. Para obtener una muestra significativa se lanzó una

encuesta dirigida a este colectivo entre los meses de junio y julio de 2021, obteniéndose **91 respuestas válidas**, con diversos tipos y tamaños de empresa representativos.

En los cuadros de detalle se han omitido aquellas agrupaciones que muestran menos de 3 compañías, para evitar su posible identificación.

Este informe demuestra el papel clave que desempeñan las scaleups en la creación de riqueza y de empleo en nuestro país, así como en la construcción de un tejido empresarial robusto y competitivo a nivel global

2. Resumen ejecutivo

2. Resumen Ejecutivo

A partir de la muestra de 91 scaleups objeto de este estudio —que supone aproximadamente un 25 % del universo total de scaleups en nuestro país, según el Observatorio de Startups de FIBK— podemos extraer que dichas compañías se dividen en tres tipos, con características muy diferentes según su facturación y empleo:

- Scaler: Facturación media de 2 M€ en los últimos tres años; de media generan 41 puestos de trabajo directo y 48 indirectos.
- Growth: Facturación media de 23 M€; de media generan 176 puestos de trabajo directo y 223 indirectos.
- Rocket: Facturación media de 274 M€; de media generan 801 puestos de trabajo directo y 67 000 indirectos.

En 2020,
las scaleups
generaron
324 000 empleos,
un 28 % más
que en 2019,
demostrando
una vez más la
resiliencia de estas
compañías ante
la pandemia

Se pueden representar como un embudo invertido: cuando consiguen escalar a la siguiente fase, multiplican, de media, su facturación por 10, el empleo directo por 4 y el indirecto se dispara cuando llegan a la fase Rocket, multiplicando la cifra por 300.

Por esta razón, es clave apoyarlas y que un número mayor de empresas alcance la fase madurativa final, ya que no solo crean mucha más riqueza, sino también más empleo.

FACTURACIÓN: Se ha analizado la facturación de las scaleups en los últimos dos años, así como sus previsiones de cierre para 2021.

- A pesar de la pandemia, las scaleups han aumentado su facturación en 2020, aunque su crecimiento (+9 %) haya sido más limitado de lo habitual. Este dato y la caída del 10,8 % del PIB español en ese mismo año demuestran la robustez de este tipo de compañías.
- Las scaleups duplicarán su facturación en 2021 (+91 %), siendo las compañías en fase growth y scaler para las que se prevén mayores crecimientos (+113 % y 109 %, respectivamente).

EMPLEO: En 2020, las scaleups generaron 324 000 empleos, un 28 % más que en 2019, demostrando una vez más la resiliencia de estas compañías ante la pandemia.

La previsión para 2021 es generar 671 500 puestos de trabajo, lo que supone un crecimiento del 107 %.

Porcentualmente, las que más crecen en generación de empleo son las scalers.

Cuando estas scaleups pasan de scaler a growth y de growth a rocket, multiplican por 4,2 y 4,5 respectivamente el empleo directo. Una vez se convierten en rockets, se dispara su capacidad de generar empleo indirecto, llegando a crear 83 puestos indirectos por cada puesto directo.

INVERSIÓN: Previo al estudio, las 91 scaleups captaron un total de 3.233 M€, que denominamos *inversión previa*. Por otro lado, les hemos preguntado qué importe esperan levantar en futuras rondas de financiación –denominado *inversión próxima*–, y que alcanza los 2.301 M€.

En este caso, las rocket son las que tienen menores previsiones de crecimiento, probablemente porque ya financian una parte de sus costes, o porque tienen a sus espaldas varias rondas grandes. En contraposición, son las scalers las que prevén crecer más en inversión próxima (+170 %).

Hasta ahora, la inversión tenía su origen en España y Europa. Sin embargo, en futuras rondas, España baja a la mitad como origen, se mantiene Europa y casi dobla Norteamérica.

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

UBICACIÓN: El 70 % de las scaleups del estudio se concentran en Madrid y Barcelona.

- Madrid: En términos de facturación, las compañías ubicadas en la capital facturan el doble que en Barcelona. En lo que respecta a generación de empleo indirecto, Madrid es líder con casi 300 000 empleos indirectos en 2020. También es en Madrid donde las perspectivas de inversión próxima son mayores.
- Barcelona: En cuanto a generación de empleo directo, es líder con 14 000 puestos de trabajo, así como en volumen de inversión previa captada.
- Resto de ubicaciones: Un 16 % de las scaleups están ubicadas en Valencia, pero su facturación representa

una décima parte que la de las ubicadas en la Ciudad Condal. Le siguen Andalucía, País Vasco y Galicia. Las regiones con mayor previsión de crecimiento en facturación son Madrid y Andalucía, seguidas de la Comunidad Valenciana. En términos de inversión, es en Andalucía y la Comunidad Valenciana donde encontramos mayor expectativa de crecimiento.

ANTIGÜEDAD: El 88 % de las scaleups fueron fundadas entre 2011 y 2018. A mayor antigüedad, mayor 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.

SECTOR: Analizando la muestra por sectores de actividad, observamos que *Mobility & Logistics* es la vertical que más factura y la que concentra el mayor volumen de rockets, seguida de *Business & Productivity* y *Retail*. Las compañías de estos sectores son, además, las que más empleo generan.

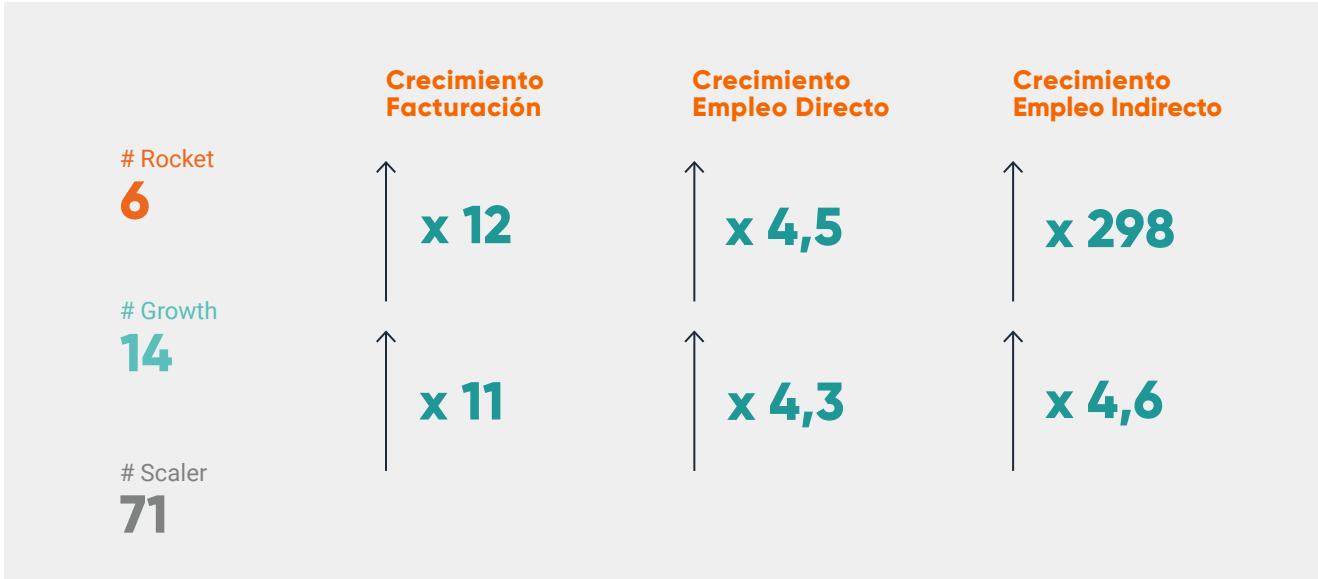
En términos de facturación estimada para 2021, los sectores con mayor previsión de crecimiento son *PropTech/Real Estate* y *Retail*. Si nos fijamos únicamente en las scalers, cabe destacar las altas previsiones de crecimiento para las verticales de *Cybersecurity*, *Gaming* y *Business & Productivity*.

Si ponemos el foco en las expectativas de crecimiento del empleo directo, los mayores porcentajes se encuentran en las verticales de *Business & Productivity*, *Mobility & Logistics* y *Retail*; en crecimiento del empleo indirecto, lideran *Mobility & Logistics*, *Software* y *Travel*.

El mayor volumen de inversión previa captada se concentró en el sector de *Mobility & Logistics*, seguido de *Business & Productivity* y *Fintech*, aunque con una inversión mucho menor. Sin embargo, para próximas rondas, observamos una menor polarización por sector de actividad, estando el peso de la inversión próxima más distribuido entre los sectores anteriormente mencionados junto a *Cybersecurity* y *Health & Wellbeing*.

	# Rocket	Antigüedad	Media Rockets	EMPLEO		INVERSIÓN	
				Facturación	Directo	Indirecto	Previa
# Rocket	6	Media Rockets	Media Rockets	Media Rockets	Media Rockets	Media Rockets	Media Rockets
	8,8		274,1 M €	801,1	66,7 mil	309,2 M €	128,3 M €
# Growth	14	Media Growth	Media Growth	Media Growth	Media Growth	Media Growth	Media Growth
	6,5		23,4 M €	176,5	223,5	52,3 M €	38,8 M €
# Scaler	71	Media Scalers	Media Scalers	Media Scalers	Media Scalers	Media Scalers	Media Scalers
	5,4		2,1 M €	40,9	47,7	9,1 M €	15,6 M €

* Inversión próxima – información sobre el tamaño de la siguiente ronda que tiene previsto levantar la compañía.



3. Características de las scaleups españolas

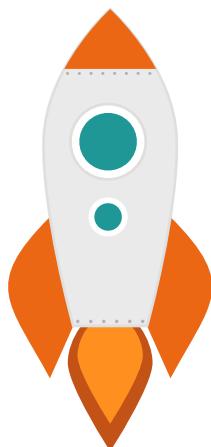
- 3.1.** Por tamaño
- 3.2.** Por industria/sector
- 3.3.** Por ubicación
- 3.4.** Por antigüedad
- 3.5.** Por género

3. Características de las scaleups españolas

Para comprender mejor las características de las scaleups españolas es importante cualificar la muestra obtenida de 91 compañías:

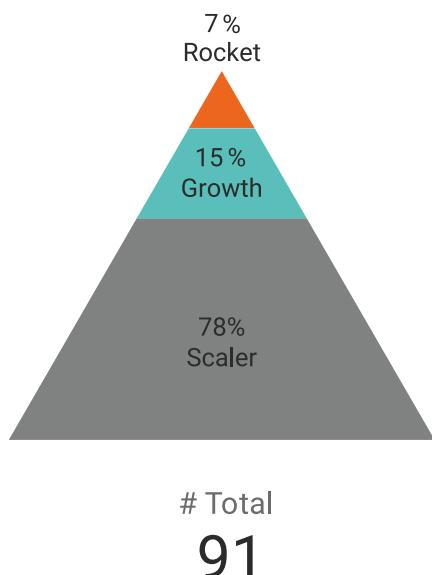
3.1. Por tamaño

En primer lugar, se ha realizado un análisis de los diferentes segmentos de las compañías **según su facturación media** de los últimos 3 años, lo que nos permite conocer los **diferentes escalones de tamaño/madurez** de dichas compañías:



Tal como se puede apreciar, en un ecosistema relativamente poco maduro como el español, **la mayor parte de las compañías se ubican en la base de la pirámide** (las denominadas scaler), y solo unas pocas acaban llegando al último nivel de madurez (las denominadas rocket):

Distribución de empresas por tipo

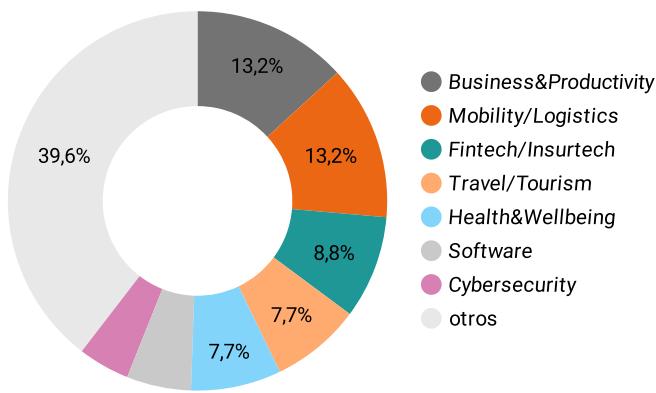


Esta distribución es coherente y, tal como se esperaba, sigue el formato de un embudo. Esto supone que **cuanto más avanzan a lo largo del proceso de maduración** (representado por las fases del embudo), **mayor valor generan**.

3.2. Por industria/sector

El análisis de las compañías desde la perspectiva del sector en el que desarrollan su actividad no aporta una clara polarización a ninguna industria en concreto, con un **ligero predominio de los sectores de *Mobility & Logistics*, *Business & Productivity***, así como de ***Fintech & Insurtech***, lo que resulta coherente con los sectores que más inversión atraen en España.

Distribución de empresas por sector/industria



Sector	Peso ▾
1. <i>Business&Productivity</i>	13,2 %
2. <i>Mobility/Logistics</i>	13,2 %
3. <i>Fintech/Insurtech</i>	8,8 %
4. <i>Travel/Tourism</i>	7,7 %
5. <i>Health&Wellbeing</i>	7,7 %
6. <i>Software</i>	5,5 %
7. <i>Cybersecurity</i>	4,4 %
8. <i>ECommerce</i>	3,3 %
9. <i>Retail</i>	3,3 %
10. <i>RealEstate/Proptech</i>	3,3 %

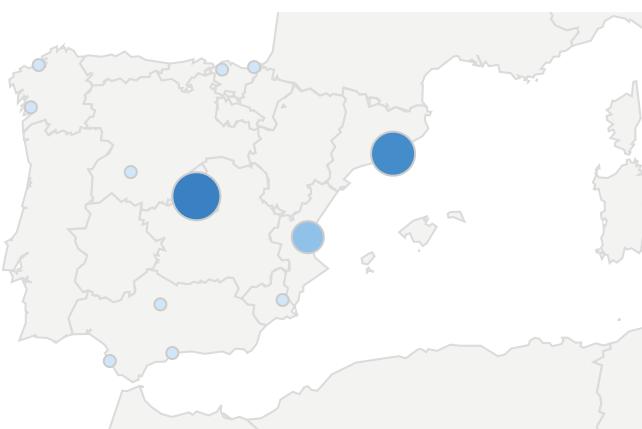
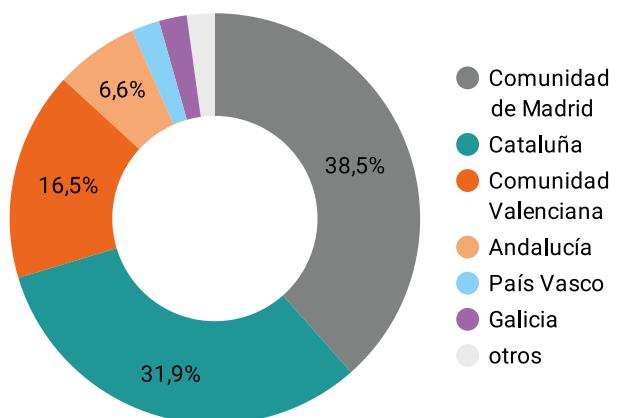
En el ecosistema español la mayor parte de las compañías se ubican en la base de la pirámide (las denominadas *scaler*) y solo unas pocas acaban llegando al último nivel de madurez (las denominadas *rocket*)

3.3. Por ubicación

La perspectiva de ubicación arroja un resultado claro de **concentración en Madrid y Barcelona** (por ese orden), seguidas de otros nodos secundarios de menor tamaño como Valencia, Sevilla o Bilbao. Esto apoya

y confirma la perspectiva de captación de fondos, donde entre el 85 % y el 95 % de los fondos según año se concentran en Barcelona y Madrid.

Distribución de empresas por ubicación



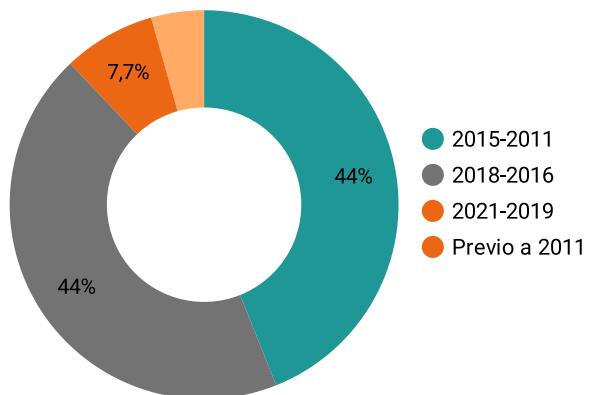
Región	Peso ▾
1. Comunidad de Madrid	37,5 %
2. Cataluña	32,95 %
3. Comunidad Valenciana	15,91 %
4. Andalucía	6,82 %
5. País Vasco	2,27 %
6. Galicia	2,27 %

3.4. Por antigüedad

Una perspectiva interesante resulta de analizar la antigüedad media de las scaleups en España. Aunque hay una cierta dispersión de resultados, se puede apreciar que aproximadamente **la mitad de estas**

compañías tienen entre 4 y 7 años de antigüedad, o lo que es lo mismo, fueron creadas en el periodo de entre 2011 (edad media 7,4 años) y 2018 (edad media 4,3 años).

Distribución de empresas por año de fundación



	Antigüedad	Media Antiguedad	Peso
1.	2021-2019	1,4	7,7 %
2.	2018-2016	4,3	44,0 %
3.	2015-2011	7,4	44,0 %
4.	Previo a 2011	12,8	4,4 %

Si esta información se segmenta por el tipo de compañía, se obtiene un dato interesante para cualificar a cada segmento: **la antigüedad media.**

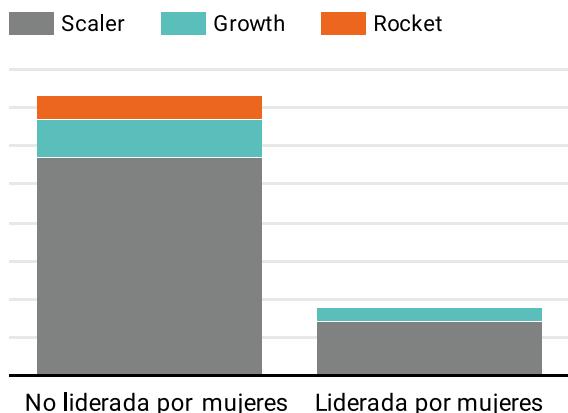
Distribución de empresas por año de fundación

	Tipo	Media Antiguedad
1.	Scaler	5,4
2.	Growth	6,5
3.	Rocket	8,8

3.5. Por género

Cuando se realiza el análisis desde una perspectiva de género, resulta patente todo lo que queda por avanzar en este sentido, con una **mayoría del 80 % de las compañías en las que no hay ninguna mujer entre el equipo de fundadores**. Cabe además destacar que ninguna de las compañías tipificadas como rocket cuenta con una mujer en su equipo fundador, síntoma evidente del camino que queda por recorrer.

