

## TRABAJO FINAL DE GRADO

# *Las Aceleradoras como trampolín de “Startups”*

---



Gonzalo Gimeno Casanova  
DNI: 21010116-F

Tutor en la UPV:  
José Luis Hervás

*“Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”*  
(Ries, 2011).

*“El éxito de una startup no es consecuencia de buenos genes o de estar en el lugar correcto en el momento adecuado. El éxito de una startup se puede diseñar siguiendo el proceso correcto y esto significa que se puede aprender y, por lo tanto, se puede enseñar”*  
(Ries, 2011).

# Contenidos

<b>Las Aceleradoras como trampolín de “Startups”</b> .....	<b>1</b>
<b>Contenidos</b> .....	<b>3</b>
<b>Índice de Ilustraciones y Tablas</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Motivación para realizar este proyecto sobre las aceleradoras de startups.</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2 Historia</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Objetivo</b> .....	<b>10</b>
<b>2. Marco teórico</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 ¿Por qué existen las aceleradoras de startups?</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 ¿Qué son las aceleradoras de startup?</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3 ¿Qué no se considera aceleradora de startups?</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4 Características principales de una aceleradora de startups</b> .....	<b>20</b>
2.4.1 Tienen un proceso de ingreso que es abierto y altamente competitivo. ....	20
2.4.2 Proveen de financiación pre-semilla, normalmente en intercambio por acciones de las startups.....	20
2.4.3 Se focalizan en pequeños equipos, y no en individuos.....	21
2.4.4 El apoyo limitado en el tiempo, incluye eventos programados y mentoría intensiva..	21
2.4.5 Las startups son admitidas en grupos (“cohortes”), durante períodos fijos de tiempo... ..	22
<b>2.5 Tipos de aceleradoras de startups</b> .....	<b>23</b>
2.5.1 Misión .....	23
2.5.2 Especialización .....	28
2.5.3 Financiación .....	30
<b>2.6 ¿Por qué considerar un programa de aceleración de startups?</b> .....	<b>31</b>
<b>2.7 El crecimiento de las aceleradoras de negocio en Europa</b> .....	<b>34</b>
<b>2.8 Ecosistema de las aceleradoras de startup en España</b> .....	<b>36</b>
<b>2.9 Fuentes de financiación de las aceleradoras de startups</b> .....	<b>38</b>
<b>2.10 Las claves en la financiación de las startups</b> .....	<b>40</b>
<b>2.11 La financiación de startups en España</b> .....	<b>44</b>
2.11.1 Contribución de VC nacionales e internacionales .....	46
2.11.2 Contribución de grupos Business Angels, Aceleradoras, Incubadoras y entidades similares.....	47
2.11.3 Contribución de CDTI, ENISA y otras instituciones .....	49
<b>2.12 Actividad de inversión de grupos BA y Aceleradoras de startups</b> .....	<b>53</b>
<b>3. Modelo de creación y funcionamiento de un programa de aceleración</b> .....	<b>55</b>
<b>3.1 Definir la misión de la aceleradora</b> .....	<b>55</b>
<b>3.2 Escoger una especialidad → ¿Cuál es su ámbito de especialización?</b> .....	<b>57</b>
<b>3.3 Diseño de la estructura de inversión → ¿Cómo se financiará el programa de aceleración? y ¿Cómo sería el modelo financiero de una aceleradora de startups?.....</b>	<b>60</b>
<b>3.4 Atracción del talento emprendedor al programa de aceleración</b> .....	<b>65</b>
<b>3.5 Proceso de selección de las startups</b> .....	<b>67</b>
<b>3.6 Desarrollo del paquete de aceleración y método de trabajo de las startups</b> .....	<b>68</b>
<b>3.7 Acceso a las redes de clientes e inversores</b> .....	<b>72</b>
<b>3.8 Creación del servicio “Red Alumni” y de apoyo post-aceleración</b> .....	<b>73</b>
<b>3.9 Medición y evaluación del rendimiento del programa</b> .....	<b>75</b>
<b>4. Análisis de dos modelos de Aceleradoras de Startups</b> .....	<b>83</b>
<b>4.1 BBOOSTER</b> .....	<b>83</b>

4.1.1	Entrevista a Macarena Poletti González, que ocupa el cargo de <i>Gestión de Portfolio</i> en las sociedades BBooster, S.L y Sinensis Seed Capital:.....	85
<b>4.2</b>	<b>LANZADERA</b> .....	<b>89</b>
4.2.1	Entrevista a Mireya Martí Fernández, Directora de Proyectos de Lanzadera. ....	92
<b>5.</b>	<b>Entrevistas Startups Aceleradas</b> .....	<b>95</b>
5.1	<b>BBOOSTER</b> .....	95
5.2	<b>LANZADERA</b> .....	99
<b>6.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>104</b>
6.1	<b>Impacto de las aceleradoras de startups</b> .....	104
6.2	<b>¿Cuáles son las mejores prácticas de las aceleradoras de startups más exitosas? .....</b>	<b>108</b>
6.3	<b>¿Vale la pena pasar por una aceleradora de startups?.....</b>	<b>110</b>
<b>7.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>113</b>
<b>8.</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>117</b>

## Índice de Ilustraciones y Tablas

ILUSTRACIÓN 1. CONCEPTOS: ACELERAR VS. INCUBAR (COHEN, 2014) .....	14
ILUSTRACIÓN 2. MAPA DE ACELERACIÓN EN EUROPA 2014 (FUNDACITY, 2014). .....	35
ILUSTRACIÓN 3. MAPA ECOSISTEMA DE LAS ACELERADORAS DE STARTUP EN ESPAÑA (STARTUPXPLORE, 2015). .....	37
ILUSTRACIÓN 4. ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN DE LAS ACELERADORAS DE STARTUP EN EUROPA (FUNDACITY, 2014). .....	38
ILUSTRACIÓN 5. LAS ETAPAS DE FINANCIACIÓN DE LAS STARTUPS (NOBLEJAS, 2013). .....	40
ILUSTRACIÓN 6. ESPECIALIZACIÓN DE LAS STARTUP ESPAÑOLAS EN 2015 (MEGIAS, STARTUP POR SECTORES, 2015). .....	58
ILUSTRACIÓN 7. DIFERENCIAS ENTRE INBOUND MARKETING Y OUTBOUND MARKETING; ¡ERROR! <b>MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
ILUSTRACIÓN 8. MÉTRICAS A CORTO Y LARGO PLAZO PARA LAS ACELERADORAS Y SUS STARTUPS ACELERADAS; FUENTE: (DEMPWOLF, AURER, & D'IPPOLITO, 2014). .....	75
ILUSTRACIÓN 9. INVERSIONES STARTUPS PARTICIPADAS POR SINENSIS PARA EL CÁLCULO DE LA TIR; FUENTE: BBOOSTER. ....	87
ILUSTRACIÓN 10. FASES DEL PROGRAMA DE ACELERACIÓN DE LANZADERA;.....	89
TABLA 1. DIFERENCIAS ENTRE ACELERADORAS E INCUBADORAS (COHEN, 2014). .....	14
TABLA 2. DIFERENCIAS ENTRE PRE-ACELERADORAS Y ACELERADORAS DE STARTUPS;.....	17
TABLA 3. LAS FASES DE VIDA DE UNA STARTUP; .....	43
TABLA 4. VOLUMEN DE INVERSIÓN SUSCRITO EN EMPRESAS RADICADAS EN ESPAÑA POR TIPO DE INVERSOR (ASCRI, 2015). .....	45
TABLA 5. NÚMERO DE INVERSIONES EN EMPRESAS RADICADAS EN ESPAÑA POR TIPO DE INVERSOR (ASCRI, 2015). .....	46
TABLA 6. VOLUMEN Y NÚMERO DE OPERACIONES POR TAMAÑO DE LA OPERACIÓN (ASCRI, 2015). .....	47
TABLA 7. DESINVERSIONES DEFINITIVAS POR VOLUMEN Y NÚMERO (ASCRI, 2015). .....	48
TABLA 8. CARTERA ACUMULADA POR VOLUMEN Y NÚMERO DE EMPRESAS PERSPECTIVA SECTORIAL (ASCRI, 2015). .....	48
TABLA 9. CARTERA ACUMULADA POR VOLUMEN Y NÚMERO EMPRESAS POR CCAA (ASCRI, 2015). .....	49
TABLA 10. VOLUMEN INVERTIDO Y NÚMERO DE PRÉSTAMOS (ASCRI, 2015). .....	50
TABLA 11. CARTERA ACUMULADA POR VOLUMEN Y NÚMERO EMPRESAS PERSPECTIVA SECTORIAL .....	51
TABLA 12. NÚMERO DE INVERSIONES-VOLUMEN DE INVERSIÓN-NÚMERO DE EMPRESAS EN 2014 (ASCRI, 2015). .....	52
TABLA 13. VOLUMEN INVERTIDO Y NÚMERO DE OPERACIONES (ASCRI, 2015). .....	53
TABLA 15. COMPARACIÓN ACELERADORAS DE STARTUPS POR EDAD (DEMPWOLF, AURER, & D'IPPOLITO, 2014). .....	118
TABLA 16. COMPARACIÓN FUENTE DE FINANCIACIÓN DE LAS ACELERADORAS DE STARTUPS (DEMPWOLF, AURER, & D'IPPOLITO, 2014). .....	118
TABLA 17. COMPARACIÓN ACELERADORAS DE STARTUPS SELECTIVAS FRENTE A LAS NO SELECTIVAS (DEMPWOLF, AURER, & D'IPPOLITO, 2014). .....	118
TABLA 18. COMPARACIÓN DE LAS ACELERADORAS DE STARTUPS QUE PROVEEN FINANCIACIÓN INICIAL FRENTE A LAS QUE NO (DEMPWOLF, AURER, & D'IPPOLITO, 2014). .....	119
TABLA 19. COMPARACIÓN ENTRE LAS ACELERADORAS DE STARTUPS QUE TIENEN ACUERDOS CON INVERSORES COMERCIALES DOMÉSTICOS FRENTE A LAS QUE NO (DEMPWOLF, AURER, & D'IPPOLITO, 2014). .....	119

# 1. Introducción

## 1.1 Motivación para realizar este proyecto sobre las aceleradoras de startups.

En el año 2015 (Enero-Abril) tuve mi primer contacto de trabajo en una empresa a lo largo de mi etapa universitaria. Fue en la primera *Accelerator Venture Fund* del sur de Europa, es decir, BBOOSTER.

Durante mi estancia en BBOOSTER tuve que estudiar numerosos informes sobre aceleradoras de startups, Venture Capital, además de manifiestos sobre el creciente poder del emprendimiento y la innovación en la Unión Europea. Fue entonces cuando me di cuenta de que apenas existía información concreta ni fiable sobre este tipo de empresas tan novedosas, recopilada en un mismo manual, en Español.

Mis tareas realizadas en BBOOSTER fueron asignadas y evaluadas diariamente por Macarena Poletti González, que ocupa el cargo de *Gestión de Portfolio* en las sociedades Sinensis Seed Capital, Sociedad de Capital Riesgo (S.C.R), de Régimen Común, S.A y BBooster, S.L. A grandes rasgos mi trabajo en BBOOSTER consistió en la realización de tareas relacionadas con el departamento financiero, gestión de portfolio, departamento de marketing y gestión de eventos así como varias tareas de carácter administrativo. Además, fui invitado a participar en reuniones, como la del *Demo Day* (Marzo 2015), en la que se negociaron la toma de participadas por parte de los inversores de Sinensis Seed Capital, Sociedad de Capital Riesgo (S.C.R) de Régimen Común, S.A.

Por todo ello, mis practicas en BBOOSTER me sirvieron para conocer de primera mano la metodología de trabajo de la primera aceleradora española de negocios en internet y aplicaciones para móvil.

En definitiva, la iniciativa propia de investigar sobre un fenómeno tan opaco como es el de las aceleradoras de startups, tiene su origen en la inquietud de conocer más a fondo este sector emergente. Por consiguiente, he decidido crear un manual en Español que seguro servirá de apoyo tanto a emprendedores como a inversores y otros agentes del ecosistema emprendedor.

## 1.2 Historia

El concepto de aceleradora nació en Marzo del año 2005 en Silicon Valley, EEUU con Y Combinator, el hogar de los mayores emprendedores en la industria del software. Fue seguida por TechStars y Seedcamp en 2007, y llegó a Europa con Startupbootcamp, creada en el año 2010. En España, la primera aceleradora de startup fue la valenciana BBooster, fundada en el año 2010. Las aceleradoras de startup permiten a startups, inversores y emprendedores conectarse entre sí y se ha convertido en una manera de transformar startups en negocios escalables y viables.

Las aceleradoras de startup (seed accelerator o business accelerator) son un fenómeno en rápido crecimiento y muchas de sus características derivan de las incubadoras de empresas. Por esta razón, es lógico que comience introduciendo el concepto de incubadoras. El término “incubadora” fue usado por primera vez en el sentido de negocio en 1959, la idea central detrás de este concepto es crear un ambiente institucionalizado para ayudar a crecer a las startups y a las ideas de negocio. Las incubadoras generalmente son espacios físicos conectados a un centro de conocimiento (universidad, instituto de investigación, escuelas de negocios, etc. ) para ayudar a comercializar sus propias empresas y fomentar ideas de negocio de la red a cambio de un alquiler mensual.

Sus principales características son la provisión de oficina física, red de mentores, servicios de consultoría, exposición a inversores y financiación pública (Europe, 2013). El proceso de desarrollo de una startup a través de una incubadora suele ser bastante extenso ya que el papel principal de estas es crear proyectos propios y a veces tarda varios años. Históricamente las empresas que han participado en algún programa de incubación han tenido mayor éxito en comparación con aquellas startup que no lo hacen. El modelo de incubadora de empresas es adecuado para una gran variedad de compañías al igual que ideas, y de sus necesidades dependerá el tiempo total que empleen en la incubadora.

En los años previos a la burbuja de las puntocom durante la década de los 90, la mayoría de incubadoras estaban altamente especializadas en empresas digitales, proyectos de internet y nuevas tecnologías. Estas startup tecnológicas consumían enormes cantidades de fondos de los inversores a un ritmo muy acelerado. El modelo se apoyaba en grandes inversiones a

proyectos individuales, adecuado al capital riesgo que ya antes había resultado exitoso (Miller & Bound, 2011). Sin embargo, tras el estallido de la burbuja del puntocom (también llamada “burbuja tecnológica”) en Marzo del año 2000 cuando el índice tecnológico NASDAQ marcó su máximo histórico, las empresas de alta tecnología sufrieron pérdidas de miles de millones de dólares y la mayoría de empresas puntocom tuvieron que cesar sus actividades cuando no obtuvieron beneficios y ya no disponían de mas capital riesgo. El colapso generalizado en los valores económicos de empresas vinculadas a internet provocado por factores como el aumento exacerbado del precio de las acciones, la especulación individual y la gran disponibilidad de capital riesgo hizo que muchos inversores perdieran sus capitales invertidos en las empresas tecnológicas.

Los críticos del modelo masivo de inversión de las incubadoras de red acuñaron al término “incineradoras del dinero de otros” (Allen, 2006) para describir los problemas de invertir grandes cantidades de capital a la vez en distintos proyectos sin exigir resultados tangibles (Miller & Bound, 2011).

Tras la explosión de la burbuja del puntocom, el ecosistema inversor empezó a recuperarse. El marco emprendedor comenzó a cambiar y las ideas propuestas por emprendedores como Paul Graham empezaron a ganarse la atención de los inversores. Surgieron nuevas ideas, como por ejemplo establecer periodos de incubación de las startup más cortos ya que los productos tecnológicos tienen un tiempo desarrollo menor que los físicos.

Tal y como se puede observar en Barregah et al., (2012) *“En 2005, Paul Graham y su equipo fundaron Y Combinator, la primera aceleradora de startups tecnológicas”*. Este concepto representó una idea de negocio distinta a las ya conocidas incubadoras. El ciclo de vida de las startup en la aceleradora es en general de 3 a 6 meses, lo que reivindica el rápido desarrollo de las aplicaciones web. Además la inversión por parte del programa de aceleración es más reducida para cada una de las startup que participan en el programa (Miller & Bound, 2011). El modelo de negocio de Y Combinator se entiende como una escuela de emprendedores, fábrica o aceleradora de startups y ha ido expandiéndose desde entonces por todo el mundo.

Éstas aceleradoras ofrecen un conjunto de prestaciones para las startups sus y emprendedores que se encuentren en fase inicial (fase pre-semilla o semilla). Entre los servicios que ofrecen se puede destacar la financiación inicial, la cual dependerá de cada programa de aceleración, aunque suele oscilar entre un mínimo de €10,000 y un máximo de €50,000.

Por otra parte, dan acceso una red de mentores especializados en desarrollo de startups para ayudarles no solo con la optimización del modelo de negocio sino también con diferentes áreas, tales como: marketing digital, contabilidad, legal y fiscal, financiación para startups, elevator pitch, tecnología para empresas de base tecnológica, etc. El entorno de networking que facilitan a las startups les permite crear una red de contactos profesionales con los que pueden llegar a formar alianzas, negocios... mediante los eventos programados a lo largo del proceso de aceleración. Del mismo modo, las aceleradoras incluyen en sus paquetes un conjunto de servicios y recursos para impulsar las startup. Estos servicios consisten en proporcionar un espacio de trabajo físico para que los emprendedores puedan desarrollar sus labores a lo largo del programa, el cual suele oscilar entre los 3 y 6 meses.

Pero esto no termina aquí, porque al finalizar el programa organizan un “Demo Day” donde participan firmas de Capital Riesgo y Business Angels con alto interés en invertir en estas iniciativas tecnológicas. Además, las startups graduadas tienen acceso abierto a la red Alumni para seguir en contacto con startups ya aceleradas y otros agentes del ecosistema emprendedor. A cambio de todos estos servicios, las aceleradoras suelen tomar entre el 5% y el 10% del capital social de las startup invertidas.

**Según Seed-DB, hoy en día existen aproximadamente 234<sup>1</sup> programas de aceleración en todo el mundo y ya hay mas de 4,881 compañías startup aceleradas en apenas diez años. Investigando en España se pueden identificar 71 aceleradoras de startups según el cómputo de Startupxplore, y además en 2014 invirtieron €6,216,000 en 101 startups<sup>2</sup>.**

---

<sup>1</sup>Datos proporcionados por Seed-DB., (ver <http://www.seed-db.com/accelerators>). Los datos recogidos en Seed-DB no parecen corresponder con la realidad del número de aceleradoras de startup a nivel global. Tal y como se observa en Startupxplore, actualmente existen un total de 498 programas de aceleración en todo el mundo., (ver <https://startupxplore.com>).

<sup>2</sup>Inversión de las aceleradoras de startups españolas en el año 2014., (ver <http://www.fundacity.com/european-accelerator-report-2014>).

### 1.3 Objetivo

El fenómeno de las aceleradoras de startup está creciendo en todo el mundo, con un número cada vez mayor de programas activos principalmente en los Estados Unidos y también en otras partes del mundo como Europa, Asia/Pacífico, Israel, Oriente Medio y Norte África etc.

Sin embargo, hay poca literatura académica sobre estos programas de aceleración de startups y las fuentes de información no están completas, por lo que se dificulta enormemente la búsqueda de información. Más aun, todavía no existe una definición universalmente aceptada de lo que es una aceleradora de startups.

Por todo ello, el **objetivo de este trabajo consiste en analizar el sector emergente de las Aceleradoras de Startups, entendidas éstas como las plataformas de apoyo e incubación de nuevas startups. En particular, el TFG pretende evidenciar, a través de la práctica de casos concretos, el modelo de negocio y los procesos concretos desarrollados por esta nueva tipología de empresas.**

El trabajo se va a estructurar en tres bloques. El primero tratará el marco teórico de las aceleradoras de startups en el que se definirá qué son, cómo funcionan, de qué forma han ido evolucionando tanto en Europa como en España y cuáles son tanto las fuentes como las claves en la financiación de éstos programas de aceleración de startups.

La segunda parte del trabajo consiste en describir paso a paso lo que sería un modelo de creación y desarrollo de un programa de aceleración. Para ello, se hace uso del informe *Startup Accelerator Programmes* de la organización, sin ánimo de lucro, encargada de promover la innovación en Gran Bretaña (NESTA, 2014).

A continuación, el tercer bloque del trabajo estriba en analizar dos modelos de aceleradoras totalmente distintos aplicando el modelo de (NESTA, 2014). Para hacerlo más real, se entrevistará a un cofundador de BBOOSTER y una Directora de Proyectos de Lanzadera (Mercadona) para que sean ellos mismos quienes a través del modelo de creación y funcionamiento de las aceleradoras de startups propuesto expliquen las características y

bases de sus programas, hitos, servicios que ofrecen a los emprendedores, métricas para evaluar el rendimiento, etc.

Por último, se dará una opinión final sobre los impactos que generan estos programas y se lanzarán unas conclusiones sobre cuáles son las mejores prácticas de las aceleradoras de startups en general. De igual modo, tras entrevistar a una muestra de seis startups que han pasado o se encuentran en pleno programa de aceleración, tanto en BBOOSTER como en Lanzadera, se darán a conocer las opiniones sobre los programas de aceleración desde el punto de vista de las startups aceleradas.