Distribución de empresas por género



#Lideradas por mujeres

18

Género	Peso ▾
1. No liderada por mujeres	80,2 %
2. Liderada por mujeres	19,8 %

En el 80% de estas compañías están lideradas por hombres. Además, ninguna de las compañías tipificadas como rocket cuenta con una mujer en su equipo fundador

Otro factor interesante es comprender, dentro de las compañías lideradas por mujeres, si es algo que crece o decrece con el tiempo. Para ello, se han analizado este tipo de empresas en función de su año de creación y no parece haber un comportamiento diferente respecto a las lideradas por hombres en cuanto a cuándo se han constituido. De hecho, hay más compañías en la franja más antigua (curiosamente, en la muestra no hay ninguna compañía liderada por mujeres de más de 10 años de antigüedad).

Antigüedad ▾	% lideradas por mujeres
1. 2021-2019	11,76 %
2. 2018-2016	41,18 %
3. 2015-2011	47,06 %

4. Análisis de impacto

- 4.1.** El impacto de las scaleups en la generación de riqueza
- 4.2.** El impacto de las scaleups en el empleo
- 4.3.** El impacto de las scaleups en inversión

4. Análisis de impacto

Una vez caracterizadas las compañías de la muestra, es necesario comprender **su impacto en dos de las variables más importantes** para cualquier ecosistema: **generación de riqueza** (mediante el análisis de sus ingresos) y empleo (tanto directo como indirecto).

4.1. El impacto de las scaleups en la generación de riqueza

El primer factor macro para entender el impacto de las scaleups en la economía de España es identificar la evolución de la facturación agregada de los 3 últimos años. Como se puede ver, a pesar de tratarse de negocios contra-cíclicos, el impacto de la COVID-19 durante el año 2020 se hizo notar, con un crecimiento

Las perspectivas de cierre para 2021 son mucho más positivas que el año anterior, con un crecimiento del 90% en facturación

en facturación ralentizado de únicamente el 9,6 %. Sin embargo, una vez superada la situación, las perspectivas de cierre para 2021 (hay que recordar que la muestra se tomó a mitad de 2021) son mucho más positivas, con un **crecimiento del 90 % en facturación** que casi duplica la cifra del año anterior.

Evolución de facturación anual

2019	2020	2021
Facturación 1.521,08 M €	Facturación 1.657,95 M € ↑ 9.0%	Facturación 3.167,67 M € ↑ 91.1%

Para comprender mejor la capacidad de generación de ingresos de estas compañías se analiza la media de facturación dentro de la muestra de 91 compañías, donde aflora una facturación media por scaleup de 24 M€. Sin embargo, este dato es poco representativo, ya que mezcla los diferentes estados de madurez de las compañías.

Facturación media agrupada

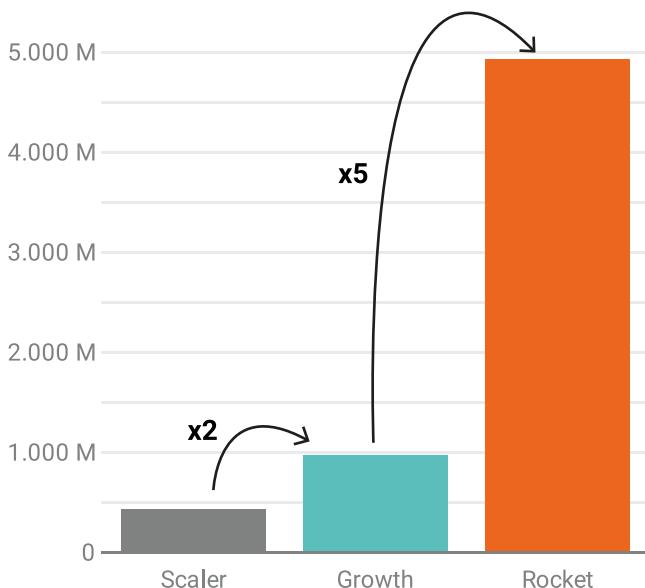
# Total scaleups	Facturación Media 24,0 M €
91	

Por Tipo de Empresa

Para poder tener una imagen más aproximada a la realidad del impacto en generación de riqueza de las scaleups, es imprescindible segmentar la información en función del tipo de compañía, ya que, como se irá viendo a lo largo del informe, se trata de empresas muy diferentes entre sí.

Si se analiza el agregado de facturación de los años 2019-2021*, la distribución es la siguiente:

Suma total de facturación anual por tipo



Total Rockets
4.933,6 M

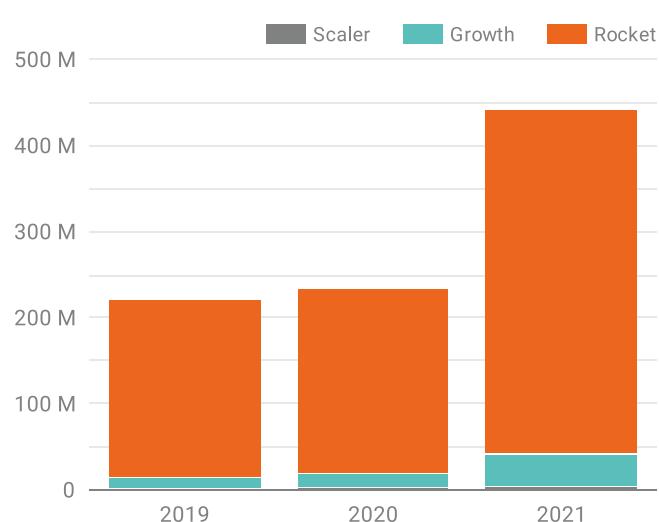
Total Scalers
432,4 M

Total Growth
980,7 M

Como era previsible, **la mayor parte de la facturación la acumulan las 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, y las rockets que muestran un crecimiento exponencial frente a las anteriores.

En cuanto a su evolución, se percibe en las siguientes dos tablas que, a pesar de la pandemia de 2020, **las scaleups españolas, en general, fueron capaces no solo de mantener sino de crecer levemente en facturación**. Además, las perspectivas de cierre de facturación de 2021 son enormemente positivas, con incrementos de entre el 85 % y 112 %.

Evolución de la facturación anual por tipo de empresa (gráfico)



* Estimación

Evolución de facturación anual por tipo de empresa

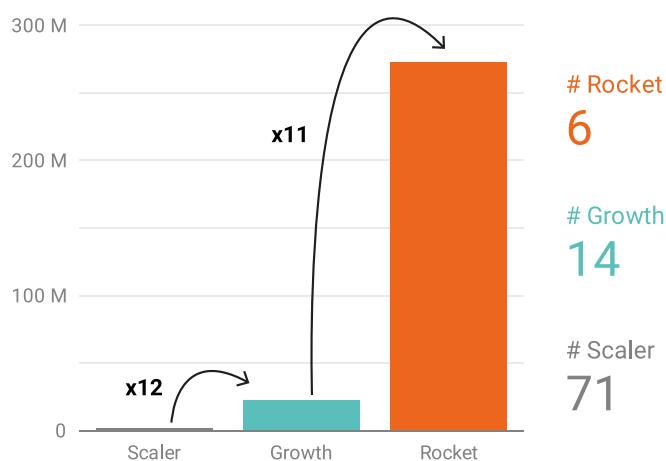
	2019	2020	2021
Rocket	Facturación 1.243,2 M €	Facturación 1.293,4 M € ↑ 4.0%	Facturación 2.397,0 M € ↑ 85.3%
Growth	Facturación 195,2 M €	Facturación 251,2 M € ↑ 28.7%	Facturación 534,3 M € ↑ 112.7%
Scaler	Facturación 82,7 M €	Facturación 113,3 M € ↑ 37.1%	Facturación 236,4 M € ↑ 108.6%

En el cuadro anterior también es destacable el hecho de que en 2020, con la pandemia golpeando a toda la economía, las scaleups de tamaño más pequeño resistieron mejor.

Quizás uno de los elementos más interesantes para comprender mejor las scaleups españolas es a través de su facturación media:

Las facturaciones medias ayudan a tipificar mejor cada tipo de compañía y a construir una radiografía de estas. Tal como se muestra en el cuadro anterior, la facturación se multiplica por 11 cuando una scaler se transforma en una de tipo growth, y por 12 cuando una compañía de tipo growth se convierte en una rocket.

Media agrupada de facturación anual por tipo

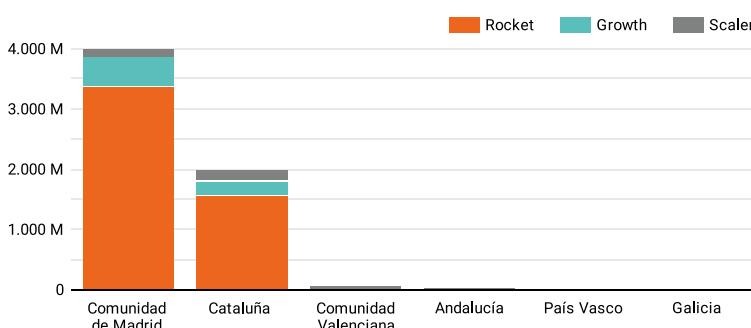


Por Ubicación

Otra visión interesante es analizar la facturación de las compañías en función de su región/ localización. Para evitar la capacidad de identificar los datos concretos de una compañía que pueda tener un peso relevante en una ciudad, se han omitido aquellas ubicaciones con menos de 3 compañías y se han agregado por comunidad autónoma.

En el gráfico siguiente se muestra la facturación agregada de 2019, 2020 y la previsión de cierre de 2021 de las scaleups de la muestra en función de su región.

Facturación agregada por tipo de empresa y por región



Región	Facturación	Peso ▾
1. Comunidad de Madrid	3.997,6 M €	37,5 %
2. Cataluña	1.991,2 M €	33,0 %
3. Comunidad Valenciana	191,7 M €	15,9 %
4. Andalucía	33,1 M €	6,8 %
5. País Vasco	2,3 M €	2,3 %
6. Galicia	2,3 M €	2,3 %

Tal como queda patente en la ilustración, **las regiones de Madrid y Cataluña agrupan la mayoría de las compañías en cuanto a facturación**, habiendo una facturación agregada muy superior en Madrid respecto a Barcelona, a pesar de que su peso en la muestra no es muy diferente (un 38 % de Madrid frente al 32 % de Barcelona). Las scaleups de la Comunidad Valenciana les siguen de lejos y se produce otro salto de volumen hasta Andalucía, País Vasco y Galicia.

Para comprender las regiones con mayores perspectivas de crecimiento, se ha creado una tabla que recoge las 4 principales regiones (con más de 3 compañías por región), en la que se muestra la previsión de facturación de 2021, su crecimiento respecto a 2020 y su mediana.

Top regiones con mayor previsión de incremento de facturación 2021

Región	Facturación ▾	% Δ	Mediana	% Δ
1. Comunidad de Madrid	1.989,1 M €	122.0% ↑	3,0 M €	160.9% ↑
2. Cataluña	988,3 M €	50.7% ↑	6,0 M €	130.8% ↑
3. Comunidad Valencia...	101,0 M €	94.0% ↑	2,8 M €	98.7% ↑
4. Andalucía	20,7 M €	122.3% ↑	1,2 M €	36.9% ↑

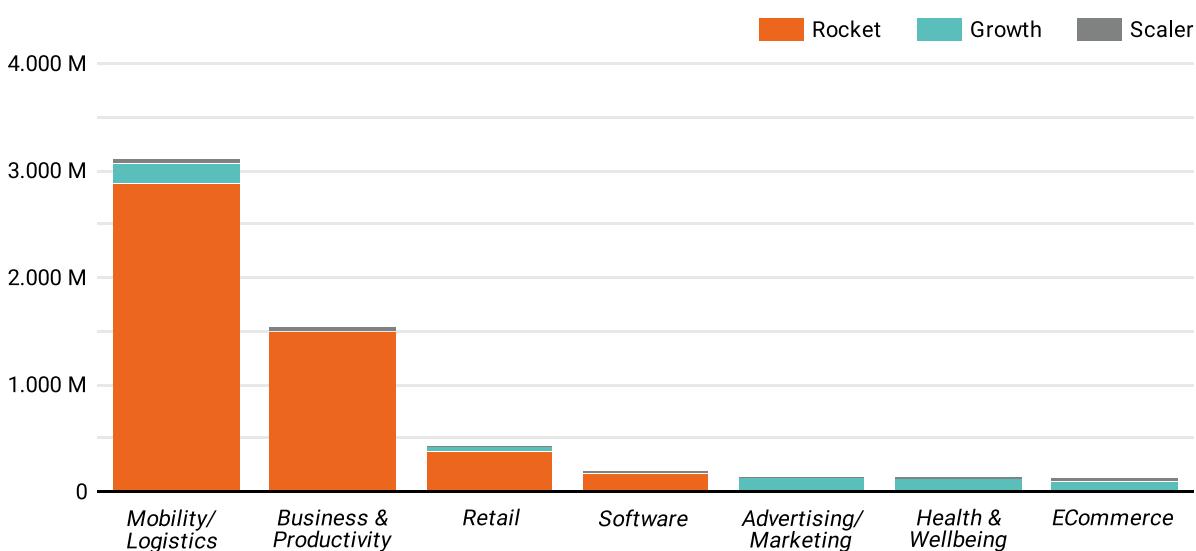
La tabla indica que las regiones cuya facturación va a crecer más en 2021 respecto a 2020 son la Comunidad de Madrid y Andalucía, siendo Cataluña la que menos crece de las 4 en porcentaje de facturación.

Sin embargo, es precisamente en Cataluña donde la mediana de incremento de facturación crece más en términos absolutos, aunque en porcentaje, la Comunidad de Madrid sigue encabezando la tabla.

Por Industria

Otra perspectiva útil es analizar la facturación en función del sector en el que la scaleup desarrolla su actividad. De forma similar al caso anterior, y para evitar el poder aislar datos de compañías concretas, se han omitido aquellas industrias con menos de 3 compañías.

Facturación agregada por tipo de empresa y por sector/industria (gráfico)



Tal como se aprecia en el gráfico anterior, hay una gran concentración de empresas de tipo rocket en los sectores que más volumen de facturación generan, como es comprensible. Los principales sectores en términos de facturación están alineados con los que más inversión han captado históricamente, siendo tradicionalmente el sector de ***Mobility & Logistics*** uno de los más activos, seguido del de ***Business & Productivity*** y de ***Retail***.

También resulta destacable el peso de sectores como ***Software***, ***Advertising & Marketing***, o ***Health & Wellbeing***. Esta misma información puede ser analizada en la tabla siguiente (donde peso se refiere al porcentaje de empresas dentro de un sector):

Los sectores que más previsión de crecimiento tienen para el año 2021 son Cybersecurity, Gaming & Entertainment y Business & Productivity

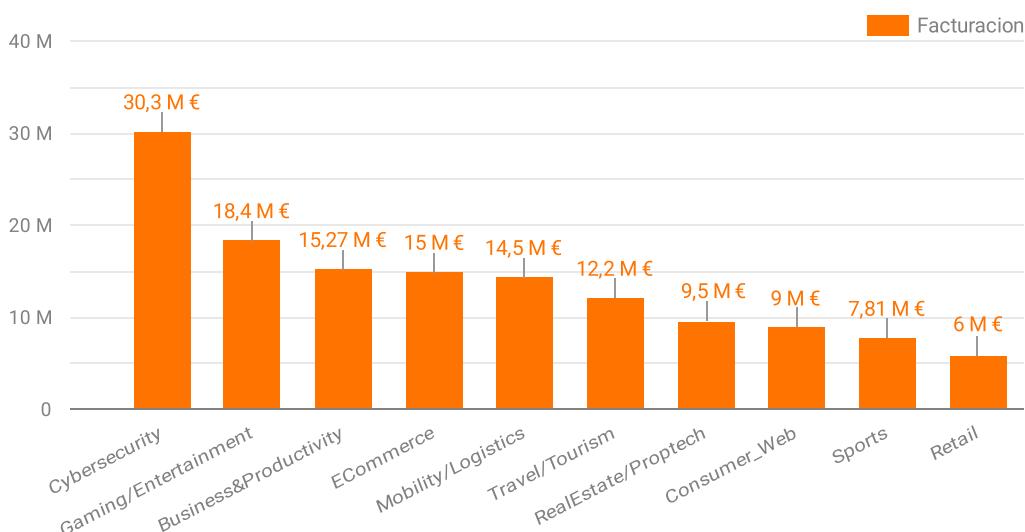
Facturación agregada por tipo de empresa y por sector/industria (tabla)

Sector	Facturación	Peso
1. <i>Mobility/Logistics</i>	3.111,3 M €	13,6 %
2. <i>Business&Productivity</i>	1.540,7 M €	10,2 %
3. <i>Retail</i>	429,0 M €	3,4 %
4. <i>Software</i>	186,1 M €	5,7 %
5. <i>Advertising/Marketing</i>	139,5 M €	3,4 %
6. <i>Health&Wellbeing</i>	136,3 M €	8,0 %
7. <i>ECommerce</i>	123,4 M €	3,4 %
8. <i>Cybersecurity</i>	120,5 M €	4,5 %
9. <i>RealEstate/Proptech</i>	113,7 M €	3,4 %
10. <i>Travel/Tourism</i>	84,7 M €	8,0 %

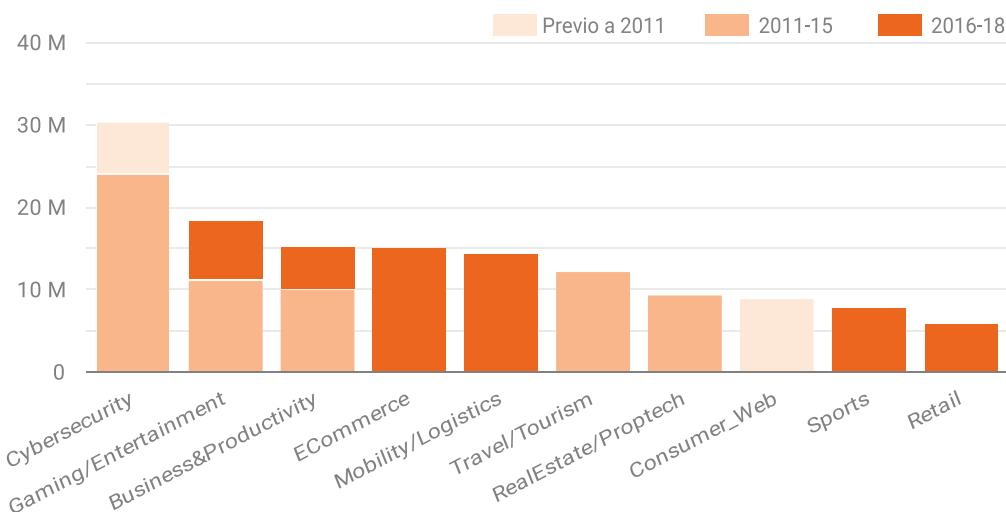
Con el fin de entender **qué sectores tienen mayor proyección** (o están en auge), lo mejor es poner el foco en los sectores con mayor previsión de crecimiento en 2021 entre las empresas en fases

iniciales (scaler), donde vemos que ***Cybersecurity***, el sector de ***Gaming & Entertainment*** o el de ***Business & Productivity*** son los que más volumen de facturación esperan generar.

Perspectivas de facturación 2021 empresas scaler



Perspectivas de facturación 2021 empresas scaler por Antigüedad



De forma similar, analizando el **crecimiento en perspectivas de facturación** por sectores durante 2021 agrupados para todos los tipos de scaleup, se percibe claramente un gran auge de las empresas **PropTech** (tecnología aplicada al inmobiliario y gestión de propiedades), seguidos de **Retail** y **Business & Productivity** (uno de los sectores que más atención e inversión han captado en 2021).

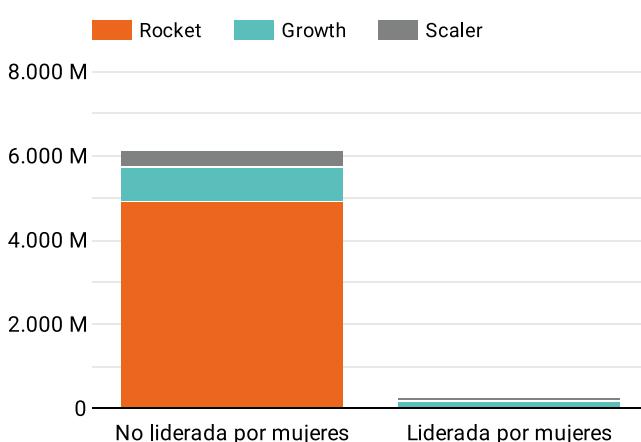
Top sectores con mayor previsión de incremento de facturación 2021

	Sector	Facturación ▾	% Δ
1.	<i>Mobility/Logistics</i>	1.354,2 M €	64.0% ↑
2.	<i>Business&Productivity</i>	881,1 M €	135.6% ↑
3.	<i>Retail</i>	281,0 M €	178.5% ↑
4.	<i>Software</i>	96,3 M €	66.1% ↑
5.	<i>RealEstate/Proptech</i>	84,5 M €	610.1% ↑
6.	<i>Health&Wellbeing</i>	69,3 M €	46.6% ↑

Visión de Género

Una perspectiva que sin duda es importante conocer es la de género: ¿cómo se comportan a nivel de facturación aquellas compañías en las que hay, al menos, una mujer entre el equipo que la lidera? Esta muestra está muy sesgada debido a que solo el 20 % de las compañías de la muestra cumplen este requisito de estar lideradas por mujeres.

Facturación agregada por tipo de empresas y por género (gráfico)



Debemos tener en cuenta que la explosión de compañías lideradas por mujeres es bastante reciente y muchas de ellas aún no han alcanzado las fases que recoge este informe

Facturación agregada por tipo de empresas y por género (gráfico)

Tipo	Liderada por mujeres	Facturación	Media facturación	Peso
Rocket	NO	4.933,6 M €	274,1 M €	6,8 %
Growth	NO	789,7 M €	26,3 M €	11,4 %
	SI	191,0 M €	15,9 M €	4,5 %
Scaler	NO	378,1 M €	2,3 M €	62,5 %
	SI	54,2 M €	1,4 M €	14,8 %

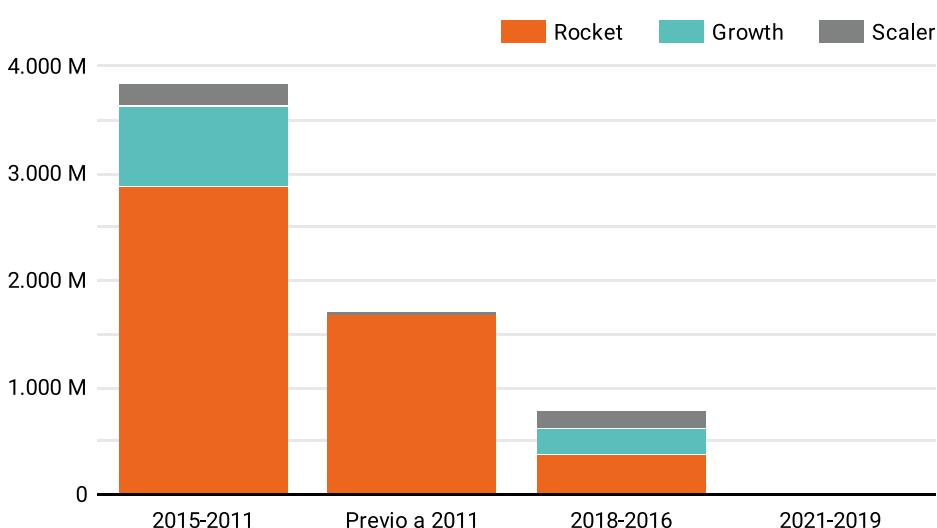
Tal como se aprecia en la tabla anterior, no hay compañías de tipo rocket en la muestra que sean lideradas por mujeres, lo que junto con el bajo porcentaje de empresas de estas características matiza mucho el resultado. Desde la óptica de facturación, se aprecia que las compañías lideradas por mujeres agregan menor volumen de facturación tanto para scalers como growths.

Una posible lectura de este dato es consecuencia de la antigüedad media de las compañías, ya que realmente la explosión de compañías lideradas por mujeres es bastante reciente y muchas de ellas aún no han alcanzado las fases que recoge este informe.

Por Antigüedad

Por último, si se analiza la información de facturación desde la perspectiva de antigüedad de la empresa (sumando la facturación de 2019-2021), resulta patente que hay una gran concentración de volumen en las compañías creadas entre 2011 y 2015 (con entre 6 y 10 años de antigüedad), seguida de aquellas con más de 10 años de antigüedad (creadas antes de 2011).

Facturación agregada por tipo de empresas y por año constitución



	Antigüedad	Facturación	Media facturación	Peso
1.	2021-2019	9,66 M €	460,05 mil €	8,0 %
2.	2018-2016	789,43 M €	7,11 M €	42,0 %
3.	2015-2011	3.840,47 M €	32 M €	45,5 %
4.	Previo a 2011	1.707,13 M €	142,26 M €	4,5 %

Además, resulta interesante que, a pesar de representar un 42 % de la muestra, las compañías creadas entre 2016 y 2018 tienen un volumen agregado de facturación sensiblemente inferior a las del periodo anterior.

4.2. El impacto de las scaleups en el empleo

Si hay un ámbito revelador sobre el que analizar el impacto de las scaleups en la economía española es, sin duda, la generación de empleo, ya que existen muchas ideas preconcebidas y creencias que debemos confrontar con datos para confirmar o invalidar, según sea su caso.

En este estudio no se ha querido evaluar exclusivamente el impacto de las scaleups en la generación directa de empleo, sino llegar a **comprender la capacidad de generación de empleo indirecto de estas compañías**, que actúa como factor multiplicador.

Evolución de la generación o creación anual de empleo agregado por tipo de empresa

	2019	2020	2021
Directo	Empleo directo 8,2 mil	Empleo directo 8,7 mil ↑ 6.4%	Empleo directo 13,3 mil ↑ 52.6%
Indirecto	Empleo indirecto 245,9 mil	Empleo indirecto 315,3 mil ↑ 28.2%	Empleo indirecto 658,2 mil ↑ 108.8%

El impacto agregado de generación de empleo de 91 scaleups españolas es de aproximadamente 324 000 puestos de trabajo

Tras analizar la evolución interanual desde 2019 de este tipo de empresas de forma agregada, se identifica claramente que, a pesar de la situación epidemiológica de 2020, las scaleups españolas fueron capaces de crecer un 6,4 % en empleos directos (8700 puestos de empleo entre 91 empresas) y un 28,2 % en empleos indirectos (315 empleos indirectos entre las mismas 91 empresas). Es decir, el impacto agregado de generación de empleo de 91 scaleups españolas (solo un 25 % de las existentes) es de aproximadamente 324 000 puestos de trabajo, entre directos e indirectos.

Y preguntadas por sus **perspectivas de generación de empleo en 2021, las estimaciones son enormemente positivas**, alcanzando 13 300 empleos directos (un crecimiento del 52 %) y 658 200 empleos indirectos (un crecimiento del 108 %), con un empleo combinado de 671 500 puestos de trabajo entre 91 compañías.

Media de empleo directo e indirecto total

Total
91

Media Empleo Directo
114,3

Media Empleo Indirecto
4,6 mil

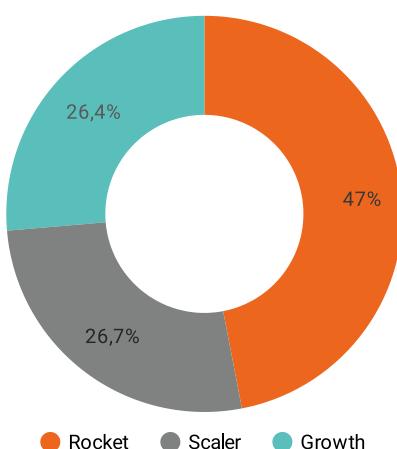
Ratio Indirectos
40,4

Para entender estos datos mejor, el primer paso es comprender la capacidad media de cada tipo de empresa de generación de empleo. Tal y como se aprecia, son compañías con 114 empleos directos de media, pero que, aparentemente, generan 4600 empleos indirectos, es decir, que por cada puesto directo se generan 40,4 indirectos.

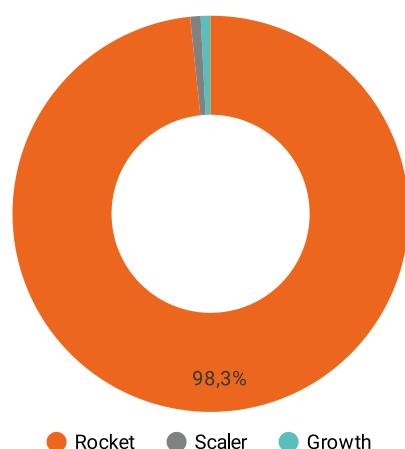
Pese a todo, esta información es todavía demasiado general, por lo que hay que evaluar varias perspectivas. Primero, estudiando el **empleo generado durante el año 2020 por cada tipo de empresa**:

Empleo total agregado por tipo de empresa 2020

Directo



Indirecto



Rocket

6

Directo

Total Rockets
4.090

Growth

14

Total Growth

2.295

Scaler

71

Total Scalers

2.324

Indirecto

Total Rockets
310,1 mil

Total Growth

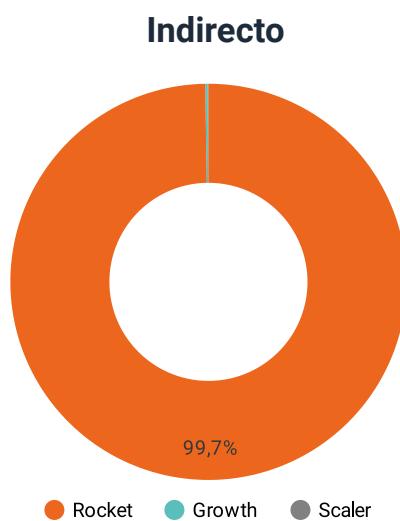
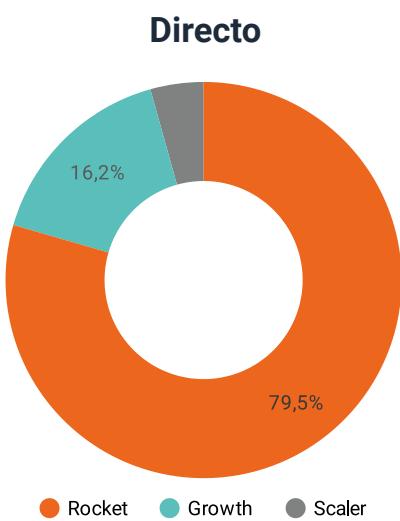
2.532

Total Scalers

2.673

Tal como era previsible, resulta claro que **casi el 50 % del empleo directo lo generan las rockets**, y prácticamente todo el empleo indirecto. Del resto de empleo —tanto directo como indirecto—, la mitad lo generan las scalers y la otra mitad las de tipo growth, y esto sin tener en cuenta el número de compañías en cada segmento.

Media de empleo agregado por tipo de empresa



	Directo	Indirecto	Ratio
# Rocket	Media Rockets 801	Media Rockets 67 mil	83,2 x 4,5
# Growth	Media Growth 176	Media Growth 224	1,3 x 4,3
# Scaler	Media Scalers 41	Media Scalers 48	1,2

Otra perspectiva muy valiosa para cualificar el impacto que generan las scaleups en el empleo resulta de analizar sus tamaños medios, tanto de empleados directos como indirectos, así como los ratios entre ambos coeficientes, donde se aprecia que, **cuento más grandes son, mayor empleo directo generan**. De hecho, es interesante ver que, en cada salto de escala/tipo de empresa, multiplican su número de

empleos directos de forma similar (por 4,3 en el caso de las scalers y por 4,5 en el de las growths).

Además, y quizás uno de los hallazgos más relevantes del estudio, es la sorprendente capacidad de las scaleups una vez se convierten en rockets, generando 83 puestos de trabajo indirectos por cada puesto directo.

Según se apreciaba en los números generales, tras un muy leve crecimiento en 2020, empujado sobre todo por scalers y growths, **se espera un cierre de 2021 con un gran crecimiento, liderado principalmente por scalers.**

Aún así, es necesario profundizar un nivel más, por lo que a continuación se ofrece un desglose detallado de crecimiento interanual en empleos directos e indirectos para cada tipo de compañía.

Evolución anual de empleo directo e indirecto agregado por tipo de empresa (tabla)

		2019	2020	2021
Rocket 6	Directo	4,1 mil	4,1 mil ↑ 0.7%	6,3 mil ↑ 53.3%
	Indirecto	240,0 mil	310,1 mil ↑ 29.2%	650,2 mil ↑ 109.7%
Growth 14	Directo	2,1 mil	2,3 mil ↑ 7.3%	3,0 mil ↑ 29.8%
	Indirecto	3,9 mil	2,5 mil ↓ -34.7%	3,0 mil ↑ 17.7%
Scaler 71	Directo	2,0 mil	2,3 mil ↑ 17.2%	4,0 mil ↑ 74.1%
	Indirecto	2,0 mil	2,7 mil ↑ 33.1%	5,0 mil ↑ 88.8%

En esta tabla se muestran algunos datos destacados:

- Se evidencia la **progresión en la creación de empleo directo** (en porcentaje), donde las scalers crecen en 2020 un 17 % frente a las growths, que crecen un 7 %, y las rockets, con un 0,7 %. Sin embargo, en 2021 se altera ligeramente este orden, que sigue encabezado por las scalers (+74 % de crecimiento), pero donde las rockets toman la delantera (+53 %) a las growths (+29,8 %).
- Algo similar sucede en 2021 respecto al empleo indirecto, cuyo crecimiento absoluto y en porcentaje abanderan las rockets, seguidas por las scalers (5000 puestos y +88 %), y las growths, (3000 puestos y +17,7 %). Aún así, no hay que olvidar que hay 71 scalers y 14 growths, por lo que los números absolutos hay que manejarlos con prudencia.
- Resulta muy llamativa la **caída en empleo indirecto en 2020** durante lo peor de la pandemia en las growths, con una bajada del 34,7 % respecto al año previo. Gran parte del impacto se produjo en las compañías en fase growth del sector Travel, con caídas del 80 % en empleo indirecto.

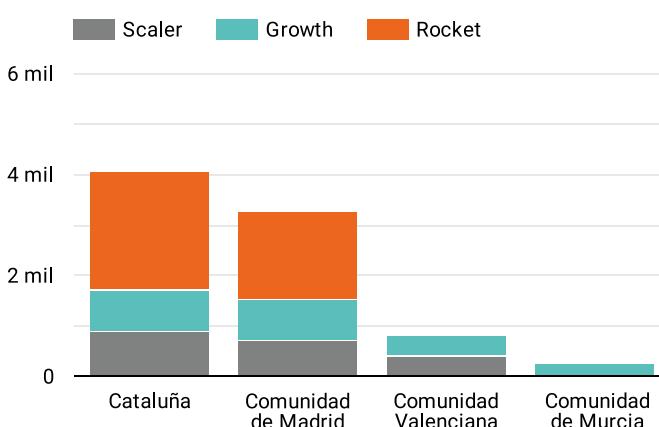
Por Ubicación

Podemos extraer conclusiones esclarecedoras a través del análisis de la generación de empleo desde la óptica de la región de la compañía. De forma similar a lo comentado anteriormente, y para evitar la capacidad de identificar los datos concretos de una compañía

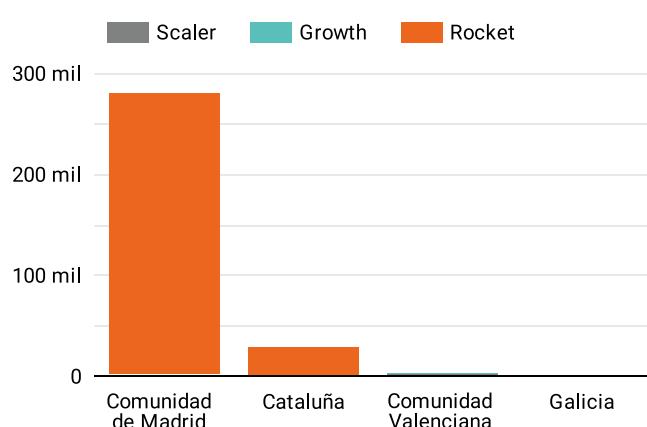
que pueda tener un peso relevante en una región, se han omitido aquellas ubicaciones con menos de 3 compañías y se han sustituido las ciudades por comunidades autónomas.

Empleo agregado por tipo de empresa y por ciudad 2020

Empleo directo



Empleo indirecto



Región	Empleo directo	Empleo indirecto	Ratio	Peso
1. Cataluña	14 mil	140,7 mil	10,03	33 %
2. Comunidad de Madrid	11,7 mil	1,1 M	91,21	38 %
3. Comunidad Valenciana	2,9 mil	13,1 mil	4,5	16 %
4. Andalucía	734	46	0,06	7 %

Lo más llamativo del análisis de generación de empleo por comunidad en 2020 y que, desafortunadamente, deja a varias comunidades que, aunque cuentan con scaleups en su territorio, son menos de 3, es su divergencia con la facturación. A pesar de que por facturación, las scaleups de la Comunidad de Madrid lideran la tabla, desde la óptica de generación de empleo directo son las scaleups catalanas las que más generan, con 14 000 puestos de trabajo directos (y 140 700 indirectos, un ratio de indirecto a directo de 10x).