## 2. Marco teórico

### 2.1 ¿Por qué existen las aceleradoras de startups?

La respuesta a esta pregunta no resulta tan sencilla. Ciertamente es que como consecuencia de la crisis económica que tan fuertemente golpeó durante los últimos años, el interés de muchas instituciones (tanto públicas como privadas) por el mundo emprendedor y tecnológico se ha intensificado. Además, ante la rápida proliferación de proyectos emprendedores en el ámbito tecnológico, es necesario que surjan iniciativas para ayudar a los emprendedores a convertir su boceto de idea en un negocio que sea rentable y escalable (C.Otto, STARTUPXPLORE, 2015).

### 2.2 ¿Qué son las aceleradoras de startup?

En primer lugar y para ir entrando en materia, se va a definir que son y qué hacen las aceleradoras de startup. Siguiendo a Cohen (2014) *“Startup Accelerators are programs that accept open-applications to join classes (known as ‘cohorts’) of startups consisting of small founding teams with externally developed ideas. They provide support through small amounts of seed capital, mentoring, training and events for a finite period – usually 3 to 4 months – in exchange for single-digit chunks of equity. The startups ‘graduate’ at the end of the program at which point they are geared to gaining full-blown investment, with each program culminating in a focal ‘demo day’ for investors, where they have to pitch to a large audience of qualified investors”*.

Atendiendo a esta definición se puede añadir que los programas de aceleración pueden ser con o sin fines lucrativos. Además, se diferencian de unos a otros en varios aspectos como en el porcentaje de capital social que adquieren de las startups invertidas, la duración del programa formativo y de mentoring, la cantidad de financiación inicial o pre-semilla, la disponibilidad de espacios coworking, etc. Algunos programas de aceleración tienen acuerdos de colaboración con Venture Capital o Business Angels, otros con corporaciones o incluso con universidades, gobiernos locales u organizaciones no gubernamentales.

Por otra parte, varios aspectos como la duración mas o menos fija del programa, la provisión de servicios (a través de los partners) y recursos a los emprendedores y sus startups, junto con la naturaleza de admisión en grupos o “cohortes” permiten diferenciar claramente las aceleradoras de otras entidades como las incubadoras.

Mientras que una incubadora no suele ir más allá de ser un espacio físico con ciertos servicios básicos que acoge a startup en fases iniciales o inclusive ideas a un precio reducido, las aceleradoras se le presupone un grado más avanzado. Las aceleradoras son iniciativas destinadas a que cualquier compañía acelere su desarrollo y crecimiento, esto implica startups en fase más avanzada.

Por medio de un programa con un tiempo de duración definido y un proceso de admisión altamente competitivo, las startups seleccionadas reciben la formación más adecuada para dar forma a esa idea, estableciendo un modelo de negocio sostenible, diseñando y probando su escalabilidad, consiguiendo captar clientes y financiación, etc. (Otto, 2015).

En la tabla que se mostrará a continuación, aparecen a modo de resumen las diferencias más significativas entre los programas de incubación y los de aceleración de startups.

## *Diferencias básicas entre aceleradoras e incubadoras*

<b>Acelerar</b> <i>Algo ya creado</i>	<b>Incubar</b> <i>Construir algo nuevo</i>
--	---

Ilustración 1. Conceptos: Acelerar vs. Incubar (Cohen, 2014)

	Characteristic	Incubator-like organization	Accelerator-like organization
<b>Program Structure</b>	<b>Startup Selection Process</b>	Competitive – based on available space and resources	Competitive – essential to business model
	<b>Technology Focus</b>	Broad	Narrow
	<b>Stage of Technology</b>	Seed and broad range of stages	Seed and pre-seed
	<b>Cohort Structure</b>	No	Yes—essential to business model
	<b>Program Duration</b>	More than 12 months; average of 33 months	Less than 12 months; average of 3 months
	<b>Operational Features</b>	<b>Office / Lab / Flex Space &amp; Equipment</b>	Yes
<b>Mentoring</b>		Yes	Yes
<b>Technical Assistance</b>		Yes	Yes
<b>Post-Program Support</b>		Varies	Varies
<b>Financial Capital &amp; IP Rights</b>	<b>Seed Funding</b>	Varies – not typical	Yes—essential to business model
	<b>Equity Stake</b>	No	Yes—essential to business model
	<b>Intellectual Property (IP) Conditions</b>	Varies by organization’s IP policies	Varies by equity agreement
<b>Social Capital &amp; Networks</b>	<b>Networking with Angel / VC &amp; Corporate Investors</b>	Varies according to staffing and resources	Yes—important to business model and value proposition
	<b>Networking with Potential Customers &amp; Suppliers</b>	No	Yes—important to business model and value proposition
	<b>Demo Day</b>	No	Yes
	<b>On-site Participation Required</b>	Varies	Varies
	<b>Cohort &amp; Alumni Networking</b>	Varies	Yes

Tabla 1. Diferencias entre aceleradoras e incubadoras (Cohen, 2014).

## 2.3 ¿Qué no se considera aceleradora de startups?

Tras haber definido qué son y qué hacen las aceleradoras de startups, y antes de exponer las principales características de un programa de aceleración, se van a definir una serie de fuentes de apoyo a la incubación que habitualmente se combinan con los programas de aceleración. Los siguientes tipos de apoyo a la incubación no son, en sí mismos, considerados como aceleradoras. Es posible que algunos programas de aceleración ofrezcan ciertos de estos servicios que se van a destacar, bien por sí mismos o a través de otras entidades colaboradoras (NESTA, 2014).

- **Redes de Inversores Angel (Angel Investors):** se trata de grupos de inversores individuales que invierten su propio capital en pequeñas o medianas empresas con gran capacidad de crecimiento, así mismo proporcionan servicios de mentoring además de su experiencia profesional.
- **Competición de Emprendedores (Business Competitions):** el objetivo consiste en estimular la innovación y atraer el talento emprendedor.
- **Espacios de Trabajo Cooperativo (Co-working Spaces):** estos ofrecen un espacio común a través del cual profesionales de diferentes sectores, autónomos, emprendedores y empresarios comparten el mismo espacio físico para trabajar en sus propios proyectos. Esta comunidad de individuos esta abierta a intercambiar ideas, proyectos, conocimiento, y lo más importante es que están dispuestos a colaborar.
- **Cursos de Emprendimiento (Entrepreneurship Courses):** normalmente se organizan en las escuelas de negocio para enseñar la teoría básica del emprendimiento, aunque también suelen tener un componente practico a través de ejemplos y casos reales.
- **Startup Weekends:** son eventos donde programadores, diseñadores, gerentes de producto, empresarios, y entusiastas emprendedores de otras disciplinas, se reúnen durante 54 horas para compartir ideas, formar equipos, desarrollar productos y construir empresas.
- **Hacker Spaces:** espacio pensados, más que para la creación, para la modificación de objetos (hardware y software) con el objetivo de que hagan cosas para las que no estaban diseñados, pero excluyendo la tarea del inventor o del artesano.

- **Programas de Mentorización (Mentoring Schemes):** están diseñados para compartir con los emprendedores los conocimientos y experiencia de los mentores.
- **Fondos de capital semilla (Seed funds):** cuya finalidad consiste en aportar inversión inicial de capital a empresas de nueva creación o startups en sus primeros meses de vida. Es decir, cuando la empresa es todavía muy joven y no existe un claro modelo de negocio o éste no llega a generar flujos de caja relevantes. En España éstas suelen encontrarse en un rango de entre €50,000 y €200,000.
- **Programas formativos sociales (Social Venture Academies):** por medio de estos programas, se intenta ayudar a acelerar el aprendizaje de las empresas sociales (empresas rentables que generan una contribución extraordinaria a la sociedad o al medioambiente) y emprendedores, tanto si ya trabajan en una empresa o se encuentran en las etapas de planificación. La empresa social tiene la obligación de tener impacto positivo en la triple línea – *social, ambiental y económico*.

Más aún, se va a proceder a comparar el concepto de **Pre-aceleradora de startups o “Startup School”** con las **Aceleradoras de startups**. Éstos términos pueden dar lugar a confusión cuando en realidad se refieren a programas muy distintos. Con el fin de aclarar estos dos conceptos se van a explicar, por medio de una sencilla tabla, las principales características de ambos programas resaltando sus diferencias más destacables:

	<b>Pre-aceleradoras de Startup</b>	<b>Aceleradoras de Startup</b>
<b>Proceso de ingreso</b>	Breve entrevista	Altamente competitivo
<b>Financiación</b>	No	Sí, capital semilla.
<b>Duración del programa</b>	5 semanas aprox	De 3 a 6 meses
<b>Coste del programa</b>	Gratis	Aprox 5-10% del capital social de las startups seleccionadas.
<b>Interés de programa</b>	Sin ánimo de lucro	Con/Sin ánimo de lucro
<b>Mentoring</b>	Escaso y poco cualificado	Experto, Intensivo e individualizado
<b>Target</b>	Con o sin Ideas	Proyectos fase desarrollo (MVP)
<b>Emprendedores</b>	Poco cualificados	Muy cualificados
<b>Experiencia previa sector</b>	Ninguna	Necesaria
<b>Equipos formados</b>	No	Sí
<b>Objetivos</b>	<p>-Promover el emprendimiento (sobretudo entre los jóvenes)</p> <p>-“Ayudan a colocarles en la línea de salida” mostrándoles a los aspirantes a emprendedores lo que se siente al crear una empresa por primera vez</p> <p>-Preparan a los participantes para que al final del programa estén listos para comenzar a dar los siguientes pasos como emprendedores (aceleradoras o incubadoras)</p>	<p>-Elaboración y validación de un Modelo de Negocio</p> <p>-Dotar a las startups de escalabilidad, visibilidad y captación de clientes</p> <p>-Conseguir ventas reales</p> <p>-Conseguir financiación para los proyectos</p>

*Tabla 2. Diferencias entre Pre-aceleradoras y Aceleradoras de Startups;*

*Fuente: elaboración propia.*

Una vez detalladas las principales características de las Pre-aceleradoras de startups, se van a presentar dos casos reales. El primero se trata de DELITELABS<sup>3</sup>. Es la llamada escuela de startups que llegó a Valencia (España) en Octubre del 2015. Es un proyecto sin ánimo de lucro que nació en Amsterdam, fundado por Christof Hawle y Maria Munain Moral, cuyo objetivo es potenciar el emprendimiento entre los jóvenes europeos. Este programa tiene una duración de 5 semanas, impartido al 100% inglés y cuenta con 25 participantes por edición. La diferencia principal con respecto a una aceleradora reside en que no es necesario ni tener experiencia en alguna startup, ni haber formado ya equipo, ni incluso tener una idea. Esta pensado como una plataforma para conocer a gente con ideas afines y profesionalizarse aún más.

Otro ejemplo de Pre-aceleradora de startups es el caso de Tetuan Valley<sup>4</sup>, Madrid (España). Carmen Bermejo, CEO de Tetuan Valley la concibe como una escuela de emprendedores. Se trata de una organización sin ánimo de lucro fundada en el año 2009. El programa se realiza dos veces al año y tiene una duración de seis semanas para desarrollar la idea a prototipo. Para ello, se seleccionan alrededor de 10 equipos ofreciéndoles formación totalmente gratuita. Además, el programa se lleva a cabo en inglés con ayuda de mentores que suelen ser ex-alumnos o fundadores de otras startups que actúan como voluntarios compartiendo sus experiencias.

Como diferencia a destacar con respecto al programa de DELITELABS, en Tetuan Valley especifican claramente que para poder participar es necesario que dentro del equipo haya un técnico capaz de desarrollar el prototipo. En el caso de DELITELABS, son más flexibles a la hora de definir sus requisitos de admisión y de creación de equipos. Dentro de la comunidad de startups que han pasado por Tetuan Valley se puede destacar como uno de sus grandes éxitos, la app Go!Chat, una aplicación de mensajería en Facebook que tuvo más de 13 millones de descargas.

---

<sup>3</sup> Web de DELITELABS., (ver <http://www.delitelabs.com>).

<sup>4</sup> Web Tetuan Valley., (ver <http://tetuanvalley.com>).

Por último, a pesar de ser asociaciones sin ánimo de lucro, sus fuentes de ingresos provienen de fondos de la Comisión Europea<sup>5</sup>, apoyo de sponsors, recursos de sus propios fundadores o de sus familiares o amigos y también por medio de donaciones.

---

<sup>5</sup> La financiación de la Comisión Europea viene dada a través de un programa de la Comisión Europea que se llama Atalanta, una red de colaboración entre aceleradoras europeas. Se comparten conocimientos, mentores, y se incentiva a los emprendedores a que se internacionalicen., (ver <https://www.f6s.com/atalanta>).

## 2.4 Características principales de una aceleradora de startups

Como ya se ha definido el concepto de aceleradora de startups, en el siguiente apartado, se va a hacer uso del informe “The Startup Factories“, de Miller and Bound (2011), para describir cuales son a su juicio las características más destacables de una aceleradora de startups:

### 2.4.1 Tienen un proceso de ingreso que es abierto y altamente competitivo.

Como primer paso del proceso de admisión o ingreso, los candidatos se han de registrar y rellenar un formulario contestando a las preguntas planteadas dentro de los plazos que cada aceleradora acuerda para sus programas. Si consideran que la candidatura es interesante se procederá a realizar una entrevista que puede hacerse de forma presencial o vía Skype, Hangout, etc. La intención es conocer mejor a los emprendedores, y que puedan preguntar todas las dudas que tengan a cerca del proceso de aceleración.

Existen distintos procesos de admisión en función de las bases de cada programa de aceleración. En general, las convocatorias están abiertas para todo el mundo, pero son extremadamente competitivas. Por ejemplo, BBooster o Wayra tienen un ratio de aceptación de startups en sus programas inferior al 3%. Por ello, es muy importante que el proceso de selección se realice por un equipo de profesionales “jurado” competente, que sean expertos en varias áreas de la empresa para así valorar a los candidatos y su potencial de la mejor forma posible.

### 2.4.2 Proveen de financiación pre-semilla, normalmente en intercambio por acciones de las startups.

En condiciones normales, las aceleradoras suelen invertir cantidades comprendidas entre los €10,000 y €50,000 a las startup durante el programa. Partiendo de una financiación inicial en el estado pre-semilla llamada “pizza money” se intentan cubrir los costes operativos básicos de la empresa en esa etapa. Estos gastos suelen estar cubiertos por inversores externos. Las inversiones suelen realizarse a través de una toma de participación en el capital social de las startup invertidas o bien por medio de los préstamos participativos o

“*convertible loans*”. Los préstamos participativos se caracterizan por la participación de la entidad prestamista en los beneficios de la empresa financiada, además del cobro, por regla general, de un interés fijo, siendo una fórmula de financiación intermedia entre el capital social y el préstamo a largo plazo.

Su regulación básica se recoge en el Real Decreto-Ley 7/1996, de 7 de junio, sobre medidas urgentes de carácter fiscal y de fomento y liberalización de la actividad económica, así como en la posterior Ley 10/1996, de 18 de diciembre, de medidas fiscales urgentes sobre corrección de la doble imposición interna inter societaria y sobre incentivos a la internacionalización de las empresas.

#### **2.4.3 Se focalizan en pequeños equipos, y no en individuos.**

Los programas de aceleración estarán interesados en acoger a un equipo de emprendedores en vez de a un único emprendedor debido a la excesiva carga de trabajo durante la aceleración. Según advierte Y Combinator en su FAQ: “*A startup is too much work for one person*”. Tampoco se suelen aceptar grupos con más de cuatro personas porque haría incrementar los costes de inversión excesivamente.

#### **2.4.4 El apoyo limitado en el tiempo, incluye eventos programados y mentoría intensiva.**

La mayoría de los programas de aceleración tienen una duración comprendida entre tres y seis meses. Este marco de tiempo tan reducido se puede explicar debido a la rapidez con la que se crean la mayoría de productos en la web, pero también se trata de crear un ambiente de elevada presión, lo que conducirá a un clima de intenso trabajo para que las startups progresen rápidamente.

A lo largo del programa de aceleración, las startups reciben mentoring *individualizado y personalizado* por parte de los fundadores, inversores y otros profesionales destacados del sector. Los programas de mentoring ofrecen un valor muy alto para los emprendedores. Los mentores suelen ser profesionales (inversores, emprendedores y asesores de startups) reconocidos en el ámbito empresarial que ayudarán a definir y validar el modelo de negocio,

una estrategia comercial en consonancia con el producto o servicio que se ofrece, los cálculos correspondientes para determinar el umbral de rentabilidad, etc. Los mentores nunca toman decisiones por los emprendedores, sólo ponen a su disposición su conocimiento y experiencia y caminan junto a ellos en la construcción de sus proyectos. Así los mentores facilitan un marco de creación, innovación y apoyo que resulta de suma importancia para el éxito de las startups.

Además, durante el programa se organizan eventos y actividades en los que se trabajan diferentes estrategias de presentación del proyecto (elevator's pitch,...), así como técnicas de negociación, incluyendo asesoramiento contable, legal, fiscal, etc. talleres de capacitación, marketing, etc. Los programas suelen finalizar con el característico "Demo Day", donde participan firmas de Capital Riesgo y Business Angels con alto interés en invertir en estas iniciativas tecnológicas.

#### **2.4.5 Las startups son admitidas en grupos ("cohortes"), durante períodos fijos de tiempo.**

En lugar de albergar compañías individuales, los programas de aceleración acogen en cada edición a promociones o "clases" de startup. Los emprendedores pueden compartir ideas y obtener ayuda de los demás compañeros aunque no formen parte de su equipo. La mayoría de aceleradoras proporcionan espacio físico para albergar a todos los equipos en sus instalaciones, de esta forma se pueden ayudar los unos a los otros y es más fácil coordinarlos. En el caso de que la aceleradora no tuviera instalaciones adecuadas para acoger a los equipos de emprendedores, se suelen organizar eventos semanales en su lugar.

## 2.5 Tipos de aceleradoras de startups

Ahora bien, las aceleradoras de startup no son todas iguales. Pese a haber restringido la definición de aceleradora eliminando de la misma todas aquellas fuentes de apoyo que habitualmente se combinan con los programas de aceleración, algunas de las áreas en las que más se diferencian son las siguientes:

**-Misión**

**-Especialización**

**-Estructura de financiación**

### 2.5.1 Misión

#### 2.5.1.1 Privately-funded accelerators (Innovation accelerators)

Normalmente existen para favorecer la velocidad e intensidad a la que los inversores reciben las propuestas de negocio o las ofertas de inversión. Se trata del modelo clásico de aceleradora que consiste en seleccionar a los mejores equipos con grandes ideas ofreciéndoles, entre los 3 y 6 meses que suele durar el programa, los siguientes servicios: mentoring, formación intensiva y asesoramiento, además de una inversión en capital semilla. Muchas de ellas también les ofrecen un espacio físico de trabajo durante el programa. El proceso concluye con un Demo Day o pitch público en el que participan firmas de Capital Riesgo y Business Angels con alto interés en invertirles.

A cambio de todos estos servicios, las aceleradoras suelen tomar entre el 5% y el 10% del capital social de las startup invertidas con la esperanza de obtener un retorno de esas acciones. Sin embargo, otros programas prefieren las notas convertible o “convertible notes”. Se trata de un préstamo a corto plazo que se convierte en participación accionaria.

Podemos añadir que los programas de aceleración con intereses privados también pueden ser con o sin fines lucrativos.

Atendiendo a los primeros, por ejemplo, BBOOSTER es una aceleradora de startups con fines lucrativos. Aunque su estructura de financiación sea tanto pública como privada (*se podría incluir como un tipo de **Aceleradora de Startups Hybrid***), el objetivo principal es rentabilizar la inversión aportada por sus socios inversores. BBOOSTER tiene su propio fondo de inversión que se llama Sinensis Seed Capital, Sociedad de Capital Riesgo (S.C.R) de Régimen Común, S.A. Sinensis Seed Capital fue inscrita como Sociedad de Capital Riesgo en el Registro de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, CNMV, de Sociedades de Capital Riesgo asumiendo directamente la gestión de su actividad.

Este fondo cuenta con una red de unos 35 inversores (personas físicas, personas jurídicas, administración pública) y su capital asciende hasta los 3M€. Esta sociedad viene actuando de forma muy activa en la toma de participaciones en el capital social de empresas “startups”. Desde su configuración, Sinensis Seed Capital ha efectuado una serie de “Rondas de Inversión” alcanzando el número de 36 empresas participadas (entre 2011 y 2015). BBooster suele remunerar su aportación con una participación de la nueva startup acelerada, que oscila entre el 8% y el 10% y se pueden conseguir hasta €50,000 del fondo Sinensis Seed Capital al final de la aceleración.

Por otro lado, existen aceleradoras privadas con fines no lucrativos como es el caso de Lanzadera (Mercadona). Es un proyecto de capital totalmente privado impulsado por Juan Roig, presidente ejecutivo de Mercadona. No son una aceleradora al uso, ya que no entran en el capital de las empresas a las que impulsan. Financiación en préstamo de hasta un máximo acumulado de 200.000 € desembolsados en función de un plan de hitos a definir. La duración de la financiación es variable y el calendario de repago flexible, en función de la capacidad de generación futura del proyecto. Tipo de interés: EURIBOR + 0%, sin comisiones. Sin garantías ni avales personales.

Existe además la posibilidad de obtener una ronda de inversión con capital semilla para aquellos emprendedores que concluyan el programa con éxito. El objetivo prioritario de Lanzadera consiste en ayudar a desarrollar y poner en valor proyectos de liderazgo emprendedor ofreciendo sus servicios en la ciudad de Valencia.

### 2.5.1.2 Government-funded accelerators

Estos programas de aceleración tienen la finalidad de estimular el desarrollo económico local o lograr un impacto social y/o medioambiental por lo que no tienen intereses lucrativos. Principalmente, estos programas se crean con financiación pública y tienen la intención de atraer al mejor talento así como promover el emprendimiento de base tecnológico entre la juventud. Con el fin de que sean más atractivos de cara a los fundadores de las startups no suelen tomar participación en el capital social de las startups aceleradas.

Entre ellas se pueden identificar las Aceleradoras de startups universitarias: se trata de programas educativos sin ánimo de lucro cuyo objetivo es acelerar el desarrollo de los estudiantes emprendedores y la innovación en las universidades. Las aceleradoras de startups universitarias normalmente proveen de subvenciones de capital semilla para apoyar a los estudiantes a través de las primeras etapas en el desarrollo de sus proyectos. Al contrario de lo que hacen las aceleradoras con ánimo de lucro, las aceleradoras universitarias no toman participación en el capital social de las startups aceleradas. Los programas de aceleración universitarios están diseñados para acompañar los proyectos innovadores de los estudiantes, durante un periodo entre 3 y 6 meses, ofrecen asesoramiento y formación, redes de contactos y acceso a financiación, espacio de co-working, etc.

En España ya existen desde hace apenas unos pocos años programas de aceleración universitarios. El ayuntamiento de Málaga puso ya en marcha un programa “proyecto de aceleradora de startups universitarias”. Este programa está desarrollado por la Fundación EOI y consiste en impulsar a 20 startups del ámbito universitario mediante unas acciones de consultoría. El plan integral de apoyo reside en el modelo de aceleración empresarial de BIGC<sup>6</sup> (The Business Innovation Consulting Group). BIGC propone un plan integral de apoyo a los emprendedores universitarios para acompañarles desde la idea hasta su comercialización exitosa en el mercado. Además, el programa está financiado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo y el Ayuntamiento de Málaga.

---

<sup>6</sup> Modelo de aceleración empresarial BIGC., (ver [http://www.bicg.com/index.php/es/?option=com\\_content&view=article&id=95](http://www.bicg.com/index.php/es/?option=com_content&view=article&id=95)).

También existen aceleradoras públicas impulsadas por Ayuntamientos como es el caso de la Aceleradora de startups de Alcobendas, Madrid. Es una iniciativa impulsada por el Ayuntamiento de Alcobendas. Tal y como describen en su web: *“Startups Alcobendas facilita la evolución de proyectos empresariales en fase startup que hagan uso intensivo de la tecnología en sus procesos de creación de valor. La aceleración de estos proyectos se realizará en tres promociones o convocatorias, y se llevará a cabo desde una fase inicial a una fase de consolidación, desarrollando medidas que faciliten la maduración y desarrollo del modelo de negocio, para lo cual contarán con el apoyo del comité promotor del proyecto, que está formado por inversores, expertos en desarrollo de negocios y del ámbito universitario vinculados a Alcobendas, además de miembros del equipo de gobierno municipal. Este comité promotor complementará la formación y Mentoring individual, incluidos como servicios en el programa, con acciones dirigidas a potenciar la creación de contactos y relaciones estratégicas para el lanzamiento de los proyectos”* (Startup Alcobendas).

Por otra parte, también existen instituciones universitarias que se encargan de fomentar e impulsar la cultura emprendedora en las universidades públicas. Según informa el instituto IDEAS UPV en su web, es el encargado de: *“fomentar y desarrollar la cultura emprendedora en la UPV, sensibilizar y dinamizar a la comunidad universitaria en la creación y soporte de nuevas empresas, y apoyar la creación y desarrollo de empresas innovadoras y de base tecnológica en la Comunidad Valenciana”* (Instituto IDEAS UPV).

El instituto IDEAS UPV no organiza programas de aceleración con una duración definida en grupos o “cohortes” y tampoco proveen directamente a cada startup con subvenciones de capital semilla para financiar las primeras etapas de sus proyectos. Por lo tanto, no podemos incluir su misión con la de las aceleradoras de startups universitarias.

Es cierto que IDEAS UPV organiza el programa emprendedor de la UPV, STARTUPV, pero se trata más bien una incubadora de empresas. Los servicios que ofrece son los siguientes: espacio de trabajo, formación específica, networking, mentoring y advisors, acceso a talento UPV, internacionalización y acceso a financiación. A través de IDEAS UPV, tratan de apoyar y asesorar a los emprendedores en la búsqueda de financiación para sus proyectos e ideas.

Para ello cuentan con una red de contactos de Venture Capital, Business Angels, financiación bancaria, socios empresariales, etc. Actualmente, el ecosistema emprendedor de la UPV esta formado por 65 empresas incubadas, 275 emprendedores y €2,2 millones de inversión.<sup>7</sup>

### 2.5.1.3 Corporate-sponsored accelerators

Las aceleradoras corporativas suelen ser infraestructuras o departamentos de un grupo empresarial con capacidad de captar, filtrar, analizar, filtrar, negociar, invertir y desarrollar iniciativas a través de la inversión en startups tecnológicas o iniciativas internas. A menudo se centran en abordar temas específicos de investigación o ayuda al desarrollo del ecosistema en torno a una tecnología central. Son apoyadas por capital privado y su objetivo es generar soluciones innovadoras que luego puedan ofrecer a sus clientes y accionistas.

Un ejemplo destacable de aceleradora corporativa española es Wayra (Telefónica). Es la aceleradora de startups digitales de Telefónica y ayudan a los mejores emprendedores a crecer y formar empresas de éxito. Su programa de aceleración suele dar hasta 40,000€ de financiamiento en efectivo y 60,000€ en servicios que incluyen: espacio de trabajo, mentores, partners de negocio, acceso a una red global de talento y la gran oportunidad de llegar a millones de clientes de Telefónica<sup>8</sup>. A cambio de estos servicios, se suelen quedar con un 10% del capital social de las startups. Desde Wayra consideran que a la hora de invertir en startups, no solo existe un beneficio puramente financiero, sino que también existe un beneficio de innovación corporativo.

Telefónica puso en marcha en 2011 la primera aceleradora, Wayra. En sólo cuatro años ha conseguido situarse como la principal inversora de startups de Europa, con €4,5 millones. Además Wayra esta presente en 11 países, apoyando proyectos de telecomunicaciones y de tecnologías de la información y la comunicación (Fundacity, 2014).

---

<sup>7</sup> Explora el Ecosistema emprendedor de la UPV., (ver <http://startupv.webs.upv.es>).

<sup>8</sup> Wayra (Telefónica) en pocas palabras., (ver <http://wayra.co>).

## 2.5.2 Especialización

Ahora bien, a pesar de haber tratado de describir de la mejor forma posible los diferentes tipos de aceleradoras, en los últimos años su modelo de negocio ha ido cambiando. Una tendencia más que significativa es la de que hoy en día **existe una mayor especialización vertical o geográfica de las aceleradoras de startup**. Por ello, en concordancia con la misión de las aceleradoras muchos programas deciden especializarse, es decir, acoger proyectos centrados en un sector o un vertical concreto.

Un ejemplo de **verticalización** de aceleradoras en España es el de Startupbootcamp, que recientemente inauguró su programa de Internet of Things y Big Data en la capital catalana con la ayuda de partners y mentores de grandes empresas del sector como Intel, Yahoo, Cisco, Telefónica u Oracle<sup>9</sup>.

La mayoría de aceleradoras se suelen especializar en empresas *online* (aceleradoras de negocios en internet y aplicaciones para móviles), también existen algunas aceleradoras que trabajan con proyectos *offline* o incluso una estrategia mixta online y offline.

Lanzadera es una aceleradora que apoya tanto a proyectos off/on line. Un ejemplo de startup con estrategia mixta es el caso de **Groopify**<sup>10</sup>. Se trata de un club social offline que reúne a distintos grupos de amigos que no se conocen entre sí, en función de sus intereses y afinidades, con el objetivo de organizar quedadas a ciegas en la vida real. Para ello usan la tecnología y el poder de las redes sociales conectando a las personas en el mundo online con el objetivo de que se conozcan en el mundo offline, transformando las incómodas citas a ciegas tradicionales en un revolucionario formato de grupos de tres a tres. Esta startup fue acelerada por Lanzadera recibiendo un total de €200,000 en forma de financiación para ayudar a la empresa a su expansión (al entrar en el programa contaba con una plataforma web de 8,000 usuarios en 5 ciudades y al finalizar tenían registrados 55,000 usuarios en 8 ciudades).

---

<sup>9</sup> Startupbootcamp Barcelona –Internet Of Things & Smart Data accelerator-,(ver <http://www.startupbootcamp.org/accelerator/internet-of-things-data-barcelona.html>).

<sup>10</sup> Web Groopify., (ver <https://www.groopify.me>).

Otro ejemplo de startup off/on-line acelerada por Lanzadera es **Dotten**<sup>11</sup>, una firma española especializada en la creación de accesorios masculinos, como camisas a medida, corbatas y pajaritas. Desde su paso por Lanzadera, Dotten ha conseguido crear su marca propia y consolidar su modelo de negocio, a la vez que fabricar su primera colección de camisas y complementos, lanzar la plataforma de venta en Internet y abrir su primera tienda física en Barcelona, España.

Al mismo tiempo, la especialización permite adquirir un conocimiento más profundo tanto de la industria en particular como de los emprendedores con características similares. Además las startup se beneficiarán de la formación individualizada y personalizada de mentores totalmente expertos en su materia junto con el plus en imagen y prestigio entre las compañías de su sector.

Actualmente existe una situación en la que cada vez más aceleradoras optan por especializarse. En realidad, es coherente pensar que el éxito de un programa de aceleración va a depender, en gran medida, de la forma en la que se aproveche de los recursos del ecosistema o área donde resida. Éstos incluyen: solicitudes de máxima calidad (excelentes emprendedores con mentalidad empresarial), potentes inversores ángel, Venture Capital, partners, clientes, etc. Si todos estos factores no se encuentran en la misma zona geográfica que la aceleradora, entonces se hace mucho más difícil llegar a construir una aceleradora de éxito.

*Cada ciudad o **área geográfica** dispone de una serie de recursos a través de los cuales poder diferenciarse.* Tiene sentido que si se pretende crear un programa de aceleración especializado en el sector del E-Commerce, se elija Madrid o Barcelona para ubicar la aceleradora. Éstas dos ciudades Españolas destacan en negocios de Internet especializados en este sector. Por otro lado, no sería muy razonable que esta aceleradora residiera en el País Vasco donde la mayoría de empresas son de carácter Industrial.

---

<sup>11</sup> Web Dotten., (ver <http://dotten.com>).

### 2.5.3 Financiación

Por último, la financiación es otra diferenciación clave entre las aceleradoras de startup y está estrechamente vinculada con su misión. El modelo de Venture Capital-like fund es el más utilizado. Se trata de adquirir una pequeña parte del capital social de las startups aceleradas (de media entre el 5% y el 10%), con el objetivo de poder recuperar en un futuro los costes del programa además de obtener un retorno de esas acciones. Sin embargo, existen otros programas de aceleración que son financiados con fondos públicos o a través de patrocinios corporativos, o inclusive por medio de una combinación de ambos (NESTA, 2014).

## 2.6 ¿Por qué considerar un programa de aceleración de startups?

En este punto del trabajo, habiendo ya desgranado a grosso modo las principales cuestiones: definición de una aceleradora de startups, las características principales de los programas de aceleración, el ciclo de vida de las startups, las claves en la financiación de las startups, la estructura de financiación de las aceleradoras y la financiación de las startups en España. Se va a tratar de explicar cuáles son en realidad las motivaciones de los emprendedores para aplicar a estos programas.

A la hora de decidir a qué programa de aceleración aplicar, existen varios elementos o factores que influyen considerablemente en las decisiones finales de los emprendedores. Para hacerlo más real, se va a utilizar un estudio realizado por Jed D. Christiansen, fundador de Seed-DB, la base de datos mundial de las aceleradoras de startup.

El objetivo de la investigación consistía en obtener un mayor conocimiento acerca de las fases por las que transcurren las startups cuando entran en un programa de aceleración así como dar información sobre las mejores prácticas e impactos de las aceleradoras. El estudio combina diversas fuentes de datos para realizar el análisis. Los datos cuantitativos se recogieron en Seed-DB. Una amplia encuesta también fue enviada a startups que se habían graduado en aceleradoras, 51 fundadores de esas startups respondieron a la misma. (Christiansen J. D., 2014). Las conclusiones a las que se pretendía llegar con la encuesta se pueden resumir en esta pregunta:

*¿Qué servicios de los que ofrecen las aceleradoras de startups son los más valorados por los emprendedores ?*

La encuesta les preguntaba a los emprendedores acerca de los tres beneficios o aspectos más importantes que recibieron durante su experiencia en las aceleradoras. En general hubieron numerosas coincidencias en el cómputo de sus respuestas, las cuales se muestran a continuación:

- **Mentoring / Coaching / Feedback**<sup>12</sup> (>80% de los encuestados).

Se va a resaltar algún comentario de los fundadores de las startups aceleradas que fueron encuestados: **“We were regularly challenged on what we were doing and why we were doing it”, “Defining the business more via mentorship”, and “Trustworthy, insightful advice from experienced entrepreneurs and business people”.**

- **Networking “red de contactos”/ Alumni / Prestigio de la aceleradora** (>80% de los encuestados).

Otros comentarios fueron: **“Kickstarted network of contacts [...]. Being part of community of alumni, who are very helpful to each other. Brand name [program] (signalling effect — ‘we’re not any random old company’)", “built a really strong, authentic professional network, access to smart answers from real people when you need them”, “Having a ‘seal of approval’ which made investors more interested as it was like due diligence had been done by going thru the process.”**

- **Inversión & Acceso a la Financiación** (>30% de los encuestados)

Las startups encuestadas respondieron de la siguiente forma: **“the financial elements (both the investment in the company and also the access to deals such as free server credits) -- this meant we could work on this without needing to rely solely on revenue from paying users whilst we grew the userbase”, “money and therefore time”, and “seed money: extremely important for startups at the initial stage”.**

---

<sup>12</sup> Voz inglesa usada en distintas disciplinas científico-técnicas con los sentidos de ‘retorno de parte de la energía o de la información de salida de un circuito o un sistema a su entrada’, ‘acción que el resultado de un proceso material ejerce sobre el sistema físico o biológico que lo origina’ y, en general, ‘modificación de la actitud o estrategia inicial en un proceso a partir del análisis de sus resultados’, (ver <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=feedback>).

Pese a resaltar que la financiación de capital semilla a las startups es un aspecto muy importante, el cual motiva a los emprendedores a aplicar a sus programas, no es del todo trascendente. Es decir, existen otros muchos factores por los que los emprendedores se ven claramente estimulados a solicitar una plaza en un programa de aceleración.

Esta opinión guarda una estrecha relación con los resultados de una investigación que realizó Seed-DB<sup>13</sup>, donde la importancia de la inversión semilla en las startups obtuvo una calificación menor que el apoyo al desarrollo del producto/servicio y el impacto de la marca de la aceleradora y su red de contactos. (4.14 en comparación con 7.13 y 7.83 en una escala de 1-10 puntos).

- **Conexión con los inversores (>30% de los encuestados)**

Cuando Seed-DB realizó el anterior informe en el año 2009 investigando las razones por las que las startups participaban en las aceleradoras de startup en USA, una de las razones más importantes fue debido a la conexión con inversores. Este aspecto fue valorado con una nota de 8.51 puntos sobre una escala de 10.

Sin embargo, hoy en día y tras analizar las conclusiones de esta última encuesta se puede afirmar que los emprendedores en Europa ya no ven a las aceleradoras como única vía para tener un contacto directo con un inversor. Quizás porque en la actualidad existen más fondos e instituciones interesados en invertir en capital semilla o por que la industria de VC/ inversores ángel ha ayudado a que sea más fácil contactar con inversores.

---

<sup>13</sup> Christiansen, J.,2009. Copying Y Combinator: A framework for developing Seed Accelerator Programs., (ver <http://www.seed-db.com/about/view?page=research>).

## 2.7 El crecimiento de las aceleradoras de negocio en Europa

A partir de ahora, se va a tratar de explicar el rápido crecimiento de las aceleradoras de startups en Europa y más adelante su influencia en España.

Como ya se indicó en la introducción del trabajo, fue Seedcamp la primera aceleradora de startups en Europa, fundada en el 2007 por un grupo de 30 emprendedores. Varias otras le siguieron, como Tetuan Valley (2009), Startupbootcamp (2010), Le Camping (2011)... todas ellas con modelos de negocios y estructuras a la vez similares y diferentes.

La aparición de nuevas aceleradoras que operan en Europa se debe principalmente al progreso en el área de la tecnología digital, junto con los bajos costos que se necesitan para empezar un nuevo negocio. *“Como más y más startups se estaban creando cada año, empezaron a desarrollarse otras maneras de incubar y apoyar esos negocios. Al mismo tiempo, la reducción en el costo de empezar una startup también generó oportunidades de invertir sumas de dinero más pequeñas que antes”* (Fundacity, 2014).

Tan solo en Europa, las aceleradoras invirtieron más de **€39,5 millones en 1.588 startups** durante el año 2014 (Fundacity, 2014)<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> 76 aceleradoras participaron en esta encuesta, de un total de 128 contactadas en toda Europa. El 41% de las aceleradoras contactadas decidieron no responder a la encuesta por motivos de privacidad o porque estuvieron inactivas el año pasado. Se incluyen aceleradoras corporativas, públicas y aceleradoras verticales al igual que aceleradoras estadounidenses con operaciones en Europa.



Ilustración 2. Mapa de aceleración en Europa 2014 (Fundacity, 2014).

La información que publica Seed-DB, la base de datos mundial de las aceleradoras de startup, identifica un total de 235 programas de aceleración en todo el mundo. Tal y como señala Seed-DB, aproximadamente el 25% de las aceleradoras de startups se encuentran en Europa<sup>15</sup>.

Las aceleradoras de startups, a pesar de que son un modelo de negocio aún joven en Europa, se han ido estableciendo como un atractivo primer inversionista para muchas startups. Sin embargo, teniendo en cuenta la falta de información sobre el sector, es todavía muy difícil realizar un análisis bien detallado sobre esta nueva industria así como de su impacto en los diferentes ecosistemas europeos (Fundacity, 2014).

<sup>15</sup> Datos recogidos en Seed-DB sobre el número de programas de aceleración a nivel mundial y europeo., (ver <http://www.seed-db.com>).

## 2.8 Ecosistema de las aceleradoras de startup en España

Una de las preguntas que más se escucha últimamente en el ambiente emprendedor es si de verdad existen demasiadas aceleradoras de startup en nuestro país. Es cierto que hemos pasado, en apenas cinco años, de no contar con ninguna a tener alrededor de 71 aceleradoras según los datos que aporta la web Startupexplorer <sup>16</sup>.

Uno de los inversores de capital riesgo más importante de nuestro país como es Luis Martín Cabiedes, Partner en CABIEDES & PARTNERS SCR, advertía de que en España hay un creciente desajuste entre el número de aceleradoras y el déficit en el número de startups aptas para estas aceleradoras.

Muchos se cuestionan si de verdad aportan un valor añadido a las startups, pero evidentemente su labor está ayudando a muchos emprendedores. Como se viene diciendo a lo largo del proyecto, las aceleradoras ofrecen **mentorización, formación intensiva y asesoramiento, además de una Inversión en capital semilla**. Muchas de ellas también les ofrecen un **espacio físico de trabajo** durante el programa. El programa suele concluir con un *Demo Day* o pitch público en el que participan firmas de Capital Riesgo y Business Angels con alto interés en invertir en estas iniciativas tecnológicas.

Una posible solución al excesivo número de aceleradoras tiene que ver con la especialización en sectores de actividad concretos. Las ventajas de la especialización de las aceleradoras, siempre que exista un nicho concreto y demanda, serían evidentes. Las startups gozarían de mentores expertos en sus ideas de negocio y además estas aceleradoras serían reconocidas con un plus de prestigio entre las demás aceleradoras de su sector.

---

<sup>16</sup> ¿Cuántas aceleradoras de startups hay en España?., (ver <http://startupxplore.com/blog/es/aceleradoras-espana-principales-como-funcionan-demasiadas/>).