Sin embargo, si se habla de generación de empleo, además de resultar patente que el 98 % del mismo lo generan las rockets, es notable la gran concentración

del mismo en scaleups de la Comunidad de Madrid, que genera 11 700 empleos directos y 1,1 millones de empleos indirectos, con un ratio de generación de directo a indirecto de 91x.

En tercer lugar, las scaleups de la Comunidad Valenciana, a cierta distancia de las comunidades madrileña y catalana, generan 2900 puestos directos de empleo y 13 100 indirectos, un factor multiplicador de 4,5x).

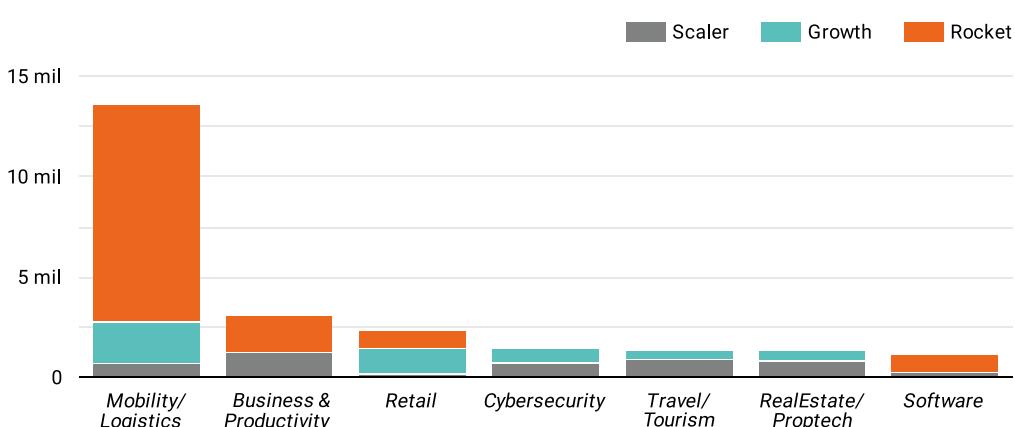
En términos generales, la Comunidad de Madrid es la que más empleo total e indirecto genera, pero si hablamos de empleo directo, es Cataluña la que lidera la tabla.

Por Industria

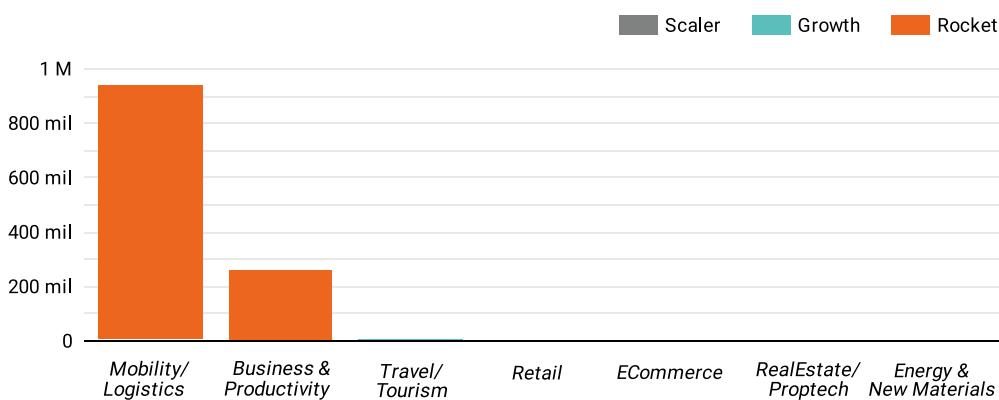
Para comprender la capacidad de generación de empleo de cada sector, hemos aplicado la variable industria al análisis realizado, con conclusiones reveladoras. Y, de forma similar al caso anterior, para evitar el poder aislar datos de compañías concretas, se han omitido aquellas industrias con menos de 3 compañías.

Empleo agregado por tipo de empresa y por sector/industria

Empleo directo



Empleo indirecto



Los dos gráficos anteriores, así como la tabla siguiente, resumen claramente en qué industrias se está generando más empleo. Aún así, antes de desmenuzar las cifras, resulta notable el hecho de que hay sectores más consolidados y preferidos por los rocket (como *Mobility & Logistics*, *Business & Productivity*, *Retail* o *Software*), y otros en los que las scalers y growths han puesto su foco, tales como *Cybersecurity*, *Travel & Tourism* o *Proptech*.

Empleo agregado por tipo de empresa y por sector/industria (tabla)

Sector	Empleo directo	Empleo indirecto	Ratio	Peso
1. <i>Mobility/Logistics</i>	13,6 mil	943,6 mil	69,4	14 %
2. <i>Business&Productivity</i>	3,1 mil	260,1 mil	84,4	10 %
3. <i>Retail</i>	2,3 mil	4,7 mil	2,0	3 %
4. <i>Cybersecurity</i>	1,4 mil	65,0	0,0	5 %
5. <i>Travel/Tourism</i>	1,3 mil	7,6 mil	5,7	8 %
6. <i>RealEstate/Proptech</i>	1,3 mil	600,0	0,5	3 %
7. <i>Software</i>	1,2 mil	53,0	0,0	6 %

Desde un punto de vista ceñido exclusivamente a los sectores, es interesante ver la concentración de generación de empleo indirecto, principalmente en *Mobility & Logistics* o *Business & Productivity*, con ratios de directos indirectos superiores a 69x. Del

mismo modo, destaca el hecho de que hay otros sectores con menor capacidad de generación de indirectos por su propia estructura, y que incluyen, habitualmente, industrias más intensivas en tecnología, como *Cybersecurity* o *Software*.

Top sectores con mayor crecimiento en 2021 (tabla)

Sector	Empleo directo	% Δ	Empleo indirecto	% Δ
1. <i>Mobility/Logistics</i>	6 mil	57.1% ↑	501,4 mil	117.0% ↑
2. <i>Business&Productivity</i>	1,7 mil	106.3% ↑	150 mil	87.5% ↑
3. <i>Retail</i>	940	56.7% ↑	1,2 mil	9.5% ↑
4. <i>Cybersecurity</i>	565	29.3% ↑	25	13.6% ↑
5. <i>Software</i>	501	36.1% ↑	28	133.3% ↑
6. <i>Travel/Tourism</i>	461	11.1% ↑	4 mil	99.7% ↑
7. <i>RealEstate/Proptech</i>	450	28.6% ↑	240	26.3% ↑

Por último, es conveniente tener visibilidad sobre qué sectores plantean unas mayores expectativas de crecimiento en 2021, ya que a priori deberían ser los que lideren el empleo en los siguientes períodos. Y tal como vemos en la tabla, y de forma coherente con la estructura del mercado de España y con lo que sucede en Europa, el **sector de Productividad para**

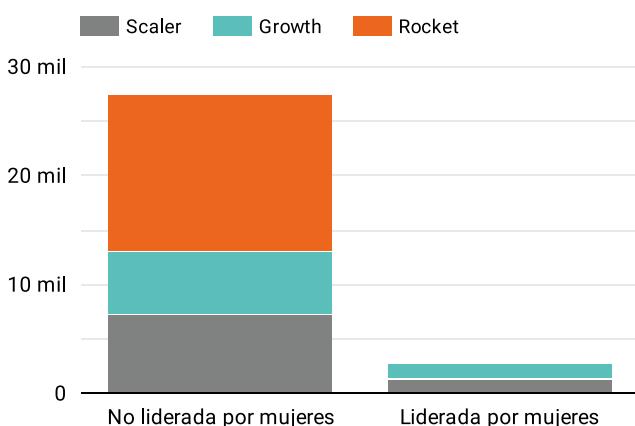
Empresas despierta con un crecimiento de 106 % y 1.700 puestos directos. Desde la perspectiva de generación indirecta de empleo, los negocios de *Mobility & Logistics* o *Business & Productivity*, así como *Travel & Tourism* tienen unas ambiciosas perspectivas de crecimiento en 2021.

Visión De Género

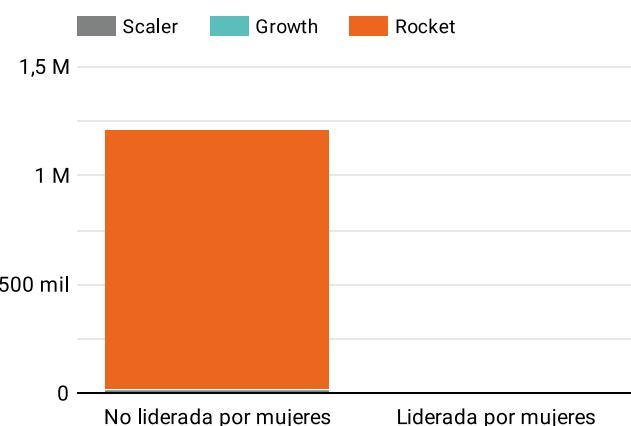
El siguiente elemento desde el que analizar la generación de empleo de las scaleups es el de género, pero sin olvidar que la muestra está muy sesgada por el hecho de que solo el 20 % de las compañías de la muestra cumplen el requisito de estar lideradas por mujeres.

Empleo agregado por tipo de empresa y por género

Empleo directo



Empleo indirecto



Tal como se ha ido observando a lo largo del análisis, el hecho de que no haya ninguna rocket entre las compañías lideradas por mujeres tiene un impacto clave en los números absolutos. Sin embargo, si nos fijamos en la tabla siguiente, destacan dos factores:

por un lado, la **capacidad superior de generación de empleo indirecto en compañías tipo growth cuando son lideradas por mujeres** (casi 2x) y que, de media, las compañías en general son más pequeñas tanto para scalers como para growths.

Empleo total y medio agregado por tipo de empresa y por género (tabla)

Tipo	Liderada por mujeres	Empleo directo	Media directo	Empleo indirecto	Media indirecto	Ratio	Peso
Rocket	NO	14,4 mil	801,1	1,2 M	66,7 mil	83,2	6,82 %
Growth	NO	5,9 mil	195,5	5,4 mil	179,6	0,9	11,36 %
	SI	1,5 mil	128,9	4 mil	333,3	2,6	4,55 %
Scaler	NO	7,1 mil	43,3	9,6 mil	57,9	1,3	62,5 %
	SI	1,2 mil	30,9	176	4,5	0,1	14,77 %

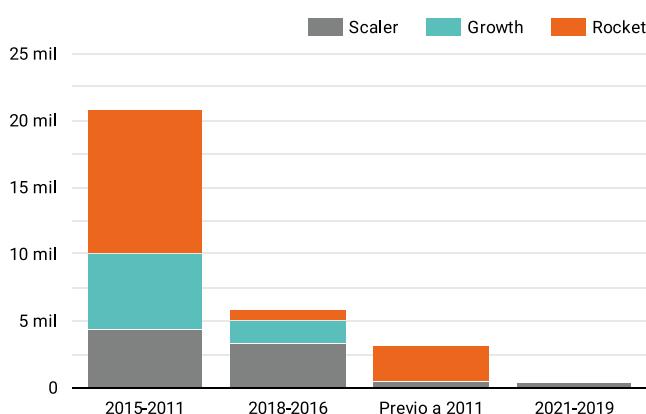
Visión De Antigüedad

Por último, hemos analizado si la antigüedad de la compañía es un factor clave desde la óptica del empleo, al igual que sucedía en el caso de la facturación. En este caso, desde la perspectiva de generación de empleo directo, **las compañías que, con diferencia, generan más empleo son las que tienen entre 6 y 10 años de antigüedad**. Pero, a diferencia

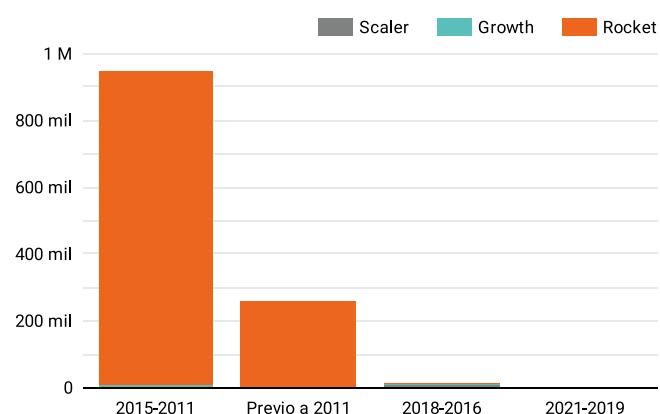
de la facturación, las segundas que más empleo directo generan —aunque con una diferencia notable respecto al primer caso— son las creadas entre 2016 y 2018. Sin embargo, si se analiza desde el punto de vista del empleo directo, los resultados de la facturación se repiten: los dos grupos de compañías que más generan son las más antiguas.

Empleo agregado por tipo de empresa y por antigüedad

Empleo directo



Empleo indirecto



	Antigüedad	Empleo directo	Empleo indirecto	Ratio	Peso
1.	2021-2019	350	148	0,4	8,0 %
2.	2018-2016	5,9 mil	12,3 mil	2,1	42,0 %
3.	2015-2011	20,8 mil	946,8 mil	45,5	45,5 %
4.	Previo a 2011	3,2 mil	260,1 mil	82,3	4,5 %

4.3. El impacto de las scaleups en inversión

Finalmente, una vez analizado el impacto que tienen las scaleups en dos magnitudes clave de la economía española como son la generación de riqueza y de empleo, es hora de comprender cómo se han financiado hasta ahora estas compañías y qué perspectivas de financiación tienen.

Para ello, además de dotar al informe de los enfoques utilizados anteriormente, se incluye el análisis de origen de los fondos, útil para comprender el tipo y ubicación de los inversores que financian a las scaleups en España.

Es importante señalar que solo se trabaja con dos variables: la inversión previa, o lo que es lo mismo, la información de inversión captada hasta el momento declarada por la compañía, y la inversión próxima, o información sobre el tamaño de la siguiente ronda que tiene previsto levantar la compañía.

Las 91 compañías incluidas en el estudio han captado 3233,5 M€, una cantidad muy relevante en el ecosistema español si lo comparamos con años anteriores

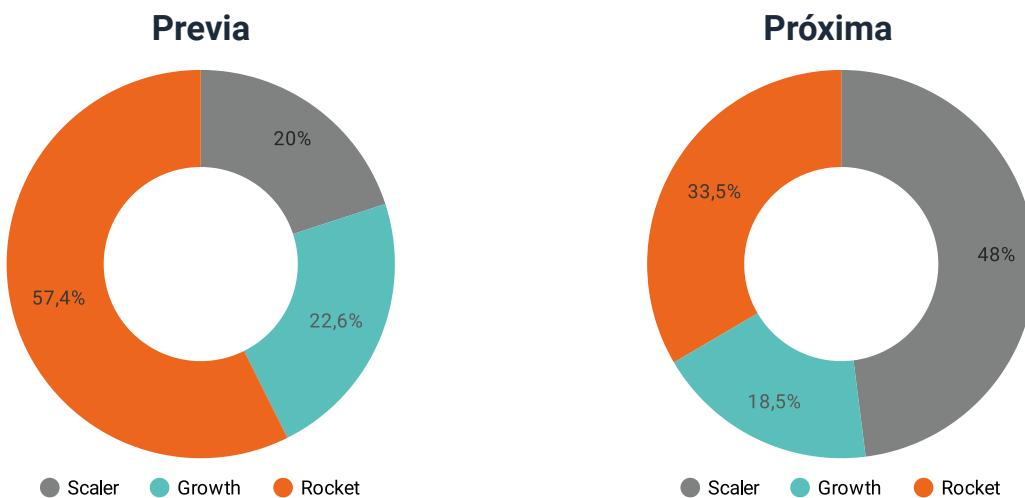
Total, media y mediana de inversión total de compañías (previa y próxima)

	Inversión previa	Media inversión previa	Mediana inversión previa
Previa	3.233,50 M €	35,5 M €	4,5 M €
Próxima	2.301,11 M €	26,1 M €	9,0 M €

Quizás uno de los datos más destacables del informe es que las 91 compañías incluidas en el estudio han captado 3233,5 M€, una cantidad muy relevante en el ecosistema español, máxime teniendo en cuenta que, en años previos, el importe total captado por las startups españolas era muy inferior al captado en 2021.

Asimismo, al estudiar de forma agregada la inversión en scaleups tal como se observa en la tabla anterior, choca que el volumen de inversión captada previamente es casi 1000 M€ superior al que estas compañías pretenden captar, con rondas de tamaño inferior (la mediana, que refleja el valor más habitual de la serie, se reduce a la mitad).

Inversión total agregado por tipo de empresa



	Previa	Próxima
# Rocket	6	Total Rockets 770,0 M €
# Growth	14	Total Growth 426,8 M €
# Scaler	71	Total Scalers 1.104,3 M €
Total Rockets	1.855,0 M €	Total Rockets 770,0 M €
Total Growth	732,1 M €	Total Growth 426,8 M €
Total Scalers	646,4 M €	Total Scalers 1.104,3 M €

Para facilitar la comprensión de estas magnitudes, es necesario segmentar la inversión según el tipo de scaleup, lo que ayuda a entender mejor el comportamiento anterior y previsiones de las scaleups analizadas en lo relativo a inversión.

Como se puede observar tanto en la tabla anterior como en la siguiente, que incluye información sobre medias y medianas de financiación, hay un comportamiento muy diferenciado entre las compañías de tipo scaler y el resto:

- Por un lado, **las scalers** se ajustan al estereotipo de financiación de las scaleups y **se plantean captar prácticamente el doble de los fondos obtenidos hasta el momento**, con rondas de importe medio de 15,6M € (aunque con mediana de 6 M€), respecto a los 9,1 M€ de media en la inversión previa.

- Sin embargo, y quizás sea uno de los datos más contra-intuitivos del informe, **tanto las compañías de tipo growth como las rockets** —que representan una parte importante del impacto de las scaleups en España— **tienen perspectivas de financiación inferiores a la inversión recibida previamente**. Esto puede obedecer a dos factores o a una mezcla de ambos:
 - Que las compañías se han vuelto más sostenibles y pueden financiar una parte mayor de su actividad con los fondos generados por la actividad corriente de la empresa.
 - Que en el importe captado previamente hay varias rondas agregadas —dado que son compañías que llevan más tiempo en el mercado— y que sus próximas financiaciones no son superiores al total captado previamente.