Otra propuesta consistiría en descongestionar los núcleos de aceleradoras en España fomentando el desarrollo de aceleradoras a nivel autonómico, provincial y local. De esta forma también se favorecería el acceso a estos programas para muchos de los emprendedores que en ocasiones no disponen de los recursos necesarios para trasladarse al lugar donde se ubica la aceleradora.



Ilustración 3. Mapa ecosistema de las aceleradoras de startup en España (STARTUPXPLORE, 2015).

Los datos actualizados por la web Startupxplore muestran que de las mejores aceleradoras en España con capital privado, la mayoría se encuentran en Madrid, Barcelona y Valencia pero también hay presentes en Badajoz, Córdoba, Málaga o A Coruña. Esto quiere decir que poco a poco, la concentración de aceleradoras de startup va expandiéndose a muchas otras ciudades de nuestro país.

Las aceleradoras de startup más destacadas en España, por ser las principales inversionistas de Europa, son Wayra y Lanzadera. Telefónica puso en marcha su iniciativa de aceleradora corporativa en el año 2011, cuando fundó Wayra. Esta aceleradora hasta hoy en día ha conseguido situarse como la principal inversora de startups de Europa, con 4,5 millones de euros seguida de Lanzadera, el proyecto impulsado por el presidente de Mercadona, Juan Roig.

## 2.9 Fuentes de financiación de las aceleradoras de startups

Existen dos elementos importantes en la estructura de financiación de una aceleradora: la financiación de la aceleradora en sí, y los fondos disponibles para las startups. El siguiente gráfico ilustra la fuente de financiación proporcionada a las startups que han participado en los diferentes programas de aceleración en Europa en el año 2014.

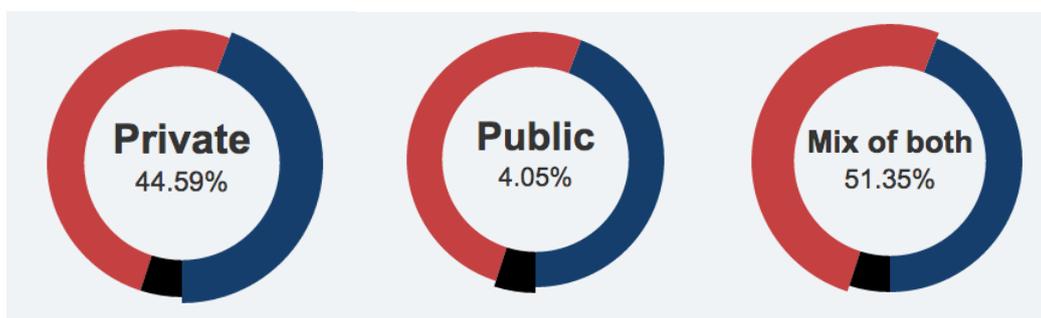


Ilustración 4. Estructura de financiación de las aceleradoras de startup en Europa  
(Fundacity, 2014).

Un elevado número de aceleradoras de startup siguen el modelo tradicional establecido por Y Combinator que consiste en ofrecer financiación semilla a cambio de Equity (típicamente oscila entre un 5-10%). Estas aceleradoras suelen estar financiadas con capital privado, público o mixto y su objetivo consiste en generar ingresos con las sucesivas inversiones en las startups aceleradas, así como en las salidas o venta, materializando la rentabilidad que dicha inversión le ha generado

Podemos también incluir las aceleradoras corporativas (*infraestructuras o departamentos de una grupo empresarial con capacidad de captar, analiza, filtrar, negociar, invertir y desarrollar iniciativas a través de la inversión en startups tecnológicas o iniciativas internas*), también apoyadas por capital privado, pero cuyo objetivo es generar soluciones innovadoras que luego pueden ofrecer a sus clientes y accionistas. Wayra (Telefónica) sería un ejemplo de aceleradora corporativa.

Las aceleradoras financiadas al 100% con capital público tienen un objetivo diferente: *fomentar e impulsar iniciativas emprendedoras, en una región, industria o área tecnológica y crear un ecosistema dentro de estas*. El programa FIWARE Accelerator Program apoyado por la Comisión Europea está lanzando una llamada masiva a los emprendedores Web, PYMES y Startups. Para ellos, se dispone de un fondo con 80 millones de euros que serán distribuidos a través de Europa<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Fiware accelerator programme., (ver <https://www.fiware.org/fiware-accelerator-programme/>).

## 2.10 Las claves en la financiación de las startups

Cuando se trata de definir el ciclo de vida, es decir, las fases que componen la vida de las startups existen diversas teorías u opiniones sobre su estructura. Es cierto que el ciclo de vida va estrechamente relacionado con la fase de financiación de las mismas. Sin embargo, hay diversidad de opiniones y no existe un consenso establecido sobre ello. En este proyecto se ha escogido el modelo definido por Paul Graham, fundador de Y Combinator.

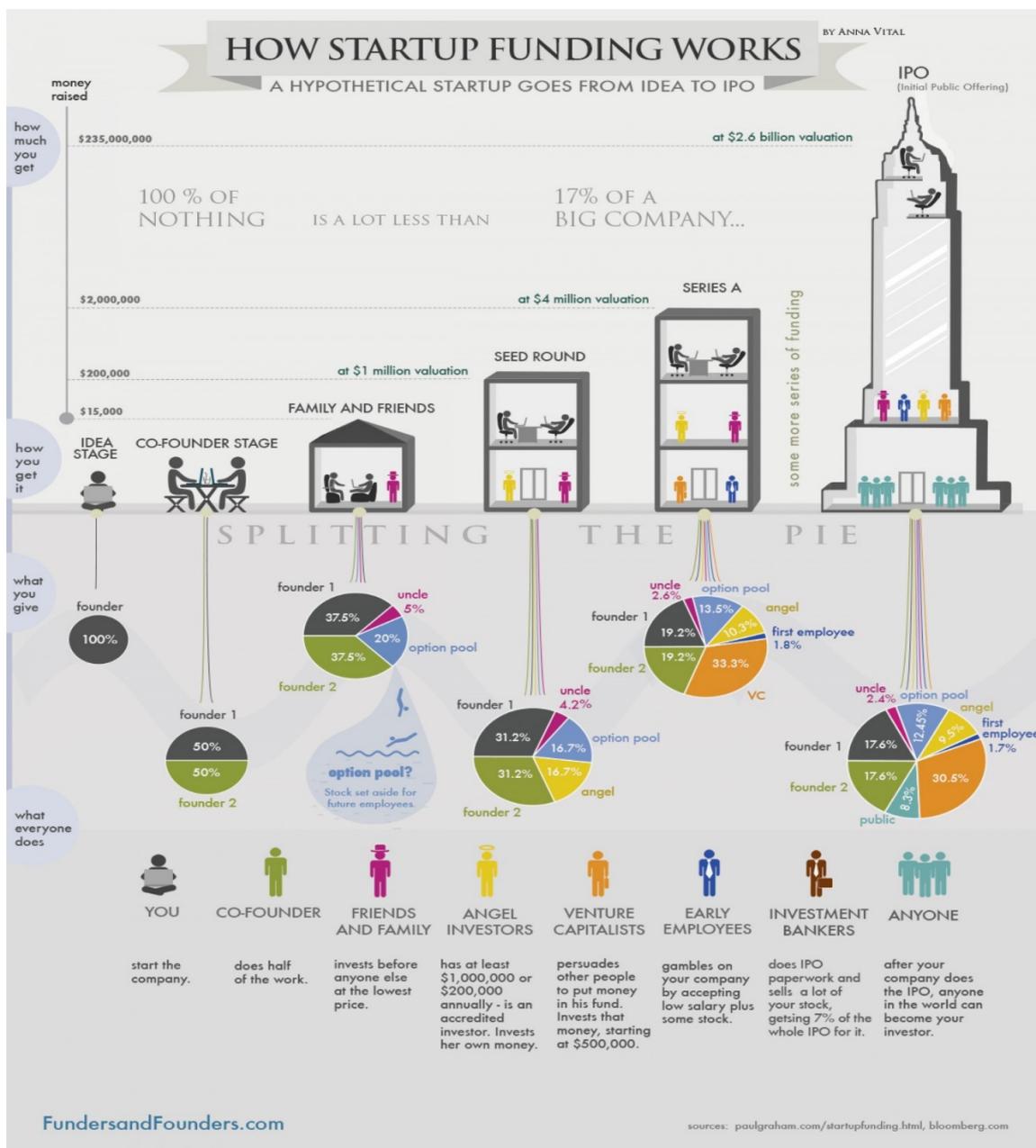


Ilustración 5. Las etapas de financiación de las startups (Noblejas, 2013).

**1- Etapa inicial:** al principio se trata únicamente del emprendedor, tiene una idea y comienza a trabajar en ella. El fundador posee el 100% de la futura empresa y ha de buscarse la vida para autofinanciarse.

**2- Etapa Co-fundador:** una vez se va transformando la idea en un prototipo físico, el emprendedor se va dando cuenta de que para llevarla a cabo necesitará las habilidades de otra persona/s. Es el momento de asociarse con el que se va a convertir en cofundador. En esta fase es muy importante que el emprendedor se junte con una persona que tenga un perfil complementario al suyo. Como el emprendedor no puede pagar al que va a ser el cofundador, lo más habitual es ofrecer buena parte del capital de la empresa a cambio de su trabajo. En ese momento se ha de decidir la cantidad de capital social que se va a dar al cofundador (si fuese menos de un 50% se corre el riesgo de que el cofundador pudiera desmotivarse). Al fin y al cabo, la startup no tiene apenas valor en esta fase y el cofundador estará asumiendo un gran riesgo al unirse al proyecto. En este momento, los socios se dan cuenta que es muy probable que necesiten financiación y por ello empiezan a buscar distintas opciones para terminar optando por pedir dinero a los familiares y amigos más cercanos.

**3- La ronda de familiares y amigos (*Family, Friends and Fools*):** este es el momento de dar a conocer el prototipo de la idea al mercado, y como se puede suponer, las necesidades de financiación de las startups aumentan considerablemente. En esta fase entrarán en acción los familiares y amigos. Suelen aportar una pequeña parte del capital, unos €10.000 a cambio de un 5% del capital social de la empresa. Se estima que con estos fondos las startups podrían sobrevivir unos 6 meses.

**4- Registro de la sociedad:** para poder ceder ese 5% de la startup a familiares o amigos, se procederá a registrar legalmente la compañía. En condiciones normales, ahora la startup necesitará contratar a sus primeros trabajadores. Para ello, se reserva un 20% de las acciones para futuros empleados (*option pool*). Estos empleados aceptarán trabajar con salarios más bajos o incluso gratis a cambio de poseer acciones de la empresa.

**5- Business Angels:** después de los seis meses de respiro gracias al respaldo económico proporcionado por los familiares y amigos, es necesario buscar una ronda de financiación que ayude a desarrollar el modelo de negocio. Es la hora de las **aceleradoras**. El dinero

aportado por estas organizaciones suele oscilar entre los 25.000 euros, a cambio toman entre un 5% o 10% de la compañía. Los Business Angels son considerados como otra opción en esta etapa de financiación de las startups. Al igual que el resto de inversores, el Business Angel obtiene un porcentaje de la compañía y en la mayoría de las ocasiones sirve de mentor para la startup.

**6- Venture Capital:** Una vez la startup está consolidada en el mercado y tiene un producto terminado, es el momento de contactar con los Venture Capital (ronda de capital riesgo). En esta etapa, la startup puede obtener una inversión superior a los €500,000. Una vez realizada la inversión, el fondo obtendrá un alto porcentaje de la startup en la denominada serie A de financiación (aprox 30%).

**7- Porqué las compañías optan por hacerse públicas?** Una vez cerradas varias rondas de capital riesgo existen dos opciones. O bien vender la startup a alguna gran firma o salir a bolsa a través de una OPV (Oferta Pública de Venta). La salida a bolsa es la forma más fácil de obtener financiación a través de una oferta pública de acciones que se pone a disposición de millones de personas. De esta manera la empresa puede vender acciones en el mercado de valores y cualquiera puede comprarlas. A partir del momento en que la startup se empieza a gestar con la idea de un emprendedor, hasta que va pasando por las diferentes fases para crecer y lograr así más financiación, el capital de los fundadores y de los inversores iniciales se va diluyendo, con la progresiva pérdida de poder que esto conlleva. Se trata de un riesgo que hay que correr para intentar que una startup logre el éxito.

Una vez descrito el modelo con las claves en la financiación de las startups definido por Paul Graham y visto que los términos con los que describe cada fase difieren de las etapas propuestas por muchos otros autores y expertos en emprendimiento, se va a proponer una forma más esquemática de definir los principales escalones por los que pasa una startups.

<b>Seed Stage</b>	<b>Early Stage</b>	<b>Growth Stage</b>	<b>Expansion Stage</b>	<b>Exit</b>
<b>Etapa inicial, la de la concepción de la idea de negocio y el desarrollo del producto o servicio.</b>	Hay un producto en el mercado y empieza a haber clientes adquiriéndolo.	Momento de crecer. Startup posicionada en el sector y con beneficios estables.	Empresa debe expandirse a otros mercados y segmentos.	Puede que llegue o no la idea de venta de la empresa.
<b>La financiación no es un obstáculo destacado, se suele completar con la aportación de los propios fundadores o de familiares y amigos (FFF).</b>	Compañía empieza a crecer y se contratan a trabajadores.	Objetivo ir ganando cuota de mercado, control costes y competencia.	El apoyo financiero externo es fundamental, el Venture Capital adquiere un papel muy importante.	-Adquisición por parte de otra compañía; fusión o mantenimiento de ambas marcas y firmas de una manera independiente en el mercado.  -OPV (Oferta Pública de Venta), la entrada a cotizar en bolsa.
<b>Existen Business Angels dispuestos a colaborar con las startups.</b>	Primeros beneficios y el modelo de negocio empieza a dar sus frutos. Se necesita nuevo impulso inversor especializado en esta fase del ciclo de vida de la empresa.	La financiación externa es importante, aunque el flujo de caja propio solventa la mayoría de las necesidades diarias.		

Tabla 3. Las fases de vida de una startup;

*Fuente: elaboración propia*<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Elaboración propia de la tabla a partir de la información recogida en BBVAOpen4U., (ver <http://www.bbvaopen4u.com/es/actualidad#page=refrescando-la-memoria-fases-de-vida-de-una-startup-o-empresa-tecnologica>).

## 2.11 La financiación de startups en España

Tras haber comentado por encima las fuentes de financiación de las aceleradoras así como más detalladamente las etapas en la financiación de las startups, ahora se va a explicar con datos reales los diferentes tipos de financiación que disponen las startups en España.

La financiación de empresas que se encuentran en etapas iniciales de desarrollo, con un alto potencial de crecimiento, evoluciona muy positivamente en nuestro país. Las llamadas startup cuentan con instrumentos de financiación como los **préstamos públicos que conceden la Empresa Nacional de Innovación SA (ENISA) o El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), fondos privados nacionales e internacionales Venture Capital, y otros como los Business Angels, las aceleradoras-incubadoras o las plataformas de crowdfunding.**

Al mismo tiempo, también hay otras formas de financiar proyectos como el **“bootstrapping”** que hace referencia a aquellos emprendedores que emplean sus propios ahorros y los ingresos generados por la actividad para hacer crecer su empresa en lugar de tener que depender de financiación externa en forma de préstamos o inversiones en capital.

En este caso, cabe destacar la financiación de los **“FFF” (Family, Fools and Friends)** siendo los inversores más próximos al emprendedor, lo que supone un importante riesgo. Prima la relación personal, casi a fondo perdido, entre inversores y el emprendedor. Lo positivo es que no requiere grandes justificaciones, y tiene mucha flexibilidad en cuanto a la forma de devolución. Sin embargo, suelen ser de escasa cuantía, y estar limitados al arranque. Puede ser útil para pequeños proyectos.

El **“crowdfunding”** es también otra fuente de financiación para emprendedores. Se trata de una democratización de la financiación de proyectos empresariales. El emprendedor solicita financiación a la colectividad, a todo aquel que pueda estar interesado en su proyecto, normalmente se realiza a través de Internet. Las aportaciones se ven recompensadas con algún tipo de contraprestación relacionada con el proyecto (entrega de material, reconocimiento explícito del financiador, etc.

Con respecto a la financiación pública, hay que destacar el primer “Fondo de Fondos” público de capital riesgo español. Fue inscrito en la CNMV desde el pasado 24 de mayo de 2013, dotado con 1.200 millones de euros, con el objetivo de promover la creación de fondos de capital riesgo de gestión privada, que realicen inversiones en empresas españolas en todas sus fases de desarrollo. Este “Fondo de Fondos” se convertirá en el catalizador de la creación de más de 40 nuevos fondos privados de capital riesgo, movilizándolo un total aproximado de €5.000 millones (Axis , 2015).

Entrando ya en materia, **la financiación global que recibieron las empresas españolas en etapas tempranas (seed, startup, growth and late stage) fue de €347 millones en 2014**, con un incremento del 26% respecto al volumen alcanzado en 2013 (€275 millones). Las entidades de Capital Riesgo aportaron el 81% del volumen total de inversión, las instituciones públicas el 14% y los Business Angels, aceleradoras e incubadoras el restante 5% (ASCRI, 2015).

Si analizamos el conjunto de operaciones cabe destacar que se registró una caída del 16,3% hasta alcanzar las 1.057 operaciones, influido por el descenso del número de préstamos concedidos por las entidades públicas.

**Volumen de inversión suscrito en empresas radicadas en España por tipo de inversor**

Tipo de inversor	Importe (€ millones)			%		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
EVC Nacionales e Internacionales	191,9	184,3	280,1	65,8%	66,9%	80,7%
CDTI, ENISA y similares	92,7	77,2	48,9	31,8%	28,0%	14,1%
Grupos BA, Aceleradoras, Otros	7	13,8	17,9	2,4%	5,0%	5,2%
<b>Total</b>	<b>291,6</b>	<b>275,3</b>	<b>346,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

*Tabla 4. Volumen de inversión suscrito en empresas radicadas en España por tipo de inversor (ASCRI, 2015).*

### Número de inversiones en empresas radicadas en España por tipo de inversor

Tipo de inversor	Número de operaciones			%		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
EVC Nacionales e Internacionales	333	335	313	29,3%	26,5%	29,6%
CDTI, ENISA y similares	713	737	547	62,7%	58,4%	51,8%
Grupos BA, Aceleradoras, Otros	91	191	197	8,0%	15,1%	18,6%
<b>Total</b>	<b>1.137</b>	<b>1.263</b>	<b>1.057</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 5. Número de inversiones en empresas radicadas en España por tipo de inversor (ASCRI, 2015).

#### 2.11.1 Contribución de VC nacionales e internacionales

En el ejercicio 2014 las **inversiones de entidades de capital riesgo** aumentaron en casi €100 millones con respecto al ejercicio 2013, alcanzando la cifra de **€280,1 millones**. El incremento de la inversión viene condicionado sobretudo por la aportación de fondos internacionales que operan en España, éstos invirtieron €153,5 millones (+169%) durante el último año. En 2014 se vivió la llegada de 14 fondos extranjeros a España. Los fondos de capital riesgo nacionales invirtieron un total de €127,2 millones.

Por otra parte, el número de operaciones descendió un 6,6% hasta llegar a la cifra de 313. El 75% de las operaciones se realizaron por EVC nacionales privadas.

El importe medio de inversión por operación se incrementó un 72% el último ejercicio hasta alcanzar la cifra de los €895.000. Un poco más de la mitad de las operaciones tuvieron una inversión inferior a los €250.000. En cambio, hubieron cinco operaciones en las que se superaron la inversión de los €10 millones. El volumen de las desinversiones a precio de coste se vio reducido un 4% hasta alcanzar €161,3 millones en 2014, junto con una caída en el número de desinversiones definitivas hasta 134.

Se puede añadir que el “Fondo de Fondos” público de capital riesgo español, FOND-ICO Global captó nuevos fondos de capital riesgo en 2014, incrementándose un 34% hasta alcanzar una cifra de €378,5 millones. Varios fondos VC surgieron en 2014, como por ejemplo Cabiedes & Partners IV SCR, Caixa Capital TIC II etc.

## 2.11.2 Contribución de grupos Business Angels, Aceleradoras, Incubadoras y entidades similares

El volumen de inversión se elevó en un 18,4% en el último ejercicio 2014, habiendo acumulado **€22,7 millones**<sup>19</sup>. Las operaciones descendieron ligeramente (-3,6%) acumulando un total de 323 operaciones. Del conjunto de las operaciones, 282 fueron nuevas operaciones (€73.000 de media). El 96% de las inversiones fueron inferiores a €250.000, sin superar los €75.000 en el 70% de ellas. Únicamente aparecen dos inversiones entre los €500.000 y €1.000.000 y tan sólo una superó el millón de euros.

**Volumen y número de operaciones por tamaño de la operación**

Tramo de inversión	Importe (€ Millones)			Número		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
0 - 0,25 (€ Millones)	9,78	14,76	17,21	207	323	310
0,25 - 0,5 (€ Millones)	0,00	3,11	3,02	0	10	10
0,5 - 1 (€ Millones)	1,28	1,30	1,23	2	2	2
1 - 2,5 (€ Millones)	1,30	0,00	1,25	1	0	1
<b>Total</b>	<b>12,36</b>	<b>19,17</b>	<b>22,70</b>	<b>210</b>	<b>335</b>	<b>323</b>

*Tabla 6. Volumen y número de operaciones por tamaño de la operación (ASCRI, 2015).*

Por otro lado, se contabilizaron 24 desinversiones, a precio de coste, acumulando €2,5 millones. En 13 de las desinversiones (54%), el inversor asumió la pérdida total de lo invertido. En cinco las desinversiones (20,8%) la empresa recompró al inversor su participación. Por último hubo registro de cuatro ventas (16,7%) a industriales.

<sup>19</sup> Esta cifra es incongruente con la cifra de financiación global recibida por empresas en etapas iniciales a través de agrupaciones BA, aceleradoras e incubadoras, la cual asciende a €17,9 millones en la Tabla 5- Fuente: (ASCRI, 2015).

### Desinversiones definitivas por volumen y número

Mecanismo (D. totales)	Importe (€ Millones)			Número		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Recompra accionistas	0,1	0,5	1,2	3	9	5
Venta a otra EVC	0,0	0,1	0,0	0	1	0
Venta a terceros	0,0	0,0	0,6	1	0	4
Venta en Bolsa	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Reconocimiento minusvalías	0,0	1,1	0,6	0	15	13
Reembolso de préstamos	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Otras	0,0	0,0	0,1	0	0	2
<b>Total</b>	<b>0,1</b>	<b>1,6</b>	<b>2,5</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>24</b>

Tabla 7. Desinversiones definitivas por volumen y número (ASCRI, 2015).

Diferenciando por sectores, predominaron las inversiones en empresas relacionadas con la categoría Internet y Comunicaciones, alcanzando las 180 operaciones (56% del total), seguido de Tecnologías de la Información, con 89 operaciones (28%). El segmento de Ciencias de la vida creció un 120% hasta 22 operaciones (7% del total). La cartera acumulada de grupos de Business Angels, aceleradoras-incubadoras y otros ascendió a €64,3 millones, repartidos en 845 empresas. Esto supone una inversión media de €76.100 por compañía.

Un 88,6% de las empresas pertenecía al sector Informática, seguido del sector Servicios (2,7%) y el segmento Medicina/Salud (2%).

### Cartera acumulada por volumen y número de empresas perspectiva sectorial

Sectores	Importe (€ Millones)			Número		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Informática	19,2	34,2	49,8	288	530	749
Otros Electrónica	0,8	0,8	0,8	1	1	1
Prod. y Servicios Industriales	1,0	1,3	0,7	1	4	7
Productos de Consumo	0,1	0,1	0,9	1	3	11
Agricultura/Ganadería/Pesca	0,0	0,0	0,2	0	0	2
Energía/Recursos Naturales	0,8	1,3	1,3	3	4	5
Química/Plásticos	0,0	0,0	0,1	0	1	2
Construcción	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Medicina/Salud	0,1	1,0	2,0	2	10	17
Hostelería/Ocio	0,3	0,4	0,6	1	4	5
Comunicaciones	0,5	0,6	0,6	4	7	7
Biotechol./Inq. Genética	1,1	1,3	3,2	2	4	8
Automatización Industrial	0,0	0,2	0,2	0	1	1
Servicios Financieros	0,2	1,5	1,5	1	5	6
Otros Servicios	1,0	1,4	2,4	5	14	23
Otros	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Transporte	0,0	0,0	0,0	0	1	1
Otros Producción	0,0	0,0	0,0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>25,0</b>	<b>44,2</b>	<b>64,3</b>	<b>309</b>	<b>589</b>	<b>845</b>

Tabla 8. Cartera acumulada por volumen y número de empresas perspectiva sectorial (ASCRI, 2015).

Ahora bien, diferenciando por CCAA, Cataluña acumula el 35,6% de las empresas en cartera (173), seguida de la Comunidad de Madrid, con el 31,7% (154) y de la Comunidad Valenciana, con el 14,8% (72).

Cartera acumulada por volumen y número empresas por CCAA

Sectores	Importe (€ Millones)			Número		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Madrid	6,7	9,0	11,4	62	121	154
Cataluña	4,3	10,1	17,9	38	100	173
Andalucía	1,1	1,5	3,0	3	9	13
País Vasco	0,1	0,1	0,4	2	5	13
Galicia	0,0	0,0	0,2	0	0	2
Castilla-León	1,3	1,8	0,8	2	3	2
Castilla-La Mancha	0,0	0,0	0,1	1	1	2
Aragón	0,3	0,3	0,3	3	5	5
Extremadura	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Canarias	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Navarra	0,0	0,0	0,0	0	1	1
Asturias	0,0	0,3	0,3	1	6	8
Comunidad Valenciana	0,5	4,5	9,1	10	36	72
Baleares	2,6	3,7	3,7	27	36	36
Murcia	0,0	0,0	0,0	0	1	1
Cantabria	0,0	0,1	0,1	1	2	2
La Rioja	0,0	0,0	0,1	1	1	2
Ceuta/ Melilla	0,0	0,0	0,0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>17,0</b>	<b>31,5</b>	<b>47,4</b>	<b>151</b>	<b>327</b>	<b>486</b>

Tabla 9. Cartera acumulada por volumen y número empresas por CCAA (ASCRI, 2015).

### 2.11.3 Contribución de CDTI, ENISA y otras instituciones

La financiación complementaria, a través de préstamos, concedida por instituciones públicas no deja de ser necesaria para la actividad de Venture Capital en España, en la medida que permite apalancar recursos Business Angels y firmas de Venture Capital privadas aumentando la capacidad de las empresas para que sean capaces de innovar y desarrollarse durante sus primeras etapas de vida.

La inversión en forma de préstamos concedidos por CDTI, ENISA y otras entidades similares de carácter regional<sup>20</sup> a empresas en etapas iniciales se vio reducido en un 37% durante el

<sup>20</sup>En otras entidades similares de carácter regional, se incluye información de préstamos que han sido concedidos por la Generalitat Valenciana a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE); el Instituto Catalán de Finanzas (ICF); y la línea de préstamos de la aragonesa SODIAR SCR (Sociedad para el Desarrollo Industrial de Aragón).

ejercicio 2014, alcanzando la cifra de **€48,9 millones**. El número de préstamos también se vio reducido en un 25% alcanzando la cifra de **552 préstamos**. Sin embargo, no debemos olvidar que esta cifra representa el 52% del número global de operaciones de financiación en España durante el ejercicio 2014. (WEBCAPITALRIESGO, 2015).

**Volumen invertido y número de préstamos**

Tipo de inversión	Importe (€ Millones)			Número		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Nuevas inversiones	70,8	59,0	43,5	628	640	510
Ampliaciones de inv. anteriores	21,9	18,2	5,5	85	99	42
<b>Total</b>	<b>92,7</b>	<b>77,2</b>	<b>48,9</b>	<b>713</b>	<b>739</b>	<b>552</b>

*Tabla 10. Volumen invertido y número de préstamos (ASCRI, 2015).*

Como ya se ha comentado anteriormente, la caída en el número de préstamos ha sido consecuencia de una menor asignación de recursos al Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) y a la Empresa Nacional de Innovación SA (ENISA). Cabe destacar que el importe medio por préstamo fue de €88.660, mientras que en el ejercicio 2013 fue de €104.480. Del total de los préstamos, el 96% no llegó a superar los €250.000 y el 4% restante estuvo entre los €250.00 y €500.000.

En función de la fase de desarrollo de las empresas receptoras de los préstamos, un 48% se destinó a empresas en fase de arranque (Startup). Un 42% fue destinado a empresas en fase semilla (Seed). Este tipo de financiación se caracteriza por una aportación de recursos en una fase anterior al inicio de la producción masiva (definición/diseño del producto, prueba de prototipos, etc.). El 10% restante fue directamente a financiar ampliaciones posteriores de rondas semilla y arranque.

En base a los sectores de inversión, el 36% de los préstamos fueron dirigidos a empresas de la categoría de **Internet y Comunicaciones**<sup>21</sup>. Las empresas de **Tecnología de la Información**<sup>22</sup> recibieron el 22% del total de préstamos. Otros sectores como el **sector de Servicios o Productos de Consumo** llegaron a acumular un 28% del número total de préstamos para el ejercicio 2014.

Cartera acumulada por volumen y número empresas perspectiva sectorial

Sectores	Importe (€ Millones)			Número		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Informática	115,0	143,9	159,9	743	1062	1323
Otros Electrónica	8,0	8,0	7,9	27	30	32
Prod. y Servicios Industriales	37,7	39,6	40,2	160	190	214
Productos de Consumo	15,8	21,2	23,4	151	204	251
Agricultura/Ganadería/Pesca	6,4	6,3	6,5	26	28	32
Energía/Recursos Naturales	11,2	12,2	12,7	58	66	76
Química/Plásticos	9,1	9,9	9,4	36	39	40
Construcción	2,6	2,7	2,8	23	25	27
Medicina/Salud	14,5	19,2	20,2	67	99	117
Hostelería/Ocio	4,9	5,7	6,8	72	97	119
Comunicaciones	16,1	18,3	19,6	84	112	131
Biotecnol./Ing. Genética	46,1	50,0	48,1	160	175	180
Automatización Industrial	7,5	7,3	7,0	26	26	27
Servicios Financieros	1,9	2,3	2,4	7	9	12
Otros Servicios	26,5	31,2	32,0	255	329	367
Otros	0,0	0,0	0,1	0	0	2
Transporte	2,5	2,6	2,9	14	17	21
Otros Producción	2,7	2,6	2,5	6	7	8
<b>Total</b>	<b>328,5</b>	<b>382,9</b>	<b>404,5</b>	<b>1.915</b>	<b>2.515</b>	<b>2.979</b>

Tabla 11. Cartera acumulada por volumen y número empresas perspectiva sectorial (ASCRI, 2015).

En el cuadro superior aparece la cartera viva de préstamos en empresas que se encuentran en etapas iniciales. En el ejercicio 2014 se acumularon €404,5 millones repartidos en 2.979 empresas. Se puede decir que de nuevo continua predominando el 42% de préstamos relacionados con empresas del sector de la **Informática** (1.323).

<sup>21</sup> Existen muchos servicios y protocolos en Internet, aparte de la Web: el envío de correo electrónico (SMTP), la transmisión de archivos (FTP y P2P), las conversaciones en línea (IRC), la mensajería instantánea y presencia, la transmisión de contenido y comunicación multimedia —telefonía (VoIP), televisión (IPTV)—, los boletines electrónicos (NNTP), el acceso remoto a otros dispositivos (SSH y Telnet) o los juegos en línea.

<sup>22</sup> Con el desarrollo de las TICs se puede almacenar, organizar, reproducir e intercambiar de la manera más fácil la información por medios electrónicos o automáticos. Ejemplos: Teléfonos móviles “Smartphones”, Radio, PC, USB, etc. En el campo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) hay que destacar varios hitos, como la digitalización de las señales, la transmisión de datos, la telefonía móvil, la fibra óptica o la banda ancha fija y móvil, que han transformado radicalmente el mundo de las comunicaciones.

Adicionalmente, analizando la cartera acumulada por volumen y número de empresas por CCAA se observa como la Comunidad de Madrid acumuló el 29,6% de los préstamos (882), posteriormente Cataluña obtuvo un 24,8% (738) préstamos y la Comunidad Valenciana un 11,6% (346) préstamos.

**A finales del ejercicio 2014, en España se identificaron un total de 196 inversores presentes en startups españolas.** Del total, 98 fueron identificados como fondos nacionales de capital riesgo, 56 fondos internacionales de capital riesgo, 37 Business Angels, aceleradoras e incubadoras y 5 instituciones públicas dedicadas a la concesión de préstamos participativos.

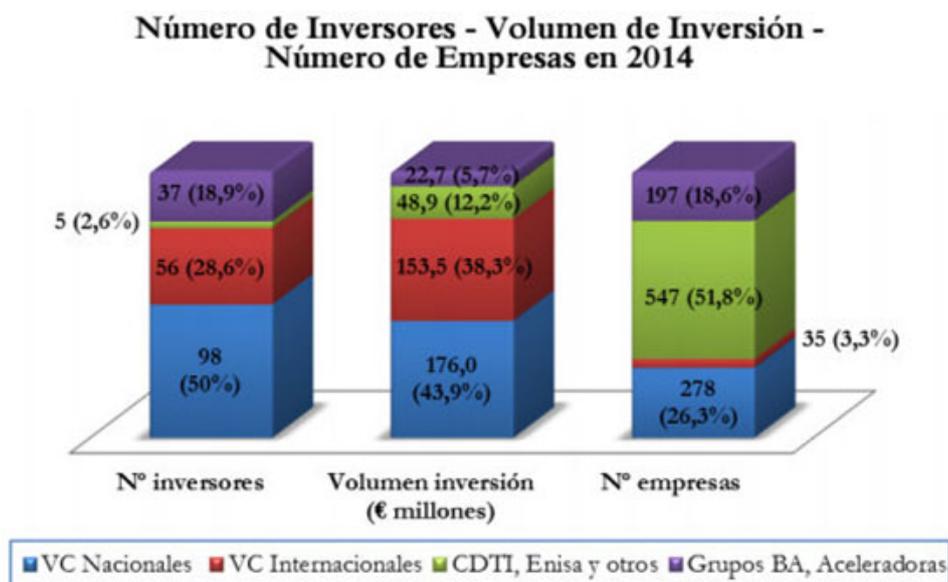


Tabla 12. Número de Inversiones-Volumen de Inversión-Número de Empresas en 2014 (ASCRI, 2015).

## 2.12 Actividad de inversión de grupos BA y Aceleradoras de startups

Como ya se ha comentado en el apartado anterior, el volumen de inversión por el conjunto de BA, Aceleradoras e Incubadoras y otras entidades en las empresas en etapas iniciales y emprendedores radicados en España fue de **€22,7 millones en 2014**. Del total invertido, €20.6 millones fueron destinados a realizar nuevas inversiones, mientras que los restantes €2,1 millones se emplearon para las ampliaciones de inversiones anteriores.

Ahora bien, el número total de operaciones se redujo un 3,6%. Del total de las 323 operaciones, 282 fueron nuevas (-5,1%) y las 41 restantes (7,9%) se correspondieron con ampliaciones de inversiones anteriores.

En 2014, el importe medio invertido en las nuevas operaciones fue de €73.000, mientras que en el ejercicio 2013 fue de €60.150. Las aceleradoras de startup más activas en número de operaciones a lo largo del ejercicio 2014 fueron Wayra (Telefónica), con 112 operaciones (nuevas y/o ampliaciones), Lanzadera (26) y Plug & Play (17).

**Volumen invertido y número de operaciones**

Tipo de inversión	Importe (€ Millones)			Número		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Nuevas inversiones	11,2	17,9	20,6	190	297	282
Ampliaciones de inv. anteriores	1,2	1,3	2,1	20	38	41
<b>Total</b>	<b>12,4</b>	<b>19,2</b>	<b>22,7</b>	<b>210</b>	<b>335</b>	<b>323</b>

*Tabla 13. Volumen invertido y número de operaciones (ASCRI, 2015).*

Más aún, si nos centramos en analizar la fase de desarrollo de la empresa participada, vemos como el 49% del conjunto de las operaciones se realizaron en fase semilla, el 32% en startups y el 19% en ampliaciones de rondas anteriores.

Diferenciando por sectores, predominaron las inversiones en empresas relacionadas con la categoría Internet y Comunicaciones, alcanzando las 180 operaciones, o el 56% del total; seguido de Tecnologías de la Información, con 89 operaciones (28%). El segmento de Ciencias de la vida creció un 120% hasta 22 operaciones (7% del total).

### 3. Modelo de creación y funcionamiento de un programa de aceleración

En la próxima sección del trabajo se proporcionará información básica sobre como debería ser el funcionamiento y la estructura de un programa de aceleración de startups. Para ello, se ha decidido utilizar, a modo de ejemplo, el esquema proporcionado por el organismo, sin ánimo de lucro, encargado de promover la innovación en Gran Bretaña (NESTA, 2014). Posteriormente, se procederá a contrastar cada apartado del modelo de NESTA con un caso reales de aceleradora de startups, como es BBOOSTER y Lanzadera (Mercadona).

#### 3.1 Definir la misión de la aceleradora

Como se ha comentado, el objetivo principal de los programas de aceleración consiste en impulsar o dar velocidad al desarrollo de una startup por medio de una combinación de varios factores: apoyo financiero, orientación y guía de trabajo en distintas áreas de la empresa (financiera, legal, marketing y ventas...), red de contactos, mentores, espacio de trabajo, etc.

Por todo ello, tener claro cual es la misión de la aceleradora es un paso fundamental a la hora de definir el programa de aceleración. Las aceleradoras se crean por diferentes motivos por lo que cada una tiene su propia misión. Vamos a destacar algunos ejemplos tal y como aparecen descritos en (NESTA, 2014):

**-Privately-funded accelerators (Innovation accelerators):** normalmente existen para favorecer la velocidad e intensidad a la que los inversores reciben las propuestas de negocio o las ofertas de inversión y las fuentes de financiación son privadas. Los programas de aceleración con intereses privados también pueden ser con o sin fines lucrativos. Se trata del modelo clásico de aceleradora que consiste en seleccionar a los mejores equipos con grandes ideas ofreciéndoles, entre los 3 y 6 meses que suele durar el programa, los siguientes servicios: mentoring, formación intensiva y asesoramiento, además de una inversión en capital semilla. Muchas de ellas también les ofrecen un espacio físico de trabajo durante el programa. El proceso concluye con un Demo Day o pitch público en el que

participan firmas de Capital Riesgo y Business Angels con alto interés en invertirles. A cambio de todos estos servicios, las aceleradoras suelen tomar entre el 5% y el 10% del capital social de las startups invertidas con la esperanza de obtener un retorno de esas acciones. Sin embargo, otros programas prefieren las notas convertible o “convertible notes”. Se trata de un préstamo a corto plazo que se convierte en participación accionaria.

**-Government-funded accelerators:** Estos programas de aceleración tienen la finalidad de estimular el desarrollo económico local o lograr un impacto social y/o medioambiental y no tienen intereses lucrativos. Principalmente, estos programas se crean con financiación pública y tienen la intención de atraer al mejor talento así como promover el emprendimiento de base tecnológico entre la juventud. Con el fin de que sean más atractivos de cara a los fundadores de las startups no suelen tomar participación en el capital social de las startups aceleradas.

**-Corporate-sponsored accelerators:** Las aceleradoras corporativas suelen ser infraestructuras o departamentos de un grupo empresarial con capacidad de captar, analizar, filtrar, negociar, invertir y desarrollar iniciativas a través de la inversión en startups tecnológicas o iniciativas internas. A menudo se centran en abordar temas específicos de investigación o ayuda al desarrollo del ecosistema en torno a una tecnología central. Son apoyadas por capital privado y su objetivo es generar soluciones innovadoras que luego puedan ofrecer a sus clientes y accionistas.

Es posible que algunas aceleradoras de startups combinen estos enfoques. Existen aceleradoras como BBOOSTER que se podrían calificar como **Hybrid** (Private & Government-funded accelerators). Esto quiere decir que la aceleradora BBOOSTER, pese a ser una Innovation accelerator, con ánimo de lucro y especializada en aplicaciones para móviles y negocios en internet, recibe tanto financiación pública como privada a través de su fondo de inversión Sinensis Seed Capital, Sociedad de Capital Riesgo (S.C.R) de Régimen Común, S.A. En cambio, Lanzadera es un proyecto privado totalmente privado, impulsado por Juan Roig, presidente de Mercadona.

En definitiva, es realmente importante que cada startup tenga bien definidos sus objetivos estratégicos, para que, estudiando previamente distintos programas de aceleración, pueda evaluar si es necesario acudir a una aceleradora para cumplir su misión.

### 3.2 Escoger una especialidad → *¿Cuál es su ámbito de especialización?*

Otra de las preguntas que cada aceleradora se ha de hacer es la de cual será su ámbito de especialización, es decir, en qué sector van a operar. Para ello, han de decidir si van a aceptar una amplia mezcla de startups o por el contrario van a seleccionar a las que operen en el sector que están claramente especializados (NESTA, 2014).

En general, las aceleradoras lo primero que hacen es especializarse o bien en empresas *online* (aceleradoras de negocios en internet y aplicaciones para móviles) o en proyectos *offline*. La inmensa mayoría se especializa en negocios online, aunque algunas de ellas también optan por una estrategia mixta on/offline. Un ejemplo de aceleradora de startups española especializada en negocios online pero con partnerships con empresas offline es Intellectium Business Acceleration<sup>23</sup>. El expertise de Intellectium consiste en diagnosticar problemas, optimizarlos y hacer crecer negocios online.

Para ello, desarrollan estrategias de negocio online efectivas ayudando además a internacionalizar los negocios online. Pero además, buscan asociarse con empresas offline que conozcan a fondo su sector y tengan acceso a producto y almacén propio para lanzar o re-lanzar el negocio incluyendo tecnología online (Intellectium Business Acceleration).