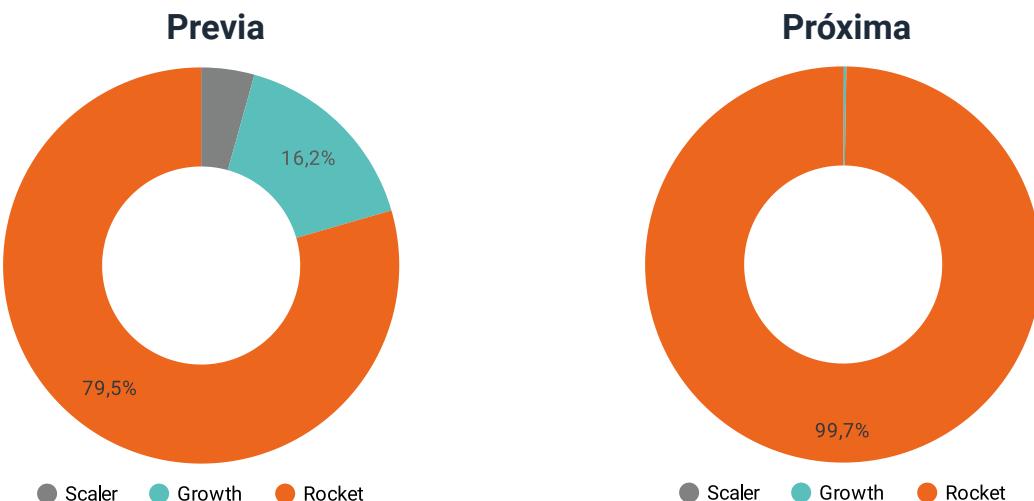
Total, media, mediana y ratio de inversión total de compañías segmentadas por tipo de empresa (previa y próxima)

Rocket 6	Previa	Inversión previa 1.855,0 M €	Media inversión previa 309,2 M €	Mediana inversión previa 215,0 M €
	Próxima	Inversión próxima 770,0 M €	Media inversión próxima 128,3 M €	Mediana inversión próxima 135,0 M €
Growth 14	Previa	Inversión previa 732,10 M €	Media inversión previa 52,3 M €	Mediana inversión previa 22,0 M €
	Próxima	Inversión próxima 426,81 M €	Media inversión próxima 38,8 M €	Mediana inversión próxima 20,0 M €
Scaler 71	Previa	Inversión previa 646,40 M €	Media inversión previa 9,1 M €	Mediana inversión previa 3,8 M €
	Próxima	Inversión próxima 1.104,30 M €	Media inversión próxima 15,6 M €	Mediana inversión próxima 6,0 M €

Esta diferencia entre la inversión previa captada y la que las compañías tienen previsto captar (denominada *próxima* en todos los gráficos) queda muy patente al tener en cuenta los ratios que surgen al analizar el cociente de las medias de ambos factores: en un

extremo las rockets, que esperan captar un 40 % de la inversión ya obtenida hasta el momento, y en el otro lado los scalers, que planean levantar en su próxima ronda un 120 % de la inversión obtenida previamente.

Media de inversión agregada por tipo de empresa



	Previa	Próxima	Ratio
# Rocket 6	Media Rockets 309,2 M €	Media Rockets 128,3 M €	0,4
# Growth 14	Media Growth 52,3 M €	Media Growth 38,8 M €	0,6
# Scaler 71	Media Scalers 9,1 M €	Media Scalers 15,6 M €	1,7

Por Origen de los Fondos

Uno de los factores únicos que se aplican en este apartado es el relacionado con el origen de los fondos previos, por el que se preguntó a todas las compañías, así como el previsible origen de los fondos de sus próximas rondas, lo que indica dónde esperan financiarse.



La tabla anterior tiene en cuenta la particularidad de que una compañía puede haberse financiado —o esperar financiarse— en varios sitios, por lo que el hecho que el 86 % de las compañías se hayan financiado hasta el momento con inversores españoles (78 de 91) no quita que un 52 % también lo hayan hecho con inversores del resto de Europa. Por ello, los datos de las categorías no suman 100 %, al no ser estas excluyentes.

En cualquier caso, y como podría resultar previsible, se puede concluir que, de forma agregada, **la mayoría de las compañías se han financiado con los inversores que tenían más cerca** (locales y europeos). Pero la proporción de inversores españoles se reduce a la mitad cuando se trata de las perspectivas de las siguientes rondas, típicamente más grandes, en favor de inversores de Norteamérica principalmente.

En cualquier caso, para poder sacar conclusiones más detalladas es imprescindible evaluar estos datos desde la perspectiva del tipo de compañía:



	España	Europa	Norte América	Asia	Otros
# Rocket 6	83%	67%	67%	50%	0%
	0%	33%	67%	33%	33%
# Growth 14	93%	57%	3%	3%	1%
	36%	57%	43%	14%	14%
# Scaler 71	85%	49%	31%	6%	17%
	45%	59%	58%	6%	14%

La tabla anterior arroja algunas conclusiones interesantes, máxime si asumimos la idea de que, *a priori*, las compañías en fase scaler son las más jóvenes (5,4 años media), en relación con las growths (6,5 años) o las rockets (8,8 años de antigüedad media).

Entre ellas, quizás las más interesantes:

- Las compañías con menos predisposición a financiarse con inversores españoles son las más maduras, siendo el caso de las de tipo rocket el más llamativo.
- Las rockets son las que hasta el momento han tenido una mezcla de inversión más internacional, con

una participación notable de inversores europeos, asiáticos y norteamericanos. Algo coherente, por otro lado, con el hecho que previamente han pasado ya por varias rondas grandes (la mayoría, megarrondas de más de 50 M€).

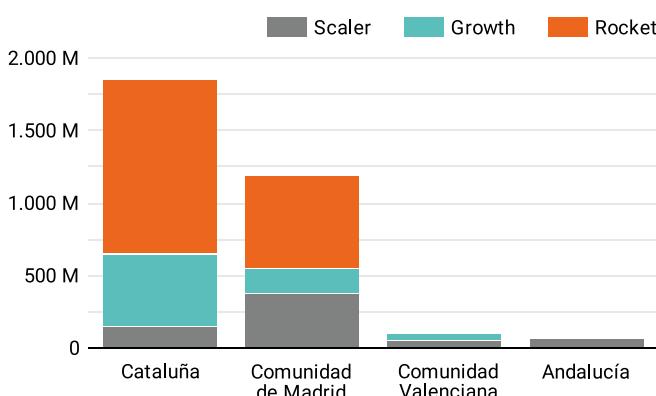
- Sin embargo, estas mismas compañías se plantean, sobre todo, financiarse con inversores estadounidenses y de otras regiones.
- Las compañías con más foco en financiarse en su próxima ronda con inversores de cierta proximidad (locales y europeos) son las scalers, siendo este factor menos relevante en el caso de las growths y las rockets.

Por Ubicación

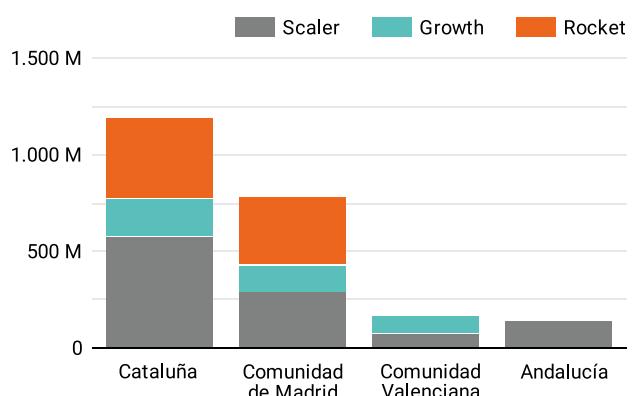
Otra de las dimensiones desde la que hemos analizado la inversión es desde la óptica de la ubicación de la compañía. Al igual que en casos anteriores, y para evitar la capacidad de identificar los datos concretos de una compañía que pueda tener un peso relevante en una región, se han omitido aquellas ubicaciones con menos de 3 compañías y se han sustituido las ciudades por comunidades autónomas.

Inversión agregada por tipo de empresa y por ciudad

Inversión previa



Inversión próxima



Región	Inversión previa	Inversión próxima	Ratio	Peso
1. Cataluña	1.846,0 M €	780,1 M €	0,42	33 %
2. Comunidad de Madrid	1.198,7 M €	1.193,3 M €	1	38 %
3. Comunidad Valenciana	99,4 M €	164,0 M €	1,65	16 %
4. Andalucía	65,7 M €	136,0 M €	2,07	7 %

De forma coherente con todos los datos recogidos hasta mitad de 2021, la región que más inversión ha captado en rondas previas ha sido Cataluña, pero también se trata de la que tiene un menor ratio en inversión próxima (es decir, el cociente entre inversión próxima e inversión previa). Este número, que básicamente muestra las perspectivas de crecimiento de una región, alcanza su máximo en la región andaluza, donde sus empresas esperan captar en sus próximas rondas el doble de lo captado, seguida

de la Comunidad Valenciana (regiones que aún están en proceso de construir una capa de scaleups mayor y más madura).

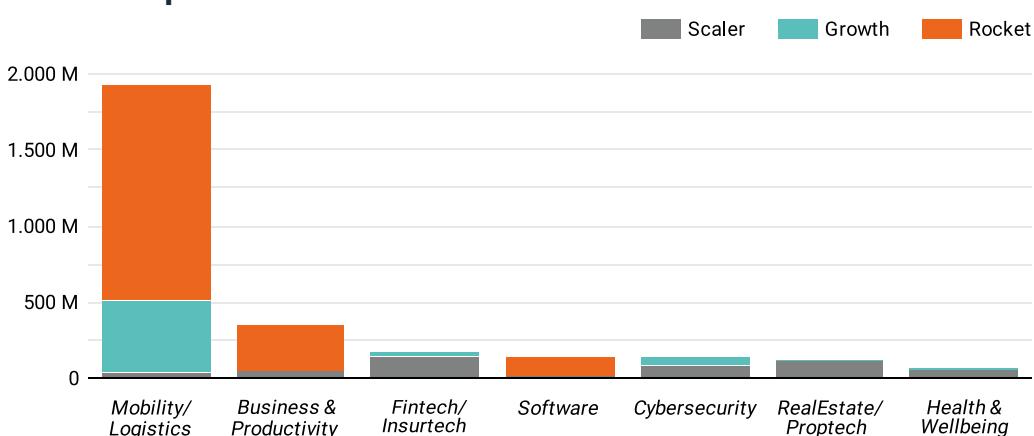
También resulta interesante la región de Madrid, que siendo la que más pesa en cuanto a número de scaleups (38 %) tiene un balance prácticamente igual entre lo que han captado las scaleups de la zona previamente y el volumen total que tienen previsto captar en sus próximas rondas.

Por Industria

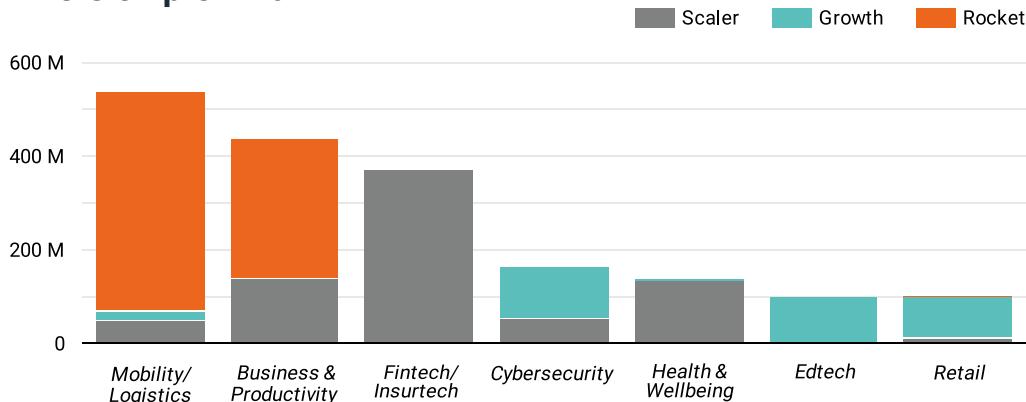
Este mismo análisis, enfocado desde la perspectiva de la industria en la que las scaleups desarrollan su actividad, cuadra casi perfectamente con los datos agregados de inversión del Observatorio de Startups de España, dado que, como es coherente, una parte muy significativa de la inversión de las startups españolas ha sido captada por scaleups.

Inversión agregada por tipo de empresa y por sector/industria

Inversión previa



Inversión próxima



Tal como vemos en la gráfica anterior, si analizamos la inversión previa, **el sector que más inversión ha atraído para las scaleups españolas ha sido con diferencia el de Mobility & Logistics**, siendo el resto de sectores que le siguen (*Business & Productivity, Fintech & Insurtech o Software*) menos relevantes, con una cola de sectores con un peso muy relevante de scalers y apenas algunas growths.

Sin embargo, el panorama cambia cuando se analiza desde la óptica de en qué sectores las scaleups españolas esperan captar más: no tanto en el orden, que sigue siendo copado por los mismos sectores que en el caso anterior, sino por las magnitudes, con

una polarización mucho menor en un solo sector y un peso importante de las growths. Resulta interesante ver que, además de los 3 sectores líderes, los que más inversión de captación de fondos tienen son *Cybersecurity, Health & Wellbeing, Edtech y Retail*.

Inversión agregada por tipo de empresa y por sector/industria (tabla)

Sector	Inv. Previa ▾	Inv. Próxima	Ratio	Peso
1. <i>Mobility/Logistics</i>	1.930,2 M €	540,0 M €	0,3	14 %
2. <i>Business&Productivity</i>	352,65 M €	439,0 M €	1,2	10 %
3. <i>Fintech/Insurtech</i>	173,8 M €	372,8 M €	2,1	9 %
4. <i>Software</i>	145 M €	20,0 M €	0,1	6 %
5. <i>Cybersecurity</i>	137,42 M €	166,1 M €	1,2	5 %
6. <i>RealEstate/Proptech</i>	117,3 M €	70,0 M €	0,6	3 %
7. <i>Health&Wellbeing</i>	68,77 M €	137,7 M €	2,0	8 %

Por último y para entender los sectores donde se espera un mayor crecimiento en inversión (o lo que es lo mismo, con un ratio entre inversión próxima e inversión previa superior), cotejemos la siguiente lista:

Top 5 sectores con mayor crecimiento en inversión (tabla)

Sector	Inversión Previa	Inversión Próxima	Ratio ▾
1. <i>Fintech/Insurtech</i>	173,8 M €	372,8 M €	2,1
2. <i>Health&Wellbeing</i>	68,77 M €	137,7 M €	2,0
3. <i>Travel/Tourism</i>	68,6 M €	94 M €	1,4
4. <i>Business&Productivity</i>	352,65 M €	439 M €	1,2
5. <i>Mobility/Logistics</i>	1.930,2 M €	540 M €	0,3

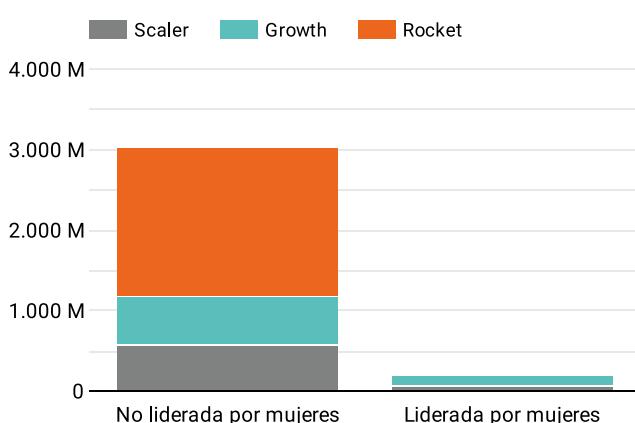
Visión de género

La perspectiva de género vista desde el ángulo de la inversión no aporta grandes diferencias respecto al resto de enfoques, aunque con algunas salvedades. A pesar de que la mayor parte de la inversión ha ido —y previsiblemente irá— a scaleups lideradas por

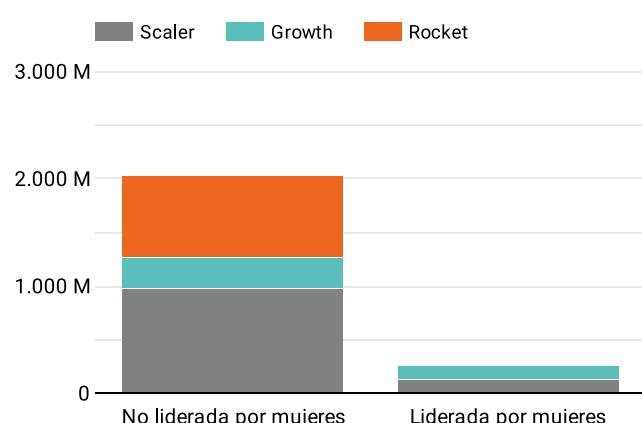
equipos fundadores compuestos exclusivamente por hombres, hay una diferencia importante: en las compañías de tipo growth, el ratio de crecimiento es el doble en las compañías lideradas por mujeres y también superior, pero levemente, en las scalers.

Inversión agregada por tipo de empresa y por género

Inversión previa



Inversión próxima



Tipo	Liderada por mujeres	InversionPrevia	InversionProxima	Ratio	Peso
Rocket	NO	1.855 M €	770 M €	0,4	6,8 %
Growth	NO	605,3 M €	295,7 M €	0,5	11,4 %
	SI	126,8 M €	131,11 M €	1	4,5 %
Scaler	NO	579,05 M €	973,3 M €	1,7	62,5 %
	SI	67,35 M €	131 M €	1,9	14,8 %

Por Antigüedad

Finalmente, al estudiar la inversión captada y las perspectivas de financiación de las scaleups españolas desde el prisma de su antigüedad, se identifican unos resultados que son coherentes con lo que se podría esperar:

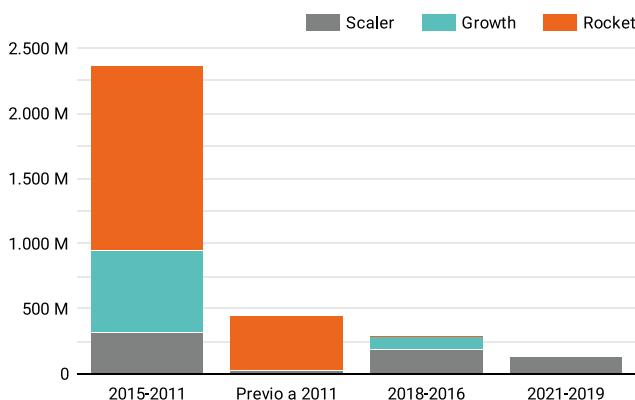
- **Las que más inversión han captado son las empresas creadas entre 2011 y 2015 con diferencia,** seguidas de las previas a 2011 (ambos grupos con una alta concentración de rockets). En el primer caso, se trata de compañías que han iniciado su proceso de financiación con una industria de capital riesgo más madura que en el segundo caso. El

resto de los segmentos, mucho más nuevos en el tiempo, aún no han tenido apenas tiempo para financiarse y no cuentan con ninguna rocket entre sus filas.