Otro ejemplo de aceleradora de startups especializada únicamente en negocios online es Impact accelerator<sup>24</sup>. Es una aceleradora dirigida a emprendedores que desarrollen aplicaciones móviles o modelos de negocio basados en Internet móvil en las áreas áreas de comunicación, social, video, media & publicidad, diseño, educación, entretenimiento, mobile commerce, conexión de dispositivos, contenidos, TV conectada, infraestructuras,

---

<sup>23</sup> Web Intellectium Business Accelerator., (ver <http://www.intelectium.com>).

<sup>24</sup> Web Impact accelerator., (ver <http://www.impact-accelerator.com/es/>).

seguridad, productividad, finanzas, smart cities y redes sociales, entre otros (Instituto Superior para el Desarrollo de Internet).

Tal y como señala el estudio que ha realizado Startupxplore analizando los sectores de actividad o especialización de las startups españolas se pueden obtener las siguientes conclusiones: el E-commerce es el sector preferido para emprender en España (tiene una cuota del 16% del total de startups españolas). Las comunidades de referencia en este área son Madrid, Cataluña, Valencia, Galicia, País Vasco, La Rioja, Aragón y Castilla y León. Después le siguen las startups especializadas en Internet móvil (Móvil/Apps), con un 10%, y las startups de la Comunicación y Redes sociales con el 10% del total (Megias, 2015).

A continuación se presenta en una infografía estos sectores de especialización de las startups españolas. Así mismo, aparece reflejada la ciudad que lidera cada sector junto con su evolución respecto al año anterior.

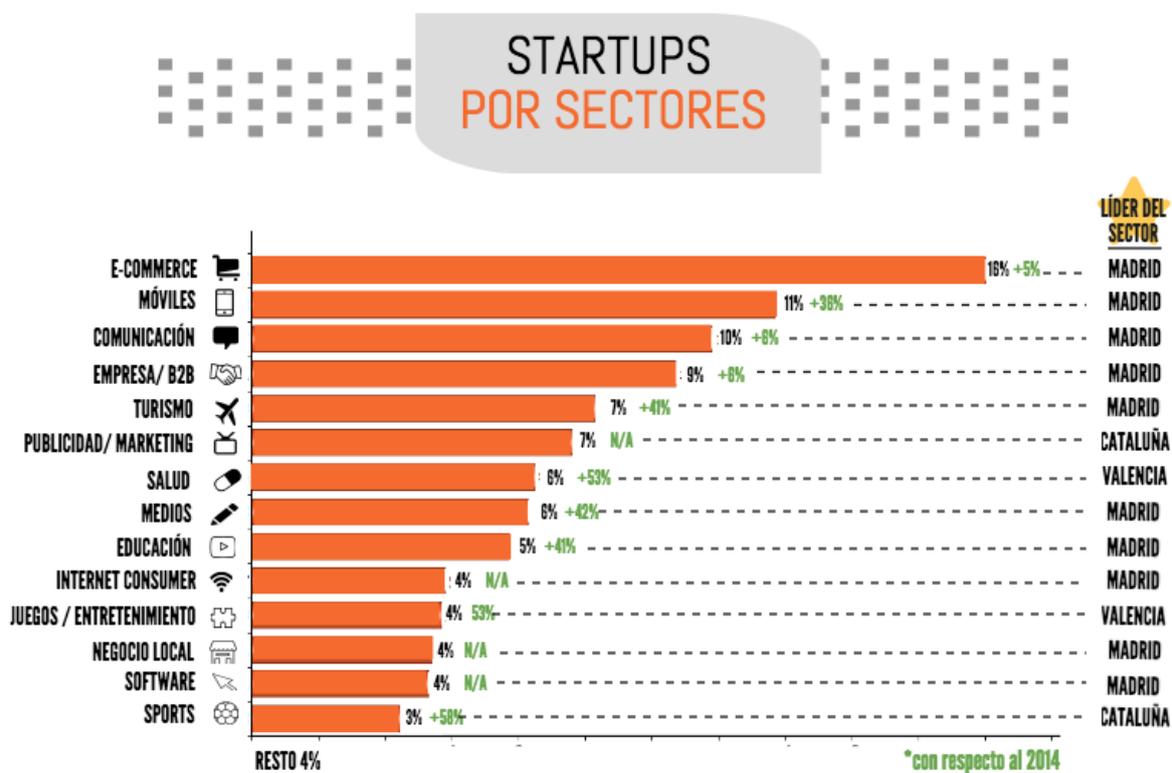


Ilustración 6. Especialización de las Startup españolas en 2015 (Megias, 2015).

En definitiva, la especialización es una forma de diferenciarse del resto de aceleradoras de startups. Adicionalmente, el hecho de que ya sólo en España existan alrededor de 71 programas de aceleración<sup>25</sup> (según el cómputo de Startupxplore), indica que es todavía más importante destacar la necesidad de especialización de estos programas altamente selectivos. Por medio de la especialización, se puede atraer a las startup e inversores más adecuados para el programa facilitando así el acceso a una mayor red de inversores y mentores.

---

<sup>25</sup> ¿Cuántas aceleradoras de startups hay en España?., (ver <http://startupxplore.com/blog/es/aceleradoras-espana-principales-como-funcionan-demasiadas/>).

### 3.3 Diseño de la estructura de inversión → *¿Cómo se financiará el programa de aceleración? y ¿Cómo sería el modelo financiero de una aceleradora de startups?*

Es necesario definir correctamente el coste que conlleva llevar a cabo un programa de aceleración junto con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Aún así, es cierto que existe muy poca evidencia sobre lo que se presume de ser un modelo de negocio de aceleradora exitoso. Haciendo uso del “*Business Model Canvas*” se puede dibujar el diseño de un programa de aceleración: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

En primer lugar, la estructura de financiación de un programa de aceleración se encuentra totalmente vinculado con la misión de la propia aceleradora. Las aceleradoras con un respaldo privado pueden ser financiadas tanto por corporaciones como por inversores privados. El fenómeno de las aceleradoras corporativas representa una oportunidad para crear nuevas fuentes de negocio y fomentar el emprendimiento interno y externo. Como ya se ha explicado, son infraestructuras o departamentos de un grupo empresarial con capacidad de captar, analizar, negociar, filtrar, invertir y desarrollar iniciativas a través de la inversión en startups tecnológicas o iniciativas internas.

Por otra parte, las aceleradoras también son financiadas por instituciones públicas a nivel local, nacional o internacional. En los últimos años, se ha experimentado un aumento de inversión en estos programas ya que consideran las aceleradoras como una herramienta de incubación adicional capaz de impulsar el desarrollo económico. Existen varios fondos de financiación pública, instituciones como CDTI y ENISA ofrecen financiación sin aval mediante prestamos participativos en empresas (ENISA, 2015). Otras fuentes de financiación a nivel europeo, impulsadas por la Comisión Europea, son Climate-KIC<sup>26</sup> o FOND-ICO Global<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Web Climate-Kic., (ver <http://www.climate-kic.org>).

<sup>27</sup> Web “Fondo de Fondos” FOND-ICO., (ver <http://www.axispart.com/fondos-de-gestion/fond-ico-global/ques/>).

En el supuesto de crear programas de aceleración con previsión de impacto a largo plazo es importante contar con financiación pública ya que los agentes públicos consideran cada vez más la necesidad de impulsar el desarrollo económico por medio de estos programas para emprendedores.

Entrando ya en materia, se puede decir que el modelo de inversión de los programas de aceleración consiste en que los inversores invierten en la creación del programa, el cual pasa a funcionar como un pequeño fondo. Una parte de lo invertido se utiliza para costear el desarrollo del programa, mientras que otra parte se invierte en las startups seleccionadas. En general, los programas de aceleración suelen tomar de media entre el 5% y el 10% del capital social de las startup invertidas con la esperanza de obtener un retorno de esas acciones.

Algunos programas adquieren acciones ordinarias mientras que otros prefieren las notas convertible o “convertible notes”. Se trata de un préstamo a corto plazo que se convierte en participación accionaria. En otras palabras, los inversionistas prestan dinero a la startup como una primera ronda de inversión; y en vez de recibir su dinero de vuelta (con intereses), ellos reciben acciones preferenciales de la startup. Otros tienen una cláusula que hacen que la inversión se convierta en un préstamo blando (generalmente tiene condiciones flexibles de reembolso con tasas de interés más bajas que las del mercado) para ser devueltos si se cumplen ciertas condiciones. (Miller & Bound, 2011).

Es cierto que las aceleradoras no poseen fuentes de ingresos constantes y las inversiones semilla que realizan en las startups aceleradas tienden a tardar varios años en generar los retornos esperados, si es que alguna vez los llegan a generar. Por ello, el objetivo final de los programas de aceleración consiste en ayudar a que las startups aceleradas sean capaces de madurar al máximo tras su paso por la aceleradora.

Los programas de aceleración suelen tener un elevado ratio de fracaso en su portfolio de startups aceleradas, por esta razón estructuran sus inversiones de forma que puedan alcanzar los rendimientos que esperan a pesar de contar con un muy bajo porcentaje de éxito en la mayoría de inversiones. Se estima que el 50% de las compañías que componen la

cartera fracasan. Otro 25% únicamente lograrán cubrir los costes del programa de aceleración sin percibir beneficio alguno, y del restante 25%, el 20% logrará una buena salida “good exit” mientras que el otro 5% alcanzará una gran salida “large exit”<sup>28</sup>.

A pesar de existir tasas de fracaso tan elevadas, las aceleradoras consiguen sus rendimientos esperados de ese último 25%. Es decir, los programas esperan generar retornos significativos para los inversores del programa a través de la inversión temprana en empresas con grandes salidas “large exits” (Magnusson, 2010).

Ahora bien, a continuación se va a representar un modelo financiero de aceleradora de startups para demostrar de qué forma un programa de aceleración como “Y Combinator” podría llegar a ser exitoso<sup>29</sup>. Por “Cohorte” o grupo de startups aceleradas por edición, en Y Combinator, se genera un retorno de \$1,4 millones tras haber invertido inicialmente \$400,000. Esto equivale a un múltiplo de 3,5X y un TIR (Tasa Interna de Rentabilidad) del 13,55%<sup>30</sup>.

Ahora bien, si se utiliza otra metodología para calcular la distribución de la rentabilidad de las inversiones ángel, en este caso haciendo uso de un estudio focalizado en el mercado del Reino Unido, podemos decir que el retorno medio de la inversión es de 2.2X veces la inversión inicial en un plazo de tiempo aproximado de 3,6 años. Esto equivale a una tasa interna de rentabilidad (TIR) bruta del 22%<sup>31</sup> (Wiltbank, 2009).

---

<sup>28</sup> Hay varias formas de **estrategia de exit** para una empresa. La *venta o fusión* de la startup es una posibilidad que siempre está ahí. En Silicon Valley hay un mercadeo continuo en este sentido. La *salida a Bolsa*, una vez que se ha alcanzado un cierto tamaño, también es una de las opciones, así como la *recompra de participación a los socios inversores*. El *cierre* es la otra salida, en la que normalmente no se quiere pensar., (ver <http://blogthinkbig.com/estrategia-de-exit/>).

<sup>29</sup> Este modelo financiero de aceleradora de startups se encuentra adjunto en el **Anexo 2**.

<sup>30</sup> Este modelo va a asumir que la salida o venta de la compañía se va a producir a los 10 años desde la inversión inicial. La TIR es altamente sensible a los plazos de retorno de la inversión por lo que hemos de tomar este valor a modo orientativo.

<sup>31</sup> El TIR (Tasa Interna de Rentabilidad) es un eficaz índice de retorno compuesto anual destinado a mostrar el valor de las inversiones. El término bruto del TIR, refleja el hecho de que la TIR aquí no incluye el coste del tiempo invertido por los inversores ángel en la preparación y gestión de sus inversiones. En el sector del capital riesgo, el TIR incluye, tradicionalmente, un 2 por ciento anual para los gastos del Venture Capital.

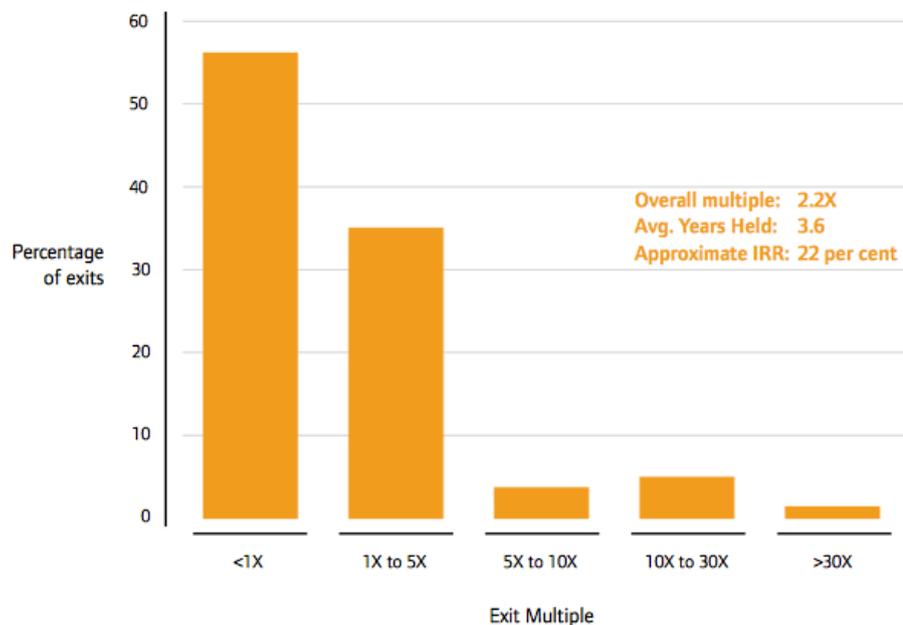


Ilustración 7- Distribución de la rentabilidad de las inversiones de los Inversores Angel;

*Fuente:* (Wiltbank, 2009)

Las inversiones de los inversores ángel son claramente ilíquidas en el corto plazo, se trata de inversiones a largo plazo. El período medio de tenencia de la inversión en el ejemplo que hemos dado arriba para los inversores ángel en UK es de 3,6 años, desde el momento de la inversión inicial hasta que se produce la venta o salida, sin opciones de liquidez durante ese período. Además, las ventas exitosas suelen tardar más tiempo en llegar en comparación con las salidas o ventas resultantes en pérdidas.

Para resumir, no sería justo que se juzgara a las recientes aceleradoras de startups en función del retorno de la inversión a sus inversores en esta etapa, ya que la gran mayoría apenas llevan funcionando unos pocos años. En España, ya se mencionó que la primera aceleradora de startups fue la valenciana BBOOSTER en el año 2010.

Sin embargo, los beneficios económicos de las aceleradoras de startup no se centran únicamente en los inversores, también existen otros beneficios más amplios que justifican el interés de otros agentes hacia estos programas (poder de convocatoria para reunir a diferentes inversores y emprendedores creando relaciones de contacto entre ellos, creación de una cultura emprendedora, apoyo a través de mentoring y coaching, programas educativos a los emprendedores, etc.).

Por último, están apareciendo nuevas iniciativas por parte de algunas aceleradoras para diversificar sus fuentes de ingresos, dándoles así mayor capacidad para invertir en startups. Algunas formas de diversificar las fuentes de ingresos de las aceleradoras son las siguientes:

- Vender el modelo de aceleradora y los conocimientos adquiridos por la experiencia en el sector a empresas de primer nivel como hace Techstars. Dado el éxito que tuvo Techstars en EE.UU, amplió su presencia en Europa a través de su aceleradora Startbootcamp<sup>32</sup>.
- Crear un negocio de planificación de eventos de emprendimiento rentable tal y como ha hecho la aceleradora *The Family*<sup>33</sup> en París, organizando docenas de encuentros para la comunidad tecnológica francesa.

A pesar de ello, estas iniciativas todavía son muy novedosas por lo que no se ha encontrado la información necesaria para valorar su rendimiento en la generación de ingresos para las aceleradoras. Se puede intuir que con el paso de los años, cada vez irán destacando más iniciativas capaces de generar ingresos extra para las aceleradoras.

---

<sup>32</sup> Más información sobre Startupbootcamp., (ver <http://www.startupbootcamp.org>).

<sup>33</sup> Más información a cerca de la aceleradora francesa *The Family*., (ver <http://www.thefamily.co/#welcome>).

### 3.4 Atracción del talento emprendedor al programa de aceleración

El aumento de la competencia en el mercado de las aceleradoras de startups implica que los programas tengan que ser realmente atractivos y competitivos para así atraer al mejor talento emprendedor. Por este motivo, contribuir a la creación de la marca del programa de aceleración es un objetivo primordial para conseguir la atención de las mejores startups, inversores y demás agentes del ecosistema emprendedor. Es decir, el éxito del programa dependerá en gran parte de la capacidad de los fundadores del programa para atraer a potentes emprendedores, inversores y mentores.

A la hora de atraer el talento emprendedor, cabe destacar que existen numerosos organismos y canales a través de los cuales las aceleradoras de startups pueden interactuar para atraer startups. Algunos ejemplos de estos canales son los siguientes:

- Referencias de emprendedores que son o han sido antiguos alumnos de la aceleradora.
- Conferencias sectoriales específicas (nuevas tecnologías, educación...).
- Organización de eventos, charlas/ponencias y asistencias a eventos nacionales/internacionales organizados para emprendedores e inversores en los que los fundadores de las aceleradoras se dan a conocer al ecosistema emprendedor.
- Inversores individuales o fondos de inversión con los que hayan podido colaborar o tengan algún tipo de contacto.
- Contactos con Universidades “incubadoras” o escuelas de negocio.
- Relaciones con asociaciones empresariales (becas universitarias o ayudas para fomentar el emprendimiento) con un impacto social. Se pueden nombrar a modo de ejemplo, la Asociación de Jóvenes Empresarios de Valencia<sup>34</sup> o el Ateneo Club de Innovación y Empresa<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> *La AJEV está comprometida en ayudar a los jóvenes empresarios de Valencia en el crecimiento y consolidación de sus empresas. A través del acceso a una red de contactos empresariales con los que compartir experiencias y conocimientos, con los que poder colaborar y establecer negocios juntos. Además facilitan el acceso a la formación, financiación, asesoramiento y promoción.*, (ver <http://ajevalencia.org>).

<sup>35</sup> *“ATENEO CLUB DE INNOVACIÓN Y EMPRESA” es la apuesta del Ateneo Mercantil de Valencia por el desarrollo de un programa de formación, mentorización y networking que aporte valor y cree sinergias entre emprendedores, empresarios y la citada entidad, basado en conectar la experiencia y liderazgo de los empresarios con solera del Ateneo Mercantil con los jóvenes emprendedores que conformarán el tejido empresarial valenciano con el fin de facilitar el acceso de empresarios a la consecución de sus objetivos*

- Técnicas de Growth Hacking para aumentar las métricas con pocos recursos. Es el marketing integrado en el producto, automatizando las estrategias de marketing con el mínimo coste posible. Una de las claves de una estrategia de growth hacking consiste en permitir que los usuarios activos sean los que traigan a los nuevos usuarios. Al mismo tiempo, las técnicas de growth hacking no sólo tratan de adquirir nuevos usuarios sino que también se centran en activarlos ofreciéndoles un servicio de calidad para lograr fidelizarlos (Holiday, 2014).
- Peticiones Inbound realizados por los departamentos de marketing y medios de red social “Inbound Marketing” (i.e. Rediseño Web, Landing Pages, Blog, Redes Sociales etc.). El Inbound Marketing utiliza técnicas **pull** para atraer el usuario hacia la empresa de manera natural (por medio de contenidos de interés publicados en blogs o sitios web) → **Pedir Permiso, atraer a los clientes.**
- Comercialización de salida o “Outbound Marketing”, reclutamiento (i.e. búsqueda y contacto con emprendedores en la Web, LinkedIn, Facebook.... a través de Spam, Publicidad intrusiva etc.). El Outbound Marketing utiliza acciones **push** que pueden resultar interruptoras, proporcionando al usuario un tipo de información que no haya solicitado (como podría ser la aparición de un anuncio no deseado en la pantalla del ordenador cuando se visita una web) → **Interrumpir, perseguir a los clientes.**

Hay que tener en cuenta que la calidad de las startups que apliquen al programa de aceleración es mucho mas importante que la cantidad de las mismas. Por ello, hay que evitar a toda costa aceptar tanto startups sin un potencial de crecimiento claramente definido como a emprendedores a los que la aceleradora no tiene nada que aportarles.

En resumen, el diseño e implementación de un plan de marketing con una clara campaña de comunicación dirigida a atraer al mejor talento emprendedor es una tarea indispensable para toda aceleradora. Hay que definir muy bien las reglas y bases del programa, explicar qué ofrece y para quién/es está orientado.

---

*específicos o cerrar alianzas con organizaciones estratégicas para desarrollar un programa de actuación internacional.*, (ver <http://www.ateneovalencia.es/secciones/ateneo-club-innovacion-empresa/>).

### 3.5 Proceso de selección de las startups

En general, las convocatorias están abiertas para todo el mundo, pero son extremadamente competitivas. Por ejemplo, BBooster o Wayra tienen un ratio de aceptación de startups en sus programas inferior al 3%. Por lo tanto, la mayoría de las aceleradoras dedican, por edición, entre uno y tres meses reclutando cada “cohorte” de startups. Incluso existen algunos programas de aceleración que dedican más tiempo a esta labor de captación del talento emprendedor (Baird, Bowles, & Lall, 2013).

Es coherente pensar que el equipo humano de una aceleradora de startups invierta tanto tiempo en identificar aquellas ideas o startups en fase temprana con el mayor potencial, ya que su propio éxito dependerá del éxito de los proyectos que aceleren. **En fases tan tempranas se valora más la calidad del equipo de trabajo y la idea que la elaboración en el plan financiero, ya que al fin y al cabo es una mera proyección de la evolución esperada de la startup.**

Existen distintos procesos de admisión en función de las bases de cada programa de aceleración, aunque lo normal es que los procesos de selección desarrollen en dos o más fases. Como primer paso del proceso de admisión o ingreso, los candidatos se han de registrar y rellenar un formulario online contestando a las preguntas planteadas dentro de los plazos que cada aceleradora acuerda para sus programas. Si consideran que la candidatura es interesante, se procede a realizar la segunda fase del proceso de selección que consiste en una entrevista. La entrevista puede hacerse de forma presencial o vía Skype, Hangout, etc.

La intención de las entrevistas es conocer mejor a los emprendedores y que puedan preguntar todas las dudas que tengan a cerca del proceso de aceleración. Analizando los comportamientos de cada miembro del equipo ayuda a identificar el rol de cada emprendedor para así valorar si existe compenetración y afinidad entre ellos. Sabiendo reconocer estos signos se pueden prevenir potenciales situaciones de peligro futuras en los equipos, algo que valoraran muy exhaustivamente los inversores en etapas más avanzadas.

Los datos proporcionados por Seed-DB, la base de datos mundial de las aceleradoras de startups, indican que la mayoría de aceleradoras de startups Europeas seleccionan entre cinco y quince startups por cohorte<sup>36</sup>.

### 3.6 Desarrollo del paquete de aceleración y método de trabajo de las startups

Las aceleradoras de startups suelen ofrecer paquetes de aceleración, es decir, aportan servicios y recursos de primer nivel para impulsar las startups seleccionadas. Estos paquetes incluyen, en la mayoría de programas, espacio en oficinas y salas de reuniones sin coste durante los meses del proceso de aceleración.

Adicionalmente se ofrecen servicios de formación permanente supervisado por el equipo de trabajo de la aceleradora, así como mentoring y networking. Los mejores profesionales ayudan a optimizar los modelos de negocio de las startups. Utilizan una metodología de mentorización vertical en la que existen mentores para cada área funcional, marketing digital, legal, financiación para startups, elevator pitch, modelo de negocio, tecnología para empresas de base tecnológica...

Más aún, las aceleradoras ofrecen asesoramiento en el fundraising así como la presentación garantizada de los proyectos a Business Angels de prestigio (TopSeedsLab, 2015). Pero esto no termina aquí, porque al finalizar el programa organizan un *“Demo Day”* donde participan firmas de Capital Riesgo y Business Angels con alto interés en invertir en estas iniciativas tecnológicas. Además, las startups graduadas tienen acceso abierto a la red Alumni para seguir en contacto con startups ya aceleradas y otros agentes del ecosistema emprendedor.

Uno de los servicios que más valoran los emprendedores de las aceleradoras es el acceso a una red de mentores expertos. En comparación con otra figura destacable como es el coaching, que trata de reforzar los rasgos positivos con el fin de transformar al emprendedor, el mentor es el encargado de aportar sus conocimientos y experiencia para guiar al *“pupilo”* señalando tanto los puntos fuertes como los débiles de sus proyectos o ideas.

---

<sup>36</sup> Datos recogidos en Seed-DB., (ver <http://www.seed-db.com/accelerators>).

Hoy en día, y en el área del emprendimiento, la figura del mentor puede considerarse clave para que un proyecto tenga garantías de éxito debido a que:

- El mentor normalmente ya ha sido emprendedor previamente, por este motivo es conocedor tanto de las “*best practices*” o mejores practicas como de los errores más frecuentes que cometen los emprendedores.
- Los mentores son profesionales con una experiencia profesional contrastada y al mismo tiempo son expertos en áreas específicas sobre las que pueden compartir sus conocimientos y experiencias con los proyectos que están en fase inicial o de consolidación.
- Ayudan a que se minimicen los riesgos y errores apoyando la ejecución de los planes de las startups.
- El compromiso voluntario y gratuito de los mentores se puede explicar porque ellos creen en la sociedad y quieren devolver lo que un día esta misma les dio, con su único objetivo de asesorar a profesionales con talento.
- Tal y como señala un informe que realizó Compass<sup>37</sup> “*las startups con mentores en sus filas consiguen hasta 7 veces más financiación y crecen hasta 3 veces más rápido que otras sin ellos, al menos en EEUU*” (Compass, 2013).

Por otra parte, el método de trabajo que suelen aplicar la inmensa mayoría de aceleradoras para los proyectos de startup se llama Lean Startup. Este método está diseñado para enseñar a conducir a una startup, el circuito de Feedback de información **Crear-Medir-Aprender** es el centro del modelo. A través de este proceso de dirección, se puede aprender cómo saber si ha llegado el momento de hacer un giro drástico llamado “pivote” o si en cambio es preferible “perseverar” en la trayectoria actual. (Ries, El método Lean Startup, 2011).

---

<sup>37</sup> Compass is the leading solution for automated management reports and benchmarks for small and medium-sized online businesses., (ver <https://www.compass.co>).

Aprendizaje validado, experimentación e iteración son los tres pilares en los que se basa la metodología Lean Startup. El objetivo es reducir el riesgo en el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Aprender del cliente (Customer Development) es la clave y cuanto más rápido y barato mejor.

Por ello, el eje principal del método Lean Startup es el cliente, él es el encargado de guiar y validarlo todo mientras que el emprendedor va pivotando en torno a sus indicaciones, incluido el lanzamiento. Permite reducir el fracaso de productos proporcionando una estructura y un enfoque científico a lo que normalmente se considera como un arte informal. Dicho de otra manera, supone apostar por la experimentación para valorar hipótesis y así extraer conclusiones basadas en datos objetivos, en vez de hacer planificaciones en base a la intuición o una serie de previsiones abstractas.

Por ello, hay que validar las hipótesis antes de darlas por ciertas y el mejor modelo para validar una hipótesis consiste en copiar aquello que hacen los científicos. *“Un científico trabaja observando un fenómeno (una idea de negocio), elaborando hipótesis que confirmen o refuten una posible explicación, diseñando experimentos que le sirvan para confirmar dichas hipótesis, y estableciendo una conclusión basada en los datos analizados en dichos experimentos”* (DEMIUM startups, 2015).

Es un método que brinda maneras de evitar errores de aprendizaje y evaluar rigurosamente las señales del mercado a través de las cuales se puede validar el aprendizaje y decidir si perseverar o pivotar, algo que reduce la posibilidad del fracaso empresarial.

La clave del éxito de una startup consiste en acelerar al máximo el circuito **Crear-Medir-Aprender**:

- **Crear:** *Producto Mínimo Viable* (PMV), tiene como objetivo probar las hipótesis fundamentales del negocio. Ayuda a los emprendedores a empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápido posible.

- **Medir:** La *Contabilidad de la Innovación* permite a las startups demostrar objetivamente que están construyendo un negocio sostenible. Se refiere a cómo los emprendedores pueden mantener su responsabilidad y maximizar los resultados, midiendo el progreso, planificando hitos, y priorizando tareas.
- **Aprender:** es un proceso iterativo de transformar ideas en productos, medir la reacción y comportamiento de los clientes frente a los productos y aprender si perseverar o pivotar de idea. Este proceso se estará repitiendo de forma continuada.

La misión de este método consiste en mejorar la tasa de éxito de los productos nuevos e innovadores de todo el mundo. Tal y como señala en su libro (Ries, *El método Lean Startup*, 2011): *“El éxito de una startup no es consecuencia de buenos genes o de estar en el lugar correcto en el momento adecuado. El éxito de una startup se puede diseñar siguiendo el proceso correcto y esto significa que se puede aprender y, por lo tanto, se puede enseñar”*.

En definitiva, la mayoría de aceleradoras de startup utilizan una metodología propia y adaptable a cada proyecto, pero basada en el método Lean Startup con el objetivo de acortar los ciclos de desarrollo. Sin embargo, se trabaja sobre la filosofía del método pero no sobre una identificación estricta de hipótesis, etc.

### 3.7 Acceso a las redes de clientes e inversores

Las aceleradoras de startups también buscan diferenciarse de otras aceleradora formando parte de comunidades con exposición a inversores nacionales e internacionales. Por ejemplo, Top Seeds Lab, se diferencia por ser la única aceleradora española registrada en la Global Accelerator Network (GAN)<sup>38</sup>. Es una una comunidad accesible solo a través de invitación de las organizaciones más respetadas a nivel mundial que proporciona a las startups los mejores recursos para crear y hacer crecer sus negocios donde quiera que estén.

Por esta razón, los programas de aceleración suelen ofrecer acceso a red de mentores, business Angels e inversores privados que apuesten por los proyectos de base tecnológica en fases tempranas o de inicio de su desarrollo. Además, las aceleradoras de startups cultivan las relaciones con los fondos de capital riesgo o business angels para que tras el programa de aceleración, las startups graduadas puedan tener acceso a rondas de financiación adicionales que les ayuden a continuar desarrollando sus compañías en el futuro.

Normalmente es en el “*Demo Day*” cuando las startups tienen la mejor oportunidad para conocer e interactuar con potenciales inversores. Se trata de un evento que se organiza al finalizar el programa de aceleración, donde participan firmas de Business Angels y Venture Capital con alto interés en invertir en estas iniciativas tecnológicas.

---

<sup>38</sup> Más información a cerca de la Global Accelerator Network (GAN), (ver <http://gan.co>).

### 3.8 Creación del servicio “Red Alumni” y de apoyo post-aceleración

La red alumni surge como iniciativa para mantener el contacto y seguir apoyando a las startups graduadas, una vez finalizado el programa de aceleración. Tras la graduación en las aceleradoras, marcado por el *Demo Day*, las startups siguen siendo muy jóvenes y la mayoría no son todavía proyectos viables para ser invertidos por Business Angels o Venture Capital. Por ello, las startups graduadas cuentan con una Red Alumni *“cuyo objetivo es el de mantener el contacto, fomentar sinergias entre las startups y unir fuerzas para conseguir mejores condiciones ante los agentes del ecosistema emprendedor”* (Conector Startup Accelerator, 2015).

Todas las acciones de las aceleradoras tienen como objetivo ofrecer a los cohortes de startups los mejores servicios, no sólo durante sino también tras el programa de aceleración. Los servicios post-programa que suelen ofrecer las aceleradoras a las startups graduadas incluyen: oportunidades de relaciones públicas, conexiones con inversores ángel y Venture Capital, participación en consejos o reuniones, apoyo en las labores de reclutamiento y selección de personal (RRHH), invitaciones a eventos *Meet-ups* de emprendedores (eventos en los que se comparten experiencias y conocimientos de gestión empresarial y en los que se realiza Networking), espacio de oficinas co-working, alumni networking, comunidades de ex-alumnos online a través de charlas abiertas de Skype en donde pueden compartir experiencias y oportunidades de promoción y financiación... (NESTA, 2014).

Por lo general, las aceleradoras de startups ofrecen un seguimiento de la inversión una vez finalizado el programa. De esta forma, pueden contribuir a reducir la brecha entre la financiación inicial y la inversión más avanzada proporcionada por Business Angels o Venture Capital. Este acompañamiento en la inversión inicial puede ser, ofreciendo inversiones por etapas o invirtiendo directamente capital adicional al final de la aceleración. Esto último es posible a través de un vehículo de inversión acoplado a la aceleradora.

Algunas aceleradoras de startups con un modelo de inversión, como podría ser Conector Startup Accelerator<sup>39</sup>, sólo cubre las necesidades de financiación en fase inicial aportando capital semilla al inicio del programa. Al finalizar la aceleración, en el “Demo Day” o “Día del Inversor”, tienen la oportunidad de presentar sus proyectos y la evolución conseguida durante el proceso de aceleración, a un foro formado por inversores privados, redes de Business Angels y miembros de empresas de capital riesgo que buscan startups prometedoras en las que invertir (Conector Startup Accelerator, 2015).

Sin embargo, otros programas, como BBOOSTER<sup>40</sup>, ofrecen financiación inicial además de un acompañamiento de fondos de Capital Riesgo Semilla como la Caixa Capital Risc y financiación pública con IVF y ENISA al final de la aceleración. El vehículo de acompañamiento de la inversión en las startups aceleradas de BBOOSTER se llama Sinensis Seed Capital, es un “*Accelerator Venture Fund*”. Es decir, Sinensis Seed Capital es un fondo de capital riesgo con un programa de aceleración BBOOSTER, como primer estadio de inversión, es un modelo único en España y el sur de Europa.

---

<sup>39</sup> Información sobre Conector Startups Accelerator., (ver <http://www.conector.com/quienes-somos/>).

<sup>40</sup> Más información sobre la aceleradora de startups BBooster., (ver <http://www.bbooster.org>).

### 3.9 Medición y evaluación del rendimiento del programa

Otra de las áreas clave para las aceleradoras de startups, y también para las incubadoras, gira en torno a la medición y evaluación del impacto de estos programas. Previamente, cabe destacar que hasta la fecha no existe un marco acordado para la medición del rendimiento de las aceleradoras de startups. Sin embargo, sí que se pueden destacar una serie de métricas comunes que han sido publicadas, son las siguientes:

Time Horizon	Accelerator Metrics	Startup Metrics
<b>Short-Term</b> (program duration plus 6 months)	Number of applicants Number of participants (cohort size) Number of investors at demo day Percentage receiving next-stage funding Percentage acquired Percentage failed	Operational status (operating, closed, acquired) Number of financial investments or number of investors Size of financial investments Number of customers gained
<b>Long-Term</b> (expected cash-out in 3–7 years)	Sources of funding (series or portfolio) Performance distribution (cohort or portfolio) Internal rate of return (cohort or portfolio) Network metrics (partnerships, etc.)	Sales or revenue Number of employees Rate of return to investors Stock prices (if applicable)

*Ilustración 7. Métricas a corto y largo plazo para las aceleradoras y sus startups aceleradas;*

*Fuente: (Dempwolf, Aurer, & D'Ippolito, 2014).*

Siguiendo el trabajo de (Dempwolf, Aurer, & D'Ippolito, 2014), se apunta que en el corto plazo, métricas como el estado de la startups tras el programa (i.e. activas, cerradas o adquiridas), el tamaño de las inversiones financieras alcanzadas o el crecimiento en el número de clientes adquiridos/fidelizados (recurrencia de los usuarios) son importantes para medir el rendimiento de las mismas.

Por otra parte, en el largo plazo, la evaluación del *rendimiento de las startups aceleradas* tendría que ser a través del crecimiento de las startups. Las métricas utilizadas en este caso serían el incremento de las ventas, la tasa de retorno para los inversores, es decir, el Return on Investment (ROI) que es un parámetro que mide el rendimiento de una inversión para evaluar si se está ganando o perdiendo dinero, etc.

Los informes que se acaban de referenciar también destacan las métricas para calcular el *rendimiento de las aceleradoras* tanto a corto como a largo plazo. En este caso, a corto plazo las aceleradoras pueden medir su éxito en función de su ratio de aceptación “si las aceleradoras son muy selectivas o no”, cantidad de inversores presentes en el *Demo Day*, porcentaje de startups que son adquiridas o compradas por otras empresas o corporaciones, etc. Mientras que en el largo plazo, las aceleradoras de startups pueden medir su éxito mediante la Tasa Interna de Retorno (TIR), que analiza la rentabilidad de las inversiones para saber si son viables o no, también en función de sus fuentes de financiación (públicas o privadas), o en base a los servicios que ofrecen y redes de contactos “Networking & Partnerships, etc.

Uno de los defectos atribuibles a las métricas que se acaban de plantear, entre otras muchas que intentan evaluar el rendimiento de los programas de aceleración, es que no contemplan el escenario del “fracaso exitoso” de una startup (Dempwolf, Aurer, & D'Ippolito, 2014). La mayoría de las startups apenas sobreviven unos pocos meses, sin embargo, si este fracaso demuestra que la idea no era viable, al menos se habrá aprendido de aquello que no funcionó para no repetir los mismos errores en nuevas empresas. Esta situación no se contempla por las métricas anteriores, pero las aceleradoras y startups deberían considerar esta situación como un resultado positivo.

Si se analiza desde la perspectiva de la aceleradora, ésta contribuyó a que la startups y los futuros inversores evitaran continuar un proyecto improductivo, y de esta forma la aceleradora puede emplear más recursos a ayudar a otras startups a rediseñar sus modelos de negocio o a desarrollar nuevas empresas con mayor probabilidad de éxito. Desde la perspectiva de las startups, las aceleradoras les ayudaron a identificar aquellas debilidades que podrían abocarles al fracaso de sus proyectos con pérdidas financieras irreversibles.

A pesar de haber identificado las métricas tanto a corto como a largo plazo para evaluar el rendimiento de los programas de aceleración, la tradición indica que **el éxito esta determinado por el volumen de capital que obtienen las startups tras graduarse en las aceleradoras, fortuitamente logrando algún exit.**

Mas aún, la complejidad que supone el estudio de estos análisis es evidente. Ahora bien, el exit value en la inmensa mayoría de los casos no se puede medir debido a la cantidad de programas de aceleración que se han ido creando últimamente y que todavía no han registrado exits.

Sin embargo, teniendo en cuenta que no todas las aceleradoras de startups tienen ni la misma misión ni objetivos, es complicado definir un modelo para evaluar el éxito o rendimiento de los programas de aceleración. Por esta razón, además de las métricas que se han mencionado también es necesario considerar las características de los programas para poder evaluar el éxito de las aceleradoras.

Estas características o variables clave de los programas, se definen claramente en el estudio realizado por (Dempwolf, Aurer, & D'Ippolito, 2014). En el informe entrevistaron a 52 aceleradoras de prestigio a nivel mundial para comprender mejor sus características, modus operandi, así como los factores influyen en el éxito de los programas.

Para ello, analizaron, entre la muestra de aceleradoras, los cuatro factores o características clave que afectan al éxito de los programas de aceleración: fuentes de financiación de las aceleradoras, grado de selectividad, servicios que ofrecen y redes de contactos “Networking & Partnerships”. Asimismo, se analizó como variable de éxito, la antigüedad del programa de aceleración (o años que la aceleradora lleva en funcionamiento desde su fundación) para comparar las antiguas (lleven operando más de 5 años), de las jóvenes (aceleradoras de startups que operen desde hace menos de 5 años).

Las dos variables que utilizan para medir el éxito de las aceleradoras de startups son: **la tasa de éxito** (aquellas startups graduadas que sean rentables y/o hayan logrado cerrar rondas de inversión por valor de \$500,000 o más) **y la tasa de supervivencia de las compañías aceleradas** (hace referencia a las startups graduadas que sean rentables y/o hayan logrado cerrar rondas de inversión por valor de \$500,000 o más, O a las startups graduadas que siguen activas siendo/o no rentables y/o no hayan logrado una inversión necesaria).

A continuación, se presentarán los *resultados del estudio*<sup>41</sup>, para el cual se elaboraron cinco tablas para cada una de las áreas clave que afectan al éxito de las aceleradoras de startups: antigüedad del programa de aceleración, fuentes de financiación de las aceleradoras, grado de selectividad, servicios que ofrecen y redes de contactos “Networking & Partnerships”.

Las conclusiones de este estudio muestran claramente como aquellas aceleradoras que son más antiguas tienen una tasa de éxito mayor que las aceleradoras jóvenes (Av. Enterprise Success Rate 46% frente a un 25%). Esta diferencia viene dada porque las aceleradoras más maduras tienen más experiencia y trayectoria en el sector acelerando startups. Mas aún, la red de mentores, partners e inversores (Business Angels y Venture Capital) de las aceleradoras antiguas es más amplia y reconocida debido la experiencia, reconocimiento y casos de éxito que hayan ido acumulando con el paso de los años.

No es casualidad que sean Y Combinator o Techstars, los modelos de aceleradoras más exitosos en: número de startups aceleradas, volumen de inversión media recibido por cada startups o incluso en exits, siendo los primeros programas de aceleración del mundo. Esto quiere decir que pese a que surjan muchas aceleradoras tratando de copiar sus programas, es prácticamente imposible replicar con éxito los hitos conseguidos por estas aceleradoras así como sus modelos de negocio. Por ejemplo, Y Combinator, nació en Silicon Valley, el lugar donde se alojan las principales corporaciones y startups de tecnología del mundo. Es un *hub* tecnológico, con la mayor red de contactos del mundo (emprendedores, inversores y mentores) que concentra al mejor talento tecnológico del planeta. Los factores y recursos geográficos también juegan un papel determinante en el rendimiento de los programas de aceleración.