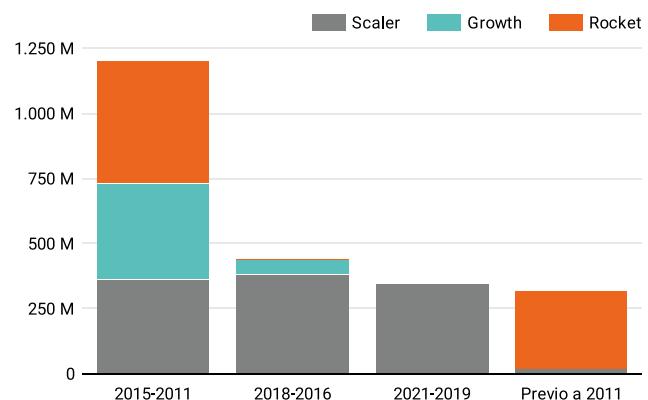
- En cuanto a las perspectivas de financiación en próxima ronda, aunque en volumen las que más inversión esperan captar son las del periodo 2011-2015 —ya que aún hay muchas en periodo de crecimiento—, las que tienen un ratio mayor de crecimiento son las más jóvenes.

Inversión agregada por tipo de empresa y por antigüedad

Inversión previa



Inversión próxima



	Antiguedad	Inv. previa	Inv. próxima	Ratio	Peso
1.	2021-2019	125,86 M €	341,8 M €	2,7	8,0 %
2.	2018-2016	292,92 M €	438 M €	1,5	42,0 %
3.	2015-2011	2.366,3 M €	1.201,31 M €	0,5	45,5 %
4.	Previo a 2011	448,42 M €	320 M €	0,7	4,5 %

5. Casos de éxito

Jaime Bosch

CEO de Voicemod



¿Qué y quién te impulsó a emprender?

Yo siempre digo que he sido un emprendedor desde que era muy pequeño. Vengo de una familia muy grande en la que soy el pequeño de ocho hermanos. En mi casa, ya de serie, para conseguir las cosas había que ser un poco emprendedor. Además, mi padre tiene un historial emprendedor, lo mismo que muchos de mis hermanos, en mi casa siempre hemos tenido un poco ese germen. Al final yo emprendí porque dos de mis hermanos estaban emprendiendo y necesitaban ayuda, eso fue lo que me hizo dar el paso.

Mis hermanos venían de montar varias empresas y yo, salido de la universidad, me metí en una con ellos. Cogieron al benjamín, recién salido de la universidad con ganas y energía y me pusieron a trabajar. Yo emprendí a la vez en mis propios proyectos, relacionados con el mundo audiovisual y otras disciplinas, pero mi primer emprendimiento digital fue con ellos, ahí realmente no era emprendedor, era su "ayudante".

¿Cuáles han sido los principales retos a los que os habéis enfrentado a la hora de escalar el negocio?

Escalar el negocio es, en sí mismo, probablemente uno de los retos más grandes que ha tenido la startup hasta ahora. Nosotros hemos pasado muchos años en busca del *market fit* con diferentes productos y en

diferentes verticales y, una vez lo encontramos, empezamos a escalar la compañía.

¿Qué retos habéis encontrado en el proceso de internacionalización?

Voicemod fue internacional desde el primer día, por lo que el reto que se nos ha presentado es más una adaptación del contenido a cada cultura local del país. En el caso de países con mucho cambio como China o Japón, tenemos *partners* que nos ayudan a hacer esta labor.

¿Qué retos habéis encontrado en cuanto a equipo y cultura?

Para mí, el reto más importante a superar es mantener la cultura y los valores de la compañía. Cuando el equipo cuenta con pocas personas, es más fácil porque llegas a cualquier rincón de la empresa. Cuando creces de escala, es un reto mantener esa cultura.

El reto de escalar no es solo hacer crecer el negocio, sino que el equipo crezca con el mismo. En mi opinión, una de las claves para escalar bien es cómo contratás y a quién contratás. No solo en tema de cultura sino cómo eliges a la persona.

El reto más importante a superar es mantener la cultura y los valores de la compañía

¿Qué retos habéis encontrado en el acceso a capital?

En cuanto a captación de capital, antes de llegar a la fase de scaleup sí que fue muy complicado para nosotros levantar capital en los primeros años de Voicemod. El ecosistema inversor español estaba en otro punto, nosotros estábamos en otro punto. Ahora está todo mucho más maduro, hay más opciones. Por otro lado, desde que hemos escalado no es que sea más fácil, pero el proyecto es atractivo, estamos en un sector que está en auge y los inversores están muy interesados en invertir.

Disteis entrada a capital extranjero. ¿Te encuentras con fondos en España que hubieran estado preparados para el momento en el que entró este capital internacional en Voicemod?

Sí, claro que sí aquí hay fondos muy interesantes invirtiendo en producto digital, lo que pasó es que nosotros tuvimos una oportunidad muy buena de ser invertidos por **BITKRAFT**, el fondo de referencia mundial de eSports y se estaban posicionando muy bien en todo lo que es metaverso y tecnologías *blockchain* aplicadas al mismo, que es una de las direcciones en las que vamos también nosotros.

¿Cómo se consigue captar el interés de inversores extranjeros?

No ha sido tanto una búsqueda nuestra, sino que siempre (desde que estamos escalando la empresa) hemos conseguido llamar la atención de inversores extranjeros. No ha sido algo en lo que nosotros hayamos puesto foco.

¿Cuál dirías que fue el punto de inflexión/la palanca que os permitió escalar el negocio?

El punto de inflexión fue claramente cuando lanzamos el producto que nos hizo encontrar el *market fit* de nuestra tecnología, cuando decidimos que nuestra tecnología la teníamos que llevar al mundo del gaming y de los creadores de contenido porque, al final, lo que nosotros hacemos es evolucionar

la forma en la que se comunican las personas de manera digital.

¿Ha habido algún programa que os haya ayudado?

Considero que ha habido dos programas que nos han marcado especialmente a los fundadores de Voicemod. El primero fue **Demium**, nos descubrió un poco el mundo de las startups. El segundo fue **Wayra**. Allí fue cuando nos profesionalizamos más y pegamos un gran acelerón para llevar la compañía al siguiente nivel y permitirnos crecer como ha crecido hoy en día Voicemod.

Recientemente hemos entrado en la red de **Endeavor** de la que esperamos también grandes cosas.

Sois varios fundadores. ¿Por qué decidisteis uniros? ¿Qué valor veis en ser varios, cómo os complementáis?

En mi caso, como decía antes, son mis hermanos. Desde mi punto de vista, el hecho de fundar una compañía con ellos y siendo para nosotros lo más importante la cultura y los valores, es mucho más sencillo porque estamos muy alineados en todos esos principios.

¿Crees que en España hay suficientes incentivos/facilidades para la creación de scaleups?

En tu opinión, ¿qué medidas ayudarían a equiparar nuestro ecosistema emprendedor al de países como Reino Unido, Francia o Alemania? ¿Cuál es tu percepción del ecosistema español?

Nosotros hemos encontrado, como imagino todas las compañías, algunas piedras en el camino para avanzar y construir un equipo grande e internacional, no siempre es fácil. Para mí, una de las cosas pendientes que tiene España son los planes de *stock options*. Cómo están fiscalizadas hace que sea muy complicado darlas en España y nos pone en una posición de inferioridad a la hora de poder competir con países que tienen otro tipo de regulación para este mecanismo de remuneración.

El mejor consejo que me han dado ha sido escuchar a mi comunidad, escuchar a mis clientes y mis usuarios

¿Qué consejo daríais a los fundadores de startups que están a punto de convertirse en scaleups?

Lo primero que le diría es que se rodease de la mejor gente posible, que cuidara mucho los procesos de selección y la cultura y los valores, que escuche mucho a sus clientes y a sus empleados.

¿Cuál es el mejor consejo que te han dado a ti?

El mejor consejo que me han dado ha sido escuchar a mi comunidad, escuchar a mis clientes

y mis usuarios. Hemos llevado esto a otro nivel creando un canal directo de comunicación con nuestros ellos, construyendo los productos contando con su *input* ha sido para nosotros un *game changer*.

¿Cuál es la decisión más difícil que has tenido que tomar en toda tu trayectoria emprendedora?

¡Muchas! Como CEO y cofundador se tienen que tomar muchas decisiones difíciles, desde matar productos que llevas desarrollando muchos años hasta despedir a personas con las que colaboras casi desde el inicio, bien por circunstancias de la compañía, de las personas...

Si tuviera que elegir una, diría que la más dura fue volver de Madrid a Valencia. A la vista está que salió bien, pero en el momento fue una decisión muy difícil.

En cuanto a captación de capital, antes de llegar a la fase de scaleup sí que fue muy complicado para nosotros levantar capital en los primeros años de Voicemod. El ecosistema inversor español estaba en otro punto, nosotros estábamos en otro punto. Ahora está todo mucho más maduro, hay más opciones. Por otro lado, desde que hemos escalado no es que sea más fácil, pero el proyecto es atractivo, estamos en un sector que está en auge y los inversores están muy interesados en invertir.

Acerca de Voicemod

Originalmente, Jaime y sus hermanos querían que la aplicación que iban a desarrollar estuviera relacionada con la música, ya que los tres son músicos y les apasiona la tecnología. Sin embargo, en esa época, una aplicación para iOS llamada Voices les llamó la atención y estaba teniendo bastante éxito, así que decidieron cambiar el enfoque. A medida que avanzaba el desarrollo, empezaron a centrarse en la conexión entre Voicemod y el entretenimiento. Un producto en tiempo real parecía la forma natural de impulsar estas respuestas... y así es como nació la primera versión de Voicemod.

Vieron cómo reaccionaba la gente a Voicemod por primera vez, que normalmente era con ¡risas! Es realmente divertido y cómico cambiar tu voz y escuchar que suena tan ¡convinciente! Esto, naturalmente, evolucionó hacia la popularidad entre los jugadores, streamers, y otras personalidades en línea. A partir de ahí, desarrollaron la aplicación para PC para satisfacer ese interés y ofrecer una experiencia realmente divertida y accesible. Al fin y al cabo el objetivo es hacer evolucionar la conexión humana a través del sonido, creando herramientas y ayudando a crear espacios que permitan a la gente sonar como quiera y crear momentos más divertidos con amigos, jugadores y público.

La visión de Voicemod es la de un mundo en el que todo el mundo pueda crear y utilizar identidades sonoras permitiendo a todos expresarse a través del sonido en el mundo digital.

Actualmente, Voicemod cuenta con más de 24 millones de usuarios en todo el mundo y sigue creciendo.

Pepita Marín

CEO y CoFundadora de We Are Knitters



¿Qué y quién te impulsó a emprender?

En mi familia no hay ningún antecedente de emprendedores o empresarios, así que diría que lo que me impulsó fue una columna en la revista *Yo Dona* que se llamaba “Emprendedoras” o algo así. Era súper pionero, porque estamos hablando de hace 13 años, cuando no se hablaba prácticamente nada de emprendedores, menos todavía de emprendedoras. En cambio, *Yo Dona* tenía esta columna en la que todos los sábados hacía una página dedicada a mujeres que llevaban un negocio. Leyéndola fue cuando me di cuenta de que había otros caminos posibles.

¿Cuáles han sido los principales retos a los que os habéis enfrentado a la hora de escalar el negocio?

En escalar el negocio todo es un reto: el día a día, todas las etapas... Casi es más sencillo responder a qué fue fácil. Todo ha sido dificilísimo, el equipo... Recuerdo especialmente una parte relacionada con asumir la responsabilidad que se tiene como empresario. Cuando eres una startup más seed no eres tan consciente, es casi más como un juego, por decirlo de alguna manera. Pero, cuando vas creciendo, empiezan las responsabilidades no solo civiles sino también penales en algunas cosas, y todo se pone un poco serio. Además, por supuesto, esto lo aprendes por las malas, cometiendo errores. A nadie se le ocurre mirarlo previamente en el Código Penal. Asumir todas estas responsabilidades diría que ha sido lo más difícil.

¿Qué retos habéis encontrado en el proceso de internacionalización?

We Are Knitters, en concreto, es una empresa que nació en un nicho de mercado. Éramos muy ambiciosos desde el principio, pero también conscientes de que estábamos en un nicho. Entonces, para crecer de la manera en la que lo hicimos, teníamos que ser internacionales desde un momento muy temprano. No esperamos a ser grandes en España para luego salir, salimos desde el principio, al revés casi. Arrancó más en otros países como Francia y Alemania que en España. Lo tenemos mucho en nuestro ADN.

Dificultades hay muchas. Obviamente, las fiscales porque tienes que pagar el IVA de muchísimos países a pesar de ser Unión Europea. Y cuando eres una empresa pequeña, muchas veces no te lo puedes permitir. Otras podrían ser la adaptación y despliegue de operaciones en otros países. Nosotros estamos especialmente orgullosos de que hemos sido capaces de hacerlo con prácticamente todo el equipo desde Madrid, aunque el 95 % de nuestras ventas sean internacionales.

Esto lo hemos conseguido porque siempre decimos como de broma que We Are Knitters es la empresa más tecnológica de España a pesar de vender ovillos, algo muy artesanal, porque gracias a invertir en tecnología hemos podido estar completamente integrados con nuestros almacenes que están fuera, realizamos todas nuestras ventas de manera online, todos los procesos son digitales... El reto era poder montar las operaciones de manera que escalásemos desde Madrid.

¿Cómo se consigue captar el interés de inversores extranjeros? ¿Qué retos habéis encontrado en el acceso a capital?

A nosotros nos ha costado mucho porque decidimos optar por un modelo híbrido. Al principio sí que tuvimos capital riesgo, pero llegó un momento que

vimos que no íbamos a ser el próximo Facebook. No tenía sentido estar levantando 40 M en rondas y ponernos a quemar, ese modelo de financiación no nos funcionaba. Pero, por eso, no hemos dejado de ser ambiciosos. Es una figura que reivindico mucho. No todos los proyectos ambiciosos tienen que pasar por ampliaciones de capital, de hecho, hay opciones de deuda, de otro tipo de financiaciones que pueden servir. Un proyecto muy ambicioso también puede autofinanciarse y ser rentable.

¿Cuál dirías que fue el punto de inflexión/la palanca que os permitió escalar el negocio?

Siempre me ha parecido que todos los emprendedores tienen muy clara la respuesta a esta pregunta y saben a partir de qué momento despegaron. Yo no lo recuerdo. No lo ha habido, para nosotros ha sido una cosa muy constante. Podría decir poner un almacén en Estados Unidos, pero no fue en ese momento exactamente, porque al principio fue mal. Luego, cuando empezó a ir bien, a despegar, sí que la empresa adquirió un tamaño diferente, pero no fue de la noche a la mañana. Ha sido un trabajo muy constante durante diez años.

¿Ha habido algún programa que os haya ayudado?

Nosotros no hemos estado en ninguna incubadora, aceleradora... porque cuando empezamos creí que había una o dos. Por lo que un programa no, pero sí muchas personas. Me he dado cuenta a lo largo de estos diez años que la gente está mucho más dispuesta a ayudar de lo que realmente piensas. Yo he llamado a puerta fría a gente de todo tipo, y muy pocas personas me han dicho que no, una charla, un café por lo menos... Por eso yo ahora intento hacer lo mismo. Aunque no pueda con todo el mundo, sí que lo intento dentro de lo posible. A nosotros nos ha ayudado gente de manera muy desinteresada desde etapas muy tempranas, no cuando éramos ya una empresa grande.

¿Qué diferencia crees que hay entre una emprendedora mujer y un emprendedor hombre? ¿Crees que hay habilidades distintas? ¿Es un mito?

Es una pregunta complicada. Es cierto que yo defiendo que no somos iguales, para nada, pero también defiendo que hay emprendedores con perfil femenino

y emprendedoras con perfil masculino. Más que hombre o mujer, es el tipo de perfil. Los dos tienen habilidades para llegar a donde quieran, aunque depende de otros factores como la suerte, claro.

Sí que creo que las emprendedoras parecemos menos ambiciosas, aunque no lo somos para nada. Por ejemplo, una mujer que ha llegado hasta cierto nivel, probablemente haya tenido que pelear más que un hombre, es decir, que haya sido más ambiciosa y agresiva. Luego, en el día a día, somos más empáticas, más comunicativas, menos agresivas en las negociaciones... Pero repito que también puede haber hombres con este perfil.

Aunque cada vez vemos que hay más emprendedoras, los números dicen que todavía falta camino. ¿Qué crees que se puede hacer para equilibrar la balanza?

Desde que empecé a trabajar, yo he tenido mis más y mis menos con el tema de las cuotas. Por ejemplo, ha habido veces que estaba muy en contra pero al final me he dado cuenta de que estoy muy a favor. Hay un elemento corrector que hay que llevar a cabo. Creo que el mercado y la sociedad no lo van a hacer solos y, si lo hacen, será dentro de 50 años. Para llegar antes a ese equilibrio, hay que introducir este efecto corrector. Y no solo cuotas en los consejos de administración, sino también en cuotas entre las directivas.

En el caso de las emprendedoras, es muy importante en la parte del capital, porque el dinero es lo que marca la diferencia. Se emprende con capital y las mujeres vamos por detrás. Es muy importante que haya fondos destinados solo a mujeres, tanto a nivel privado como público, como Enisa por ejemplo que ya tiene un fondo dedicado exclusivamente a mujeres.

¿Crees que en España hay suficientes incentivos/facilidades para la creación de scaleups?

En tu opinión, ¿qué medidas ayudarían a equiparar nuestro ecosistema emprendedor al de países como Reino Unido, Francia o Alemania?

¿Cuál es tu percepción del ecosistema español?

No, creo que faltan incentivos. Faltaba dinero. Es verdad que ahora hay más capital, pero sigue faltando para las empresas en fase de growth. Es muy difícil. Hay que irse fuera a pedir dinero en estas fases, con la distracción que esto supone también para el negocio. Incluso los fondos de fases semilla tienen que ir promoviendo que se pueda encontrar el dinero aquí. Falta un poco de dinero y un poco de ambición de los propios fondos, que ven que, cuando una empresa ya ha llegado a cierto nivel, se la venden a un fondo americano y fin. Falta esa ambición de llegar hasta el final, hacer todo el recorrido hasta la IPO, por ejemplo.

No falta ambición en los emprendedores españoles. Diría que somos igual de ambiciosos que los de otros países. Hay muchos que se han ido fuera a buscar capital siguiendo esa ambición y lo están consiguiendo. Falta un poco acompañar con capital, algún incentivo fiscal...

¿Qué consejo darías a los fundadores de startups que están a punto de convertirse en scaleups?