Igualmente, las aceleradoras son cada vez más demandadas y esto provoca que sus procesos de selección se hagan más estrictos y selectivos. Por este motivo, la selectividad en los procesos de selección de las aceleradoras es una característica clave que afecta directamente al rendimiento o éxito del programa. Tradicionalmente, un ratio de aceptación entre el 5-10%, es una característica que comparten la mayoría de las aceleradoras mejor valoradas y más exitosas.

---

<sup>41</sup> Las tablas con los resultados de la encuesta aparecen en el **Anexo 3**.

Por esta razón, consideran que las aceleradoras que aceptan el 10% o menos de sus candidatos son clasificadas como “Selectivas” frente al resto que aceptan a un mayor porcentaje y se califican como “No-Selectivas”.

Para el caso de los servicios que los programas de aceleración ofrecen a las startups, el estudio demuestra que la diferencia más destacable entre los programas era si la aceleradora proporcionaba financiación directa o no a las startups aceleradas como parte del programa. Los resultados mostraron que aquellas aceleradoras que no ofrecían financiación directa en sus paquetes de aceleración, tenían una tasa de supervivencia de sus startups mayor a las que sí lo hacían (Av. Enterprise Survival Rate del 84% frente al 71%). Con estos datos, se puede identificar que la financiación directa que reciben las startups aceleradas no es determinante para su supervivencia. Por ejemplo, en BBOOSTER, la financiación directa que reciben las startups al entrar en el programa tan solo es de €1,000 en efectivo y otros €10,000 que van a capital social (equivale al % de capital social que las aceleradoras adquieren de las aceleradas, entre un 5-10%) ya que es el coste esperado por los servicios que ofrecen durante los meses que dura el programa de aceleración.

Por otra parte, en la muestra de aceleradoras encuestadas, más de 50% respondieron que recibían subvenciones como fuente de financiación para el funcionamiento del programa de aceleración. Sin embargo, estas ayudas filantrópicas apenas influyeron en la tasa de éxito/supervivencia de las startups aceleradas entre las aceleradoras que sí las recibieron, frente a las que no se les fueron otorgadas.

Por último, las redes de contactos “Networks & Partnerships” son áreas clave que también afectan directamente al rendimiento-éxito de las aceleradoras de startups. La mayoría de aceleradoras suelen tener acuerdos de colaboración con inversores (comerciales o de impacto<sup>42</sup>) a nivel nacional/internacional, universidades “incubadoras”, fundaciones, gobiernos, etc.

---

<sup>42</sup> Los inversores de impacto tienen como objetivo primordial obtener un impacto social o medioambiental junto a un retorno financiero en sus operaciones.

Al comparar las aceleradoras que tienen acuerdos formales con inversores comerciales nacionales (Business Angels, Venture Capital, Bancos locales, etc.) se puede observar como, de media, la tasa de éxito de éstas aceleradoras es superior a las que no tienen estas redes de contactos. Lo mismo sucedió con el promedio de la tasa de supervivencia de las startups aceleradas. Dicho de otro modo, las redes de contactos que las aceleradoras puedan desarrollar será un factor determinante para el éxito de los programas de aceleración.

En resumen, pese a haber tratado de explicar algunos métodos para la medición y evaluación de los programas de aceleración, todavía falta mucho trabajo de recopilación de datos para evaluar el éxito de las aceleradoras y sus startups. Existen muy pocos datos sobre el rendimiento de las aceleradoras, y lo peor de todo es que muchas de ellas ni siquiera acumulan datos de sus startups una vez se gradúan. La mayoría de ellas alega falta de tiempo o recursos para mantener el contacto con los emprendedores y sus startups recopilando datos del tipo (i.e. número de startups graduadas cada edición, número de startups que consiguen una ronda de inversión tras finalizar el programa...).

Sin embargo, es cierto que **la mayoría de aceleradoras son todavía startups en sí mismas**. Por lo tanto, es lógico pensar que también es tarea de los inversores y demás agentes que apoyan estos programas deberían proporcionar apoyo para asesorar y recopilar datos sobre aceleradoras con las que colaboran, startups invertidas, etc. En el largo plazo, es necesario que se vayan generando *bases de datos*<sup>43</sup> sobre aceleradoras, startups, inversores, etc. para así favorecer el acceso a la información del ecosistema emprendedor.

Dicho de otra manera, se debe prestar más atención tanto a la compilación de datos sobre el rendimiento como al impacto económico de las aceleradoras de startups para así evaluar correctamente si son más, menos o igual de efectivas que otras organizaciones de desarrollo de proyectos.

---

<sup>43</sup> The goal of the Seed Accelerator Rankings Project (SARP), now in its fourth year, is to encourage a larger conversation and research about the seed accelerator phenomenon, its effects, and its prospects for the future. For an entrepreneur considering an accelerator program, finding data regarding the performance of programs is difficult, and there is much confusion and debate regarding how 'performance' should be measured for an accelerator. Their rankings are meant to provide guidance for entrepreneurs who are considering going through an accelerator, and who are wondering how they differ on performance across various categories. (see at <http://www.seedrankings.com/#rankings>).

Para finalizar este apartado, **y así dar una visión mas realista sobre lo que se considera éxito para las aceleradoras de startups en España**. No cabe pensar que el éxito de las startups aceleradas se alcance cuando cierren rondas de financiación con inversores por valor de \$500,000 o más. Tal y como se explicó en el apartado de las claves de financiación de las startups, las rondas de inversión de las startups en fase Seed-Early suelen ser entre €50,000-€200,000. Nada que ver con la situación en EEUU, donde la inversión en startups es mucho mayor. Para los emprendedores españoles un éxito podría ser simplemente conseguir financiación comprendida en ese rango, ya que en la mayoría de los casos, las aceleradoras apenas les prestan dinero (caso de excepción es Lanzadera que invierten hasta €200,000 en cada startup que seleccionan para su programa de aceleración).

Por otro lado, la supervivencia para las startups españolas podría ser simplemente mantenerse en un break-even point sin sufrir pérdidas, sin necesidad estricta de generar beneficios. Es necesario aclarar que la situación de España es todavía muy reciente, y pese a que cada vez hayan más inversores ángel, Family offices, Venture Capital interesados en invertir, el desconocimiento sobre este tipo de inversiones provoca que las cantidades que se invierten no sean tan elevadas. Las estrategias de inversión que utilizan la mayoría de estos inversores en startups aceleradas se denomina *“técnica de arrastre”*. O sea, estos inversores no suelen invertir grandes cantidades de dinero (€100,000-€200,000) a no ser que haya otro inversor (Business Angel o Venture Capital) reconocido y con prestigio que ya haya invertido previamente e imprima confianza con su histórico de inversiones en este tipo de empresas.

Del mismo modo, en España, algunas aceleradoras de startups suelen medir el éxito de los programas a largo plazo, calculando la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR). Es decir, utilizan este método para medir la rentabilidad del portfolio de participadas y así tratar de dar una visión más real a lo que sería la rentabilidad de las inversiones, que como se ha explicado son ilíquidas hasta que se produzcan exits.

También existen otras técnicas para medir el éxito de los programas de aceleración tal y como aparecen en el estudio realizado por (Dempwolf, Aurer, & D'Ippolito, 2014). En el caso de España, las aceleradoras apenas superan los 5 años de edad por lo que no se podría utilizar la variable antigüedad del programa de aceleración para definir el éxito. Sin embargo, los factores como la alta selectividad en los programas, el paquete de servicios que ofrecen: mentoring, coaching, Feedback, inversión & acceso a la financiación, alumni, networking, etc. o los acuerdos que tengan con redes de Business Angels o Venture Capital sí que serán determinantes para evaluar el rendimiento o éxito de los programas de aceleración.

Los programas altamente selectivos como Wayra (Telefónica) o BBOOSTER, con ratios de aceptación en torno al 3% de todas las solicitudes por edición, les caracteriza de ser muy exigentes en sus procesos de selección reconociendo así su prestigio y formación de alta calidad. Igualmente las aceleradoras con mentores más especializados, expertos y con mayor experiencia, o bien, la calidad del feedback que transmitan a las startups del programa favorecerá al éxito de las mismas y del programa en conjunto.

Y por último, los acuerdos con inversores será un factor decisivo para determinar el éxito de los programas ya que, al fin y al cabo, ellos son los que una vez aceleradas han de invertir para sacar adelante las empresas.

## 4. Análisis de dos modelos de Aceleradoras de Startups

En la segunda parte del trabajo, se va a aplicar el modelo de creación y funcionamiento de un programa de aceleración a dos casos reales de aceleradora de startups. Es decir, se analizarán las aceleradoras de startups valencianas BBOOSTER y Lanzadera (Mercadona) en base a cada apartado desarrollado anteriormente para dar un enfoque práctico al modelo teórico que planteaba (NESTA, 2014). La información que precede se recopilará entrevistando a Macarena Poletti González, que ocupa el cargo de *Gestión de Portfolio* en las sociedades BBooster, S.L y Sinensis Seed Capital, Sociedad de Capital Riesgo (S.C.R), de Régimen Común, S.A. y Mireya Martí Fernández, directora de proyectos en Lanzadera.

Posteriormente, se entrevistará a una muestra de startups tanto en BBOOSTER como en Lanzadera con el objetivo de conocer, de primera mano, las experiencias y opiniones de los emprendedores a cerca de estos programas, como instituciones encargadas de impulsar o dar velocidad al desarrollo de las startups.

### 4.1 BBOOSTER

Se va a iniciar este apartado describiendo brevemente la empresa, su sector y actividades así como el conjunto de sociedades que forman la aceleradora de startups BBOOSTER.

BBOOSTER es la primera aceleradora española de negocios en internet y aplicaciones para móvil, al mismo tiempo, es la única “Accelerator Venture Fund” del sur de Europa. BBOOSTER es una “Startup Factory” que consigue a través de su programa de aceleración, desarrollado en ciclos de 4 meses con dos convocatorias anuales, dar visibilidad, tracción, financiación y mentorización en un entorno de networking a las startups seleccionadas.

Como el objetivo final es hacer crecer las startups lo máximo posible a lo largo del proceso de aceleración, para tratar de captar clientes y monetizar el producto/servicio, BBOOSTER cuenta con una amplia red de inversores, Venture Capital, Business Angels y Partners para ayudar a financiar los proyectos.

Además de esta red de inversores, BBOOSTER tiene su propio fondo de inversión que se llama Sinensis Seed Capital, Sociedad de Capital Riesgo (S.C.R) de Régimen Común, S.A. Sinensis Seed Capital fue inscrita como Sociedad de Capital Riesgo en el Registro de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, CNMV, de Sociedades de Capital Riesgo asumiendo directamente la gestión de su actividad.

Sinensis Seed Capital es un **“Accelerator Venture fund”**. Es decir, se trata de un fondo de capital riesgo con un programa de aceleración, **BBOOSTER**, como primer estadio de inversión, es un modelo único en España. La aceleradora, a través de su programa de aceleración, provee a Sinensis de Deal Flow para realizar las inversiones en startups. De este modo, se realizan inversiones en las startups más destacadas que salen de su programa de aceleración y se minimiza el riesgo, ya que conocen a los proyectos desde sus inicios. Este fondo cuenta con una red de unos 35 inversores (personas físicas, personas jurídicas, administración pública) y su capital asciende hasta los 3M€. Esta sociedad viene actuando de forma muy activa en la toma de participaciones en el capital social de empresas “startups”.

Desde su fundación, Sinensis Seed Capital ha efectuado una serie de “Rondas de Inversión” alcanzando el número de 54 empresas participadas (entre 2011 y 2015). Sus **startups aceleradas facturaron más de €10 millones en el ejercicio 2014**. También existe la sociedad BBOOSTER Formación S.L. que se encarga principalmente de todas aquellas actividades relacionadas con la formación de los emprendedores durante el proceso de aceleración.

Por último, BBOOSTER ya ha cerrado diez ediciones de aceleración. Algunas de sus startups más exitosas son: Hooptap, YoComoBien.es, Civitfun, SmartData Protection, Crono share, Metrikea, Oviceversa, etc.

A continuación se entrevista a Macarena Poletti, gestora de portfolio en Lanzadera y Sinensis Seed Capital, con el objetivo de equiparar el modelo estándar de aceleradora con Lanzadera.



MACARENA POLETTI

equipo bbooster

+34 647 769 425

mpoletti@bbooster.org

www.bbooster.org

96 359 11 02

#### 4.1.1 Entrevista a Macarena Poletti González, que ocupa el cargo de *Gestión de Portfolio* en las sociedades BBooster, S.L y Sinensis Seed Capital:

- **¿Cuál es la misión de BBOOSTER?**

En primer lugar, crear empresas que vendan. Las ventas son la mejor financiación para las empresas. En segundo lugar, acompañar a estas empresas en su crecimiento para hacer posible la devolución del dinero invertido por nuestros inversores, que son los que hacen posible el proyecto de BBOOSTER.

- **¿En que sector/es está especializada? →¿Trabajan con proyectos Off-line?, o ¿la mayoría son On-line?**

Aceleramos empresas de internet y aplicaciones móviles: 1) porque son empresas, que en un principio no son intensivas en capital, 2) porque son escalables en 4 meses (desarrollo de hardware, creación de fármacos son procesos mucho más largos y no es posible acelerarlos en 4 meses).

- **¿Cómo es la estructura de financiación del programa de aceleración? Y ¿Cuáles son sus fuentes de ingresos?**

BBOOSTER es el programa de aceleración desde donde Sinensis Seed Capital, Sociedad de Capital Riesgo (S.C.R) de Régimen Común, S.A., crea su “Deal Flow” seleccionando startups que forman parte de su portfolio de inversiones. Sinensis cuenta con 36 inversores (70% privado- 30% público) los cuales son quienes financian el programa de aceleración.

- **¿Qué técnicas utilizan para atraer a nuevas startups? ¿Cómo promocionan el programa de aceleración?**

Las startups que buscan programas de aceleración es un sector de nicho. Fuimos la primera aceleradora de startups de internet de España y nos empiezan a conocer.

Por otra parte, salimos en medios específicos (blogs), participamos de eventos, como jurado, o mesas redondas. Un ejemplo sería la celebración del 5º aniversario de BBOOSTER, este evento se celebró el pasado mes de Octubre en Campus Madrid. Es un espacio para eventos y coworking que acoge a las grandes ideas que marcarán el futuro y está gestionado por Google for Entrepreneurs. También podríamos destacar la BBooster Week que organizamos en Canarias, Santa Cruz de Tenerife, España. Se trata de un evento para la selección e inversión de las mejores startups a nivel nacional. El reto del evento consiste en que varias startups luchan durante 5 días por una inversión cierta de €15,000 en efectivo.

- **¿Podría explicar cómo organizan su proceso de selección de startups?**

A nuestro programa aplican unas 300 startups, de las cuales entrevistamos personalmente/Skype a unos 100 equipos. De estos se invitan a 25 equipos a que participen de la semana de selección, donde acaban entrando al programa de aceleración entre 6 y 9 equipos. Durante este proceso se hacen test de programación, financiero, de habilidades y de inteligencia emocional. Sólo pueden entrar equipos (no emprendedor único). Más información sobre nuestro proceso de selección en **Anexo 4.**

- **¿Qué servicios ofrecen a los emprendedores?, ¿Método de trabajo: *método Lean Startup*?**

Ofrecemos un equipo multidisciplinar que estará sentado en el escritorio de al lado durante 4 meses. Esto incluye profesionales de marketing online, desarrollo, redes sociales, fiscal-administrativo, relación con inversores. Además, semanalmente viene mentores o empresarios de éxito que vienen a compartir sus experiencias y dar una nueva visión a los equipos. Trabajamos con metodología de Customer Validation, Bullseye Framework<sup>44</sup>, Lean Startup, probar, probar y probar.

- **¿Redes de clientes e inversores?**

Somos parte de Big Ban Angels y conocemos al sector de Venture Capital de España. Algunas de nuestras startups han sido invertidas por los fondos más reconocidos del sector.

---

<sup>44</sup> Se trata de un protocolo formado por cinco pasos para lograr encontrar el camino que logre traccionar el modelo de negocio, es decir, logrando escalabilidad de las startups. Los 5 pasos son: Brainstorm, Rank, Prioritiza, Test y Focusing.

- **¿Tienen en funcionamiento una Red Alumni?**

La estamos creando.

- **¿Qué instrumentos utilizan para la medición y evaluación del rendimiento del programa de aceleración?, ¿Cuántas compañías han acelerado y de esas identificar las que han conseguido inversión (y cuánto)?**

Hemos acelerado 54 empresas. Como Sinensis se creó después cuenta con 43 startups en su portfolio. Vemos la cartera en su globalidad: Inversión Total- Deterioro + Plusvalías Latentes.

	31/12/11	31/12/12	31/12/13	31/12/14	30/6/15
<b>(-)Inversiones</b>	-230.000,00 €	-150.402,00 €	-306.781,00 €	-385.954,87 €	-158.000,00 €
<b>(+)Valoración bruta cartera al final del ejercicio</b>					1.231.137,87 €
<b>(-)Deterioros</b>				-341.287,00 €	
<b>(+)Plusvalías teóricas</b>				388.957,00 €	390.009,38 €
	-230.000,00 €	-150.402,00 €	-306.781,00 €	-338.284,87 €	1.463.147,25 €

Ilustración 8. Inversiones startups participadas por Sinensis para el cálculo de la TIR;  
Fuente: BBOOSTER.

La **TIR** “teórica” del fondo de capital riesgo de Sinensis es de un **20,72%**. Es decir, en comparación con otras inversiones, como puede ser la rentabilidad de los bonos del estado español<sup>45</sup>, la rentabilidad que ofrece Sinensis a sus inversores es mucho mayor. Por lo tanto, las inversiones pese a ser ilíquidas hasta que se produzcan exits tienen una alta rentabilidad a largo plazo (hablamos de un periodo de 5 años). Por otra parte, contamos con la información, pero no de forma práctica por lo que estamos en proceso de implantar un (CRM)<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> La rentabilidad del bono español con fecha (26/11/2015) a 5 años es de 0,67% y a 10 años del 1,57%., (ver <http://www.datosmacro.com/bono>).

<sup>46</sup> El Customer Relationship Management (CRM) trata de reunir la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para fomentar las relaciones a largo plazo y aumentar su grado de satisfacción. El CRM actual es también conocido como CRM en modo Saas (Software as a Service) o Cloud CRM. Esta modalidad otorga accesibilidad universal por medio de cualquier dispositivo con conexión a Internet.

- **¿Empleo y facturación generada?**

No contamos con esta información de las 43 startups, sólo de alguna de ellas. Una vez implantado el Customer Relationship Management (CRM) esperamos contar con este tipo de información. Sin embargo, calculamos que tras 5 años acelerando startups, éstas han generado alrededor de 250 puestos de trabajo.

- **¿Exits conseguidos?**

Ninguno. Se trata de un sector muy poco maduro, y los exists tardan en llegar de media 8 años<sup>47</sup>.

- **¿Cuáles son las startups aceleradas que más facturan?**

El ejercicio 2014 lo cerramos con una facturación de nuestras startups mayor a los €10 millones, esta tendencia sigue en aumento y por ejemplo este año sabemos que sólo Traventia<sup>48</sup> cerrará el 2015 con €5 millones de facturación.

---

<sup>47</sup> Más información sobre el reto pendiente de los exits en las startups españolas., (ver <http://www.elblogsalmon.com/sectores/el-reto-pendiente-de-los-exits-en-las-startups-espanolas>).

<sup>48</sup> Traventia es un Marketplace especializado en la contratación de actividades deportivas con descuentos entre las que destacan el esquí, el fitness, el golf y los deportes acuáticos., (ver <http://www.traventia.com/es-ES>).

## 4.2 LANZADERA

Ahora se va a introducir a la aceleradora de startups de Mercadona, Lanzadera. Más abajo se adjuntará la entrevista realizada a Mireya Martí Fernández, directora de proyectos en Lanzadera. El objetivo de la entrevista consiste ir definiendo cada apartado del modelo teórico que plantea (NESTA, 2014) aplicado al caso de Lanzadera. Como se podrá observar, **Lanzadera es un tipo de aceleradora de startups privada con fines no lucrativos, lo contrario a BBOOSTER que es una aceleradora de startups Hybrid (financiación privada y pública) con fines lucrativos.** Sin más extensión, se procede a definir brevemente la empresa, el sector y actividades de Lanzadera (Mercadona).

Con las propias palabras de Javier Jiménez Marco, director general de Lanzadera: “... [Lanzadera] es un proyecto de capital totalmente privado que fundó Juan Roig, presidente ejecutivo de Mercadona, en el año 2013. El nacimiento de este proyecto surgió con la intención de apoyar a líderes emprendedores en la creación de empresas sostenibles basadas en el trabajo productivo, en el esfuerzo y en el liderazgo. Su objetivo consiste