Yo viví el emprendimiento como un *sprint* y, en algunos momentos, me he desfondado. No puedes pasar diez años en un sprint permanente, viviéndolo todo intensísimamente. Les diría que el camino es más lar-

go de lo que parece y que tomen fuerzas, que intenten llegar a un equilibrio al que yo nunca llegué (*se ríe*). Pero justamente por eso lo tendría que haber vivido de una forma un poco más tranquila, sobre todo en la fase de scale up que estás ahí ya llegando. Ese sería mi consejo: carrera de fondo.

¿Cuál es el mejor consejo que te han dado a ti?

Me lo dio Juan Urdiales, fundador de **Jobandtalent** –muy buen amigo mío ahora–, y me lo dio al principio del todo cuando ni habíamos lanzado el producto. Le conté mi proyecto y creó que pensó que no iba a vender ni un ovillo, y me dijo que lanzara ya. Yo no quería lanzar, porque para mí no estaba perfecto todo al milímetro, y Juan me dijo: “Mira, lanza ya, este producto que para ti no está perfecto, está bien, así que láncalo a ver qué pasa, y si te pegas una torta, te la has pegado”. Hay que lanzar rápido, los emprendedores somos muy perfeccionistas, y hasta que no está cómo queremos, no nos quedamos contentos. Pero hay que lanzar, y ya se irán corrigiendo los pequeños errores en el futuro. Porque, además, como tú lo quieres puede que no sea como lo quiere el mercado.

Diría que ese fue uno de los mejores entre los muchos buenos consejos que me han ido dando a lo largo del camino.

Acerca de We Are Knitters

We Are Knitters es una marca de moda y estilo de vida que vende una experiencia y que ha reunido a una comunidad muy unida de mujeres que buscan una salida para la creatividad y la atención en el bullicio de la vida contemporánea.

La empresa ha convertido el pasatiempo aparentemente anticuado de tejer en un pasatiempo accesible y a la moda para la mujer moderna. Las clientas consultan los artículos como lo harían en el sitio web de cualquier otra marca de moda, y luego personalizan su pedido de kits por color, tamaño y tipo de aguja. Una vez que reciben su kit, pueden hacer uso de los extensos tutoriales de We Are Knitters en YouTube y Pinterest, y compartir sus progresos y resultados finales utilizando #weareknitters en todas las plataformas de medios sociales. Hasta la fecha, hay más de 360.000 publicaciones en Instagram con la etiqueta #weareknitters.

Los principiantes buscan en el sitio web diseños de moda, patrones para principiantes y abundantes recursos de aprendizaje. Los tejedores experimentados que no necesitan tanta orientación siguen eligiendo We Are Knitters por sus lanas peruanas de primera calidad y su énfasis en la calidad y la sostenibilidad. La empresa ha aprovechado las redes sociales y las asociaciones con marcas de éxito como Kiehl's, Anthropologie y Oysho para hacer crecer una sólida comunidad en línea para la que compartir sus progresos forma parte de la experiencia de We Are Knitters.

Juan Urdiales

CoCEO y CoFundador de Job and Talent



¿Qué y quién te impulsó a emprender?

Fue en **ICADE**, en la Universidad Pontificia de Comillas. En mi último año de universidad se creó una innovadora iniciativa que promovía el emprendimiento. Diferentes exalumnos de la universidad que habían creado grandes empresas (Sos Cuetara, Isolux, Ibersuizas, etc) vinieron a dar charlas de emprendimiento. Y en ese contexto, se creó un premio para el Mejor Proyecto Empresarial de toda la Universidad, al que se le dotaba de 30.000€ a fondo perdido y 30.000€ de préstamo sin intereses. Yo me presenté con dos compañeros de clase y lo ganamos. Fue así como surgió Pluscuamperfecta, mi primera andadura empresarial, que era una cadena de tiendas de moda personalizada, donde los clientes podían personalizar sus creaciones, hechas en un ordenador en la tienda, y recogerlas en un tiempo récord, en menos de 3 horas.

¿Cuáles han sido los principales retos a los que os habéis enfrentado a la hora de escalar el negocio?

Los principales retos han sido:

- tomar las decisiones estratégicas clave, para conseguir un producto que realmente sea atractivo y diferencial en el mercado;
- escalar el equipo, y

- financiar la compañía levantando capital a contrarreloj, para tener más recursos para invertir y a la vez para garantizar la continuidad del negocio.

¿Ha habido algún programa que os haya ayudado?

No ha habido ningún programa que hayamos hecho desde la fundación de **Jobandtalent**. Hemos aprendido mucho de otros emprendedores que ya habían tenido éxito, y de algunos de los inversores que nos rodeaban, que nos han exigido mucho y también nos han apoyado mucho mostrándonos cómo hacen las cosas otras compañías exitosas.

Hay 3 puntos principales que llevan a una percepción de que la compañía puede valer mucho en el futuro en el inversor: mercado atractivo, producto y un gran equipo con ambición

¿Cuál dirías que fue el punto de inflexión/la palanca que os permitió escalar el negocio?

El punto de inflexión se dio en 2016. Confluieron muchas cosas: una evolución del modelo de negocio hacia uno mucho más diferencial en el mercado y la entrada de fondos internacionales en la compañía nos llevaron a realizar ajustes. Sentamos la base para el crecimiento que hemos tenido en estos últimos años, donde hemos pasado de facturar 5 millones al año a facturar más de 90 millones al mes, y donde pasamos de 250 empleados a más de 900.

¿Cuál es la decisión más difícil que has tenido que tomar a lo largo de tu trayectoria emprendedora?

Cuando se produjo ese punto de inflexión tuvimos que tomar decisiones difíciles, como reorganizar recursos. Esto implicó que tuviera que salir parte de la plantilla, porque estábamos construyendo una organización nueva con perfiles nuevos. Tomamos una decisión difícil y, a la vez, correcta. Desde entonces, el equipo ha crecido mucho, a día de hoy somos 900 empleados en el mundo.

Se debe entender bien qué es cultura, y la parte más importante es definir cómo ejecutan y cómo hacen las cosas

Sois varios fundadores. ¿Por qué decidisteis uniros? ¿Qué valor veis en ser varios, cómo os complementáis?

Nos unimos porque vimos que teníamos una visión muy parecida a largo plazo, y porque veíamos que éramos complementarios. Ha sido clave ser dos en nuestro viaje. Hemos pasado muchos momentos difíciles que se digieren mejor siendo dos, y la verdad es que tenemos una visión prácticamente igual de cómo hacer las cosas en el día a día y de la estrategia a largo plazo, lo que ha ayudado mucho a estar muy sincronizados durante estos años (¡y los que nos quedan juntos!).

¿Qué retos habéis encontrado en el acceso a capital? ¿Cómo se consigue captar el interés de inversores extranjeros?

Hay 3 puntos principales que llevan a una percepción de que la compañía puede valer mucho en el futuro en el inversor: mercado atractivo, producto y un gran equipo con ambición.

¿Crees que en España hay suficientes incentivos/facilidades para la creación de scaleups?

En tu opinión, ¿qué medidas ayudarían a equiparar nuestro ecosistema emprendedor al de países como Reino Unido, Francia o Alemania?

¿Cuál es tu percepción del ecosistema español?

Creo que solo hay un tema relevante: la regulación de las stocks options, para que haya más seguridad jurídica y que no se tribute hasta que se produzca la venta, es decir, la ganancia real.

¿Qué consejo darías a los fundadores de startups que están a punto de convertirse en scaleups?

Que definan su cultura bien y que la trabajen de forma obsesiva. Porque esos principios operativos de la cultura son la base de la escalabilidad y de que, si la cultura está interiorizada, la compañía trabaje de forma integrada. Para ello, se debe entender bien qué es cultura, y la parte más importante es definir cómo ejecutan y cómo hacen las cosas.

Que piensen en grande, ya que es mucho más complicado llevar una empresa de 1 a 100 que de 100 a 1.000.

¿Cuál es el mejor consejo que te han dado a ti?

Uno de los emprendedores más relevantes de Europa me dijo hace tiempo que me veía siempre muy estresado, trabajando 70 horas a la semana en operaciones, ventas, etc. y sin tiempo para pensar en estrategia y otros temas relevantes. Me dijo: "tu labor ahora como líder de una scaleup debería ser la de contratar a la gente y crear un ecosistema que haga posible en unos años que tú estés sentado delante del ordenador tomando palomitas, viendo lo que pasa y pensando en los problemas que te encontrarás en 3 años".

La verdad es que estoy muy lejos de estar sentado delante del ordenador tomando palomitas, y sigo embarrado hasta las trancas, pero esa idea de conseguir atraer a un equipo que sea capaz de llevar el día a día de la compañía cuando entras en fase scaleup me parece clave para construir una compañía escalable.

Acerca de Job and Talent

Fundada en 2009, JaT se propuso abordar un problema muy extendido: la contratación del talento adecuado de manera eficiente y económica.

En sus inicios, la empresa era un negocio de anuncios clasificados basados en la tecnología para jóvenes talentos de cuello blanco, que ponía en contacto a empleados potenciales con oportunidades de trabajo adecuadas. En 2015, JaT contaba con más de 5 millones de personas y más de 100 empresas que utilizaban su plataforma y había cerrado ese año con 2 millones de dólares en GTV. Al encontrar dificultades para diferenciarse de los competidores del sector, la empresa identificó una oportunidad más prometedora dentro del sector de los operarios y, en 2016, hizo la transición a un mercado transaccional dirigido a los trabajadores temporales. En la actualidad, la plataforma permite a) que los empleados potenciales busquen trabajo, realicen entrevistas, firmen contratos y cobren, todo en un solo lugar, y b) que las empresas contraten a los trabajadores adecuados y hagan un seguimiento del rendimiento de los empleados a través del panel de control de JaT. JaT ha demostrado un aumento del 63% en la productividad de los trabajadores (en comparación con los contratados a través de otras agencias de empleo). El innovador enfoque WaaS (Workforce as a Service) de la empresa para trabajo temporal ha permitido a JaT adquirir clientes clave como Amazon, Coca-Cola y Santander, recaudar más de 300 millones de dólares entre 2016-2020, y convertirse en el principal marketplace de trabajadores temporales del mundo.

Laura Urquiza

CEO de Red Points



¿Qué y quién te impulsó a tomar el liderazgo en Red Points?

La pasión por llevar adelante un proyecto y convertirlo en una gran empresa, líder de su categoría. En nuestro caso, esto se complica porque, a la vez que construimos **Red Points**, creamos la categoría. Pero la idea simplemente me pareció tan atractiva y poderosa que no quise hacer nada más, y dejé todo lo que estaba haciendo hasta el momento, que era mucho y bueno.

¿Cuáles han sido los principales retos a los que os habéis enfrentado a la hora de escalar el negocio?

Nuestra solución es totalmente disruptiva en un mercado que está naciendo. Eso lo hace doblemente complicado porque, además de capturar la demanda existente, tenemos que generar nueva demanda. Las empresas y marcas desconocen que, por fin, pueden disponer una solución tecnológica acompañada del mejor de los servicios para responder a sus necesidades relacionadas con la protección de sus productos y su marca online.

¿Ha habido algún programa que te haya ayudado?

Realmente no podría hablar de un programa concreto, pero sí que me he apoyado en personas y organizaciones que me han ayudado en las diferentes etapas del crecimiento.

Ser CEO de una empresa, para mí, es como ser un director de orquesta: nuestro objetivo es asegurarnos de que todos toquemos una melodía al unísono

¿Cuál dirías que fue el punto de inflexión/la palanca que os permitió escalar el negocio?

Claramente fue el cierre de nuestra ronda A con **Mangrove** en septiembre de 2016. Pudimos utilizar la inversión para invertir fuertemente en el primer equipo de *Inside Sales* de Red Points y comenzar a escalar lo que nos había funcionado hasta entonces.

¿Cuál es la decisión más difícil que has tenido que tomar a lo largo de tu trayectoria emprendedora?

Fue en marzo de 2020, cuando estábamos en pleno despliegue de recursos para afrontar un fuerte crecimiento en 2020, con un equipo directivo impresionante, *world class*, algunos recién llegados a Red Points. Llegó la COVID-19 y tuve que tomar decisiones totalmente contrarias a las etapas de crecimiento anteriores, y además de la noche a la mañana. Requirió la adaptación vertiginosa de todos los equipos. Lo bueno es que actuamos tan rápido que ese momento complicado se transformó en una oportunidad para nosotros.

¿Qué implica ser CEO/presidenta de Red Points?

Ser CEO de una empresa, para mí, es como ser un director de orquesta: nuestro objetivo es asegurarnos de que todos toquemos una melodía al unísono. Si tienes grandes músicos, pero deciden tocar la melodía como quieren, sin alinearse con los otros músicos, puede convertirse en un caos rápidamente. Un CEO debe velar por la armonía del equipo, ofrecer las herramientas y la preparación que los empleados necesitan para tener éxito, así como establecer una estrategia y unos objetivos claros.

En tu opinión, ¿tienen las mujeres emprendedoras habilidades distintas a las de los hombres? Hay cada vez más mujeres emprendedoras en el ecosistema, pero aún así el porcentaje es todavía muy inferior, ¿qué se puede hacer para equilibrar la balanza?

Los hombres representan el 81% del tejido emprendedor tecnológico. Solo el 19 % de las mujeres son fundadoras. Según los datos del [Barómetro del sector TIC en Cataluña](#) elaborado por CTECNO en el año 2019, la presencia total de mujeres en el sector TIC es del 7,9 % de media.

La mejora de la igualdad de género en educación en campos STEM constituye hoy en día una de las claves para luchar contra la disparidad

A nivel mundial, solo el 35 % de los estudiantes matriculados en carreras vinculadas a STEM son mujeres (UNESCO, 2017). En un reciente ranking internacional publicado por el Banco Mundial en el que se consideran 144 países, España se sitúa en la posición 82, con un porcentaje del 30 % de mujeres graduadas en carreras STEM (Banco Mundial, 2019). La mejora de la igualdad de género en educación en campos STEM constituye hoy en día una de las claves para luchar contra la disparidad en capacidad y diversidad de elección profesional. En lo que se refiere a iniciativa emprendedora, una menor participación de mujeres en estudios STEM puede explicar en gran parte la menor tendencia a emprender con base en oportunidades identificadas o la presencia más reducida de las empresarias en sectores intensivos en el uso de la tecnología.

¿Cómo se consigue captar el interés de inversores extranjeros?

Con un buen proyecto en un mercado interesante, que escalee claramente y un equipo de talla mundial.

¿Crees que en España hay suficientes incentivos/facilidades para la creación de scaleups?

En tu opinión, ¿qué medidas ayudarían a equiparar nuestro ecosistema emprendedor al de países como Reino Unido, Francia o Alemania?

¿Cuál es tu percepción del ecosistema español?

Para lograr impulsar todavía más el emprendimiento y conseguir aumentar el número de scaleups, creo que son necesarias toda una serie de medidas, muy numerosas y relacionadas con la generación, atracción y retención de talento, la capacidad de generar ciencia, el aumento del número de startups y atraer la inversión. De entre todas las medidas yo destacaría las siguientes:

- Eliminación de burocracia y cargas administrativas.
- Mejora de la fiscalidad de startups y sus inversores.
- Promoción de la reinversión en startups.
- Incrementar la deducción en el IRPF de apoyo a los emprendedores.

- Tributación de las ganancias netas del portfolio inversor.
- Reformar la figura del *Exit Tax*.
- Tratamiento de las *stock options* como herramienta fundamental para atraer y retener talento.

¿Qué consejo darías a los fundadores de startups que están a punto de convertirse en scaleups?

No me gusta nada dar consejos porque la realidad que vive cada emprendedor es muy personal. Pero, si insistes, creo que hay uno que puede servir a todos: vuestro equipo es y será siempre el centro de todo. Deberéis convertiros en la persona que motive, que establezca pautas claras a seguir para el equipo, que esté siempre abierto a escucharlos. La escucha activa ayudará a evitar muchos problemas en el futuro. Además, es muy importante que siempre intentéis encontrar tiempo

para hablar con todos los miembros del equipo: desde los colaboradores individuales hasta el equipo directivo. Tendrás mucha información de tu empresa y de tu producto.

¿Cuál es el mejor consejo que te han dado a ti?

Una cosa que he aprendido es que los mejores consejos no solo provienen de mentores o compañeros de profesión, sino que comienzan con tus padres. Cuando eres joven, no te das cuenta de que tus padres te están dando *lecciones de vida*, solo cuando creces puedes apreciar lo importante que son: los buenos padres son los primeros mentores en tu vida. En mi caso, mis padres son los que me animaron y me apoyaron cada vez que tomaba una decisión que implicaba cierto riesgo y atrevimiento. Eso marca carácter y una actitud ante los retos que se te plantean continuamente. Muchas veces el camino más adecuado no es el más evidente.

Acerca de Red Points

Las marcas nunca han sido tan vulnerables a los problemas de la falsificación, la piratería y el fraude en la distribución en línea como lo son hoy en día; aproximadamente 1 de cada 5 dólares de ventas se pierden por estas fuentes de fraude. Red Points permite a las empresas de todo el mundo proteger sin problemas sus valiosos activos en todos los canales de distribución en línea. A través de su tecnología patentada, Red Points puede escanear Internet, identificar y eliminar todas las violaciones e infracciones de los derechos de autor.

Con oficinas en Barcelona y Nueva York, Red Points está revolucionando un mercado tradicionalmente atendido por bufetes de abogados y consultores que se ocupan de los derechos de autor y la falsificación con litigios. Red Points ayuda a mejorar los resultados, a aumentar la reputación positiva de la marca, a proteger a los vendedores y a reducir los elevados costes legales. Hasta la fecha, la empresa cuenta con más de 650 clientes en Europa y Estados Unidos y emplea a más de 250 personas.

Luis García y Juan Rubio

CoFundadores de Genially



¿Qué y quién os impulsó a emprender?

JR: Nosotros ya habíamos emprendido en ocasiones anteriores y, de hecho, de ahí surgió la idea de **Genially**. Fue un proyecto que había surgido de iniciativas anteriores donde confluímos los tres fundadores en un único proyecto.

Nos lanzó la necesidad de nuestros propios clientes, nos pedían que el contenido que les creábamos a medida tuviera la opción de ser modificado. No había nada que lo pudiera modificar si no sabías de programación. A base de escuchar mucho esa petición fue cuando decidimos buscar una solución a ese problema y de ahí salió Genially.

LG: Por añadir una idea menos romántica que la de Juan, diría que mi primer emprendimiento fue a raíz de la crisis, de la situación de desempleo y geográfica que tenía. Decidí poner en marcha un proyecto propio. Eso fue para mi uno de los factores determinantes para lanzarme, alrededor de 2008-2009.

¿Cuáles han sido los principales retos a los que os habéis enfrentado a la hora de escalar el negocio?

LG: Es una pregunta difícil. Hay varias fases a lo largo de un emprendimiento y siempre se tiende a pensar

que las primeras fases son las más difíciles. Sin embargo, cuando ya estás en el mercado, tienes algo que funciona, está creciendo y quieres acelerarlo, que escalee, encontrar las palancas de crecimiento para que vaya más rápido, el equipo adecuado etc... Eso es realmente lo que ha sido más difícil para nosotros.

JR: Uno de los retos principales que hemos tenido siempre en Genially es la escalabilidad, al ser una herramienta de uso tan masivo hay que crear una base tecnológica escalable.

A nivel de negocio, el reto más grande es la diversidad de uso que tiene Genially. En ese marco de profesionalidad tan amplio es muy difícil cubrir las expectativas y necesidades de unos usuarios tan diversos.

¿Qué retos habéis encontrado en el proceso de internacionalización?

Nosotros hemos conseguido crecer de una manera muy orgánica y eso se consigue porque creces donde funciona el boca a boca, no donde túquieres o buscas crecer exactamente, ni en el sector ni en el país. Es una de las cosas bonitas que tienen nuestro modelo.

¿Qué retos habéis encontrado en cuanto a equipo y cultura?

Está siendo ahora mismo nuestro mayor reto. Siempre hemos tenido mucha sensación de equipo cercado, con la base en Córdoba, casi todos los trabajadores andaluces y mucha cultura de afterwork y de hacer cosas juntos más allá del trabajo. A raíz de la pandemia se produjo un cambio y empezamos a ampliar equipo de una manera indiferente en lo que respecta a la geografía.

Por nuestra naturaleza, siempre hemos duplicado el equipo anualmente. Cuando se da esta situación es cuando se hace fundamental la cultura, trabajarla,

comunicarla y hacer participe a todo el mundo de todo lo que está sucediendo.

Nosotros tenemos un *full remote approach* y eso hace super complicado involucrar a todo el equipo y tener esa sensación de pertenencia, por eso estamos muy centrados en conseguirlo.

¿Qué retos habéis encontrado en el acceso a capital? ¿Cómo se consigue captar el interés de inversores extranjeros?

JR: En ese sentido, somos un caso muy particular porque siempre hemos sido de naturaleza global, y es algo que siempre ha llamado la atención a nivel internacional. De alguna manera, nos ha puesto más fácil el acceso a capital internacional.

En el tema de la inversión lo importante es que cada etapa tiene su momento y su acompañante y hay que buscar los que corresponden a cada etapa. Al principio, a nivel más local y menos especializado; después hay que dar el salto al *venture capital* español y, una vez tienes ese apoyo, es más fácil acceder al siguiente nivel, que son los fondos europeos. Sin socios nacionales es muy difícil que a nivel internacional confíen en tu proyecto.

¿Cuál diríais que fue el punto de inflexión/la palanca que os permitió escalar el negocio?

La visión de Genially era crear una herramienta para hacer guías interactivas para el sector B2B de corporates.

En España, el emprendedor todavía está un poco estigmatizado y por eso mucha gente no se lanza

Cuando empezamos a llevar el producto al mercado y validar la idea recurrimos a nuestros círculos más cercanos y nos dimos cuenta de que el ámbito educativo empezaba a tomar una relevancia especial en el uso de la herramienta. Y, por otro lado, se empezaban a demandar otro tipo de contenidos de los que nosotros no éramos partidarios como son las presentaciones.

En ese punto le pusimos foco al *user persona* del ámbito de la educación y dedicamos parte de los recursos a escuchar y seguir escalando la herramienta en ese sentido, poniendo especial foco en las presentaciones.

No quiere decir que nos dedicásemos al 100% a esas categorías, pero el hecho de escuchar al mercado ese momento nos hizo incrementar mucho el modelo de negocio que teníamos pensado al principio y convertirnos en una herramienta mucho más global de lo que habríamos sido siguiendo la idea original.

¿Ha habido algún programa que os haya ayudado?

Hemos participado en varios programas, sin duda el de **Scaleup Spain Network** ha sido muy interesante en dos sentidos: primero, el sentido de la formación que te da la gente que ya ha pasado por ahí o están más avanzados. Siempre hemos considerado muy importante aprender de la experiencia de otros tanto de las positivas como de las negativas, y por eso consideramos vital compartir nuestra propia experiencia por si le puede ayudar a alguien.

El otro punto que no es tan evidente es que este tipo de programas te hacen pensar y te hacen pararte y salirte un poco de tu rutina. Eso es fundamental en estos modelos tan intensivos y demandantes en el día a día.

Sois varios fundadores. ¿Por qué decidisteis uniros? ¿Qué valor veis en ser varios, cómo os complementáis?

JR: El valor de ser varios en el emprendimiento es clave para nosotros, nos apoyamos, nos complementamos y suplimos unos a otros. Además, los puntos de vista diferentes a veces dificultan, pero también te hacen ver los retos desde otras perspectivas que para nosotros es la manera más correcta de tomar una decisión.

En general diría que es positivo. Emprender en solitario lo veo muy complicado sobre todo en la parte de asumir retos muy grandes.

LG: Yo no concibo emprender en solitario, no está dentro de mis planes ni lo ha estado nunca.

¿Creéis que en España hay suficientes incentivos/facilidades para la creación de scaleups? En vuestra opinión, ¿qué medidas ayudarían a equiparar nuestro ecosistema emprendedor al de países como Reino Unido, Francia o Alemania? ¿Cuál es vuestra percepción del ecosistema español?

LG: Está clarísimo, acceso a financiación y fiscalidad

JR: También hay otras cosas que no tienen solución más allá del paso del tiempo, no tienen una solución institucional. Puede que me esté americanizando un poco, pero creo que hay crear las propias circunstancias y no esperar a que se den.

En España se podría aprender mucho de esto porque muchas veces estamos pensando en lo que podrían hacer las instituciones en vez de lo que podríamos hacer nosotros. Y, al final, emprender depende de las

personas. En España, el emprendedor todavía está un poco estigmatizado y por eso mucha gente no se lanza. En Estados Unidos es lo contrario, se valora muchísimo al emprendedor, aunque fracase.

¿Qué consejo daríais a los fundadores de startups que están a punto de convertirse en scaleups?

JR: Ser consciente de que los retos al principio están relacionados con el product market fit y hay que escuchar mucho al mercado. Pero, después, se le añade que hay que mantener esa velocidad y agilidad propia de empresas con una estructura pequeña, pero con empresas con una estructura más grande y compleja.

Por otro lado, la alineación e hilos de comunicación se vuelven cada vez más complejos por la propia dinámica de los grupos humanos al ir tomando otra dimensión, y se convierte en un reto diferente donde la cultura es la clave, lo que da coherencia al grupo y hay que poner mucho foco.

Por último, cada vez nuestra agenda y demanda es mayor, pero el tiempo es el mismo, hay que aprender a delegar y saber dónde tienes que poner tu tiempo y tu valía. Hay que hacer un ejercicio de priorización muy complicado.

Acerca de Genially

Genially es una **herramienta online** para crear presentaciones, infografías, gamificaciones, imágenes y más contenidos interactivos de forma fácil y rápida.

Esta plataforma **versátil** se usa tanto de forma **individual como en equipo**: desde docentes y estudiantes que enseñan y aprenden con contenidos interactivos muy motivadores hasta freelances y empresas de todo tipo y tamaño que quieren enganchar con sus contenidos. Algunos de sus clientes son **Santillana, University of Miami, Michelin, Fútbol Club Barcelona o Telefónica**.

Lo que diferencia a Genially de la competencia es la **interactividad**, un potente motor de **animación**, las **integraciones** para enriquecer los contenidos e insertarlos en plataformas externas, las **estadísticas** para monitorizar la actividad de las creaciones o sus espacios de **trabajo colaborativo**. Quieren que los contenidos interactivos sean un estándar en todo el mundo, y aseguran que sus creaciones no son simples presentaciones o infografías, son **genialys**.

Tienen un **modelo freemium**, por lo que cualquier persona puede utilizar la versión gratuita de la herramienta por tiempo ilimitado, o bien adquirir uno de los planes premium para usar todas las características avanzadas.

Desde que nacieron en 2015, no han parado de potenciar la creatividad y la productividad de millones de personas. Hace años que pueden presumir de este dato: en cada país del mundo alguien está usando Genially.

Albert Nieto y Jorge Poyatos

CoFundadores de Seedtag



¿Qué y quién os impulsó a emprender?

JP: Fue un proceso bastante racional en el que Albert y yo empezamos a discutir distintas ideas de negocio, y cuando encontramos una que pensábamos que tenía sentido nos dijimos: "Si conseguimos CTO y 300K€ de financiación para empezar, dejamos Google". En poco tiempo logramos ambas cosas y lo hicimos.

¿Cuales han sido los principales retos a los que os habéis enfrentado a la hora de escalar el negocio?

AN: Definiría 2: encontrar un *playbook* eficiente de internacionalización y tener una estructura central para apoyar el crecimiento que está llegando. En el primer caso, diría que la clave está en diferenciar qué porcentaje de lo que haces en tu país de origen de forma exitosa es totalmente exportable a otros países, y en qué cosas debes tener "flexibilidad local". Para el segundo punto, necesitas dimensionar adecuadamente el equipo para no morir de éxito e ir incorporando perfiles más senior que hayan sido exitosos en retos de escalabilidad y traigan a la compañía unas *skills* que es raro que existan.

¿Qué retos habéis encontrado en el acceso a capital? ¿Cómo se consigue captar el interés de inversores extranjeros?

Entendemos la cultura como la personalidad colectiva de la compañía en la que todo el mundo debería poder sentirse cómodo e inspirado para dar lo mejor de sí mismo.

AN: Lo más importante es tener un negocio que sea atractivo y crezca de forma relevante. En la fase de scaleup, los números marcan de forma decisiva el apetito inversor que vas a poder despertar. Otro punto importante es cómo de atractivo es el mercado en el que operas. En nuestro caso, AdTech estuvo fuera del favor de casi todos los inversores hace 3-4 años y ahora vuelve a estar de moda. Es algo que no puedes controlar, pero que puede afectar de manera relevante los múltiplos y el número de *term sheets* que recibes en una serie B.

¿Qué retos habéis encontrado en el proceso de internacionalización?

AN: Nosotros operamos en 9 mercados y estamos lanzando en Estados Unidos ahora mismo, que será uno de los retos más importantes de la compañía

en los próximos años. Lo que nos ha funcionado a nosotros es tener una internacionalización que tenga sentido (por zonas, en nuestro caso Europa y Latinoamérica), y no mirar únicamente los resultados que se tienen en cada país sino tratar de entender cuáles son los factores que te llevan al éxito o al fracaso (*playbook* de internacionalización). En cuanto a contrataciones, que es de los factores más importantes, hemos aplicado el principio de *been there, done that*. Incorporar gente que se haya enfrentado con éxito al reto más parecido posible al que vas a enfrentarte tú.

¿Qué retos habéis encontrado en cuanto a equipo y cultura?

JP: Cuando tu empresa es el equipo fundador y 5 personas más en una habitación, comiendo todos juntos todos los días, no hay que perder ni un minuto pensando en la cultura. La cultura es obvia y todo el mundo la percibe. Pero cuando empiezas a tener equipos grandes, en países distintos, algunos presenciales y otros en remoto, es fundamental pensar cómo crear una compañía que tenga una identidad cohesionada y que todo el mundo entienda cómo queremos lograr nuestros objetivos. Entendemos la cultura como la personalidad colectiva de la compañía en la que todo el mundo debería poder sentirse cómodo e inspirado para dar lo mejor de sí mismo.

¿Ha habido algún programa que os haya ayudado?

JP: Endeavor es, de largo, el programa que más nos ha aportado. Y no lo digo por quedar bien. En nuestro caso, además de todo tipo de mentorías, nos ha servido para iniciar conversaciones comerciales con clientes, fichar talento y conseguir inversores. Creo que poco más se puede pedir.

¿Cuál diríais que fue el punto de inflexión/la palanca que os permitió escalar el negocio?

AN: Creo que ha habido 2 momentos críticos. El primero, cuando nos dimos cuenta de que el producto funcionaba fuera de España y teníamos buen feedback de clientes en mercados en los que prácticamente no teníamos ningún contacto comercial previo. Eso nos dió mucha convicción de que Seedtag podía convertirse en una compañía global. El segundo fue durante la pandemia. Hicimos un ejercicio interno de *rebranding*, reposicionamiento y contratación de perfiles clave

que han resultado muy importantes para el futuro. Nos dio un tiempo para pensar a fondo en cómo debía ser el Seedtag exitoso del futuro.

¿Cuál es la decisión más difícil que habéis tenido que tomar a lo largo de vuestra trayectoria emprendedora?

AN: La verdad que somos unos privilegiados, ya que hasta ahora ha ido todo muy bien. No hemos tenido que cerrar ningún país y ni ajustar nuestra plantilla de manera relevante por shocks externos, ni siquiera en pandemia. Me vienen a la mente momentos en el que nos ha tocado despedir a personas que habían sido muy importantes en el pasado, pero para las que ya no veíamos un futuro claro en la compañía. Son momentos difíciles pero que debes asumir como CEO de una compañía.

Sois varios fundadores. ¿Por qué decidisteis uniros? ¿Qué valor veis en ser varios, cómo os complementáis?

AN: Creo que Seedtag sería una compañía muy distinta si Jorge no estuviera en ella o si yo no estuviera en ella. Es importante que haya unos valores y principios compartidos con el equipo fundador pero que existan cualidades diferenciadas. Admirar a tus cofundadores suele ayudar, ya que cuando haya posiciones encontradas lo primero que pensarás no es que el otro está equivocado, sino que quizás, si lo ve distinto, tiene razón.

Finalmente, mejora mucho la calidad de la toma de decisiones, que es de los factores más críticos en la vida de una startup y que ocurre permanentemente. El mero hecho de debatir con alguien inteligente y cualificado las decisiones más críticas y tener que buscar consensos limita mucho las malas decisiones.

¿Creéis que en España hay suficientes incentivos/facilidades para la creación de scaleups?

En vuestra opinión, ¿qué medidas ayudarían a equiparar nuestro ecosistema emprendedor al de países como Reino Unido, Francia o Alemania?
¿Cuál es vuestra percepción del ecosistema español?

AN: Si te soy sincero, no dedicamos mucho tiempo a este tipo de cosas. Nos gusta pensar que el futuro

Luchar contra la inercia del éxito pasado es un reto para cualquier fundador

de Seedtag depende de nuestras buenas o malas decisiones y de la suerte, que siempre juega un rol. La Administración, los incentivos, etc. es algo que miramos poco.

¿Qué consejo daríais a los fundadores de startups que están a punto de convertirse en scaleups?

JP: Están a punto de empezar una etapa distinta y deben prepararse para ello. Lo que les ha llevado a ser exitosos en las primeras fases no les dará el éxito en las siguientes, así que deben pensar bien qué tienen y qué les falta para lograr sus objetivos futuros. Luchar contra la inercia del éxito pasado es un reto para cualquier fundador.

¿Cuál es el mejor consejo que te han dado a ti?

AN: Habla con personas que se hayan enfrentado a los mismo retos que tienes tú. No hay mayor atajo para el conocimiento y la gente está abierta a compartir.

Acerca de Seedtag

Seedtag es la empresa líder en Publicidad Contextual ofreciendo soluciones dentro del contenido de los mejores medios digitales. Sus anuncios combinan la precisión de su tecnología basada en Inteligencia Artificial con la creatividad para adaptar los anuncios al contexto más relevante y seguro para las marcas, lo que les permite conectar con los consumidores dentro de su universo de interés sin necesidad de usar cookies.

Seedtag fue fundada en Madrid en 2014 por dos ex-Googlers que querían sacar el máximo partido a las imágenes editoriales y, a día de hoy, es una empresa global que cuenta con más de 200 empleados y una importante presencia internacional con oficinas en España, Francia, Italia, Reino Unido, Benelux, Alemania, México, Brasil y Colombia.

Alfonso de la Nuez

UserZoom



¿Qué y quién os impulsó a emprender?

Me, myself y yo... Quería cambiar el status quo, hacer las cosas mejor, y ser mi propio jefe

¿Cuáles han sido los principales retos a los que os habéis enfrentado a la hora de escalar el negocio? ¿De acceso a capital? ¿De internacionalización?

Nacimos internacionales, pero resultó muy duro. Hace más de 10 años no era como ahora. Las distancias con los socios y la diferencia de cultura entre España y EE. UU. no ayudaron mucho. Fue muy duro.

¿Ha habido algún programa que te haya ayudado por el camino?

Los créditos ICO y ACCIÓ.

Culture eats
strategy for
breakfast

¿Cuál dirías que fue el punto de inflexión/la palanca que os permitió escalar el negocio?

El cambio de Consulting a SaaS y la internacionalización del producto.

¿Cuál es la decisión más difícil que habéis tenido que tomar a lo largo de vuestra trayectoria emprendedora?

Mudarse a Silicon Valley con el salario de España durante varios años.

Sois varios fundadores. ¿Por qué decidisteis uniros? ¿Qué valor veis en ser varios, cómo os complementáis?

Nos conocimos en una consultoría y nos llevamos muy bien en un gran proyecto estratégico. Nos unió la pasión por mejorar la experiencia de usuario de productos digitales. Cada uno se especializó en su fuerte: ventas, producto y finanzas/operaciones.

¿Cómo se consigue captar el interés de inversores extranjeros?

Con una gran oportunidad de mercado, un buen equipo y unas buenas métricas de negocio.

¿Crees que en España hay suficientes incentivos/facilidades para la creación de scaleups?

En tu opinión, ¿qué medidas ayudarían a equiparar nuestro ecosistema emprendedor al de países como Reino Unido, Francia o Alemania? ¿Cuál es tu percepción del ecosistema español?

Estoy bastante desconectado comparado con hace una década, pero creo que hoy está mucho mejor el mercado y el ecosistema. No hay excusas...

¿Qué consejo darías a los fundadores de startups que están a punto de convertirse en scaleups?

Fichar a los mejores y delegar tareas. De hacer al *trust and verify. Focus on culture*, misión, visión, estrategia y valores.

¿Cuál es el mejor consejo que te han dado a ti?

Culture eats strategy for breakfast. A la hora de crecer, dedica mucho tiempo al talento, aprende a delegar y haz al equipo partícipe de las decisiones estratégicas.

El interés de inversores extranjeros se capta con una gran oportunidad de mercado, un buen equipo y unas buenas métricas de negocio

Acerca de UserZoom

UserZoom es la plataforma SaaS para investigar, analizar y testear la experiencia de usuario en productos digitales de empresas - como páginas web o apps - en cualquier punto del ciclo de desarrollo.

Su software permite a +1,000 clientes como Paypal, Microsoft o Salesforce medir el performance, crear estrategias que ayuden a mejorar la experiencia digital y alcanzar hasta 120M de usuarios objetivo que prueben sus productos.

Con \$136M levantados de inversores, UserZoom ha escalado hasta +300 empleados entre Estados Unidos, UK y España.



**Impacto de las scaleups
en la economía de España**

Noviembre 2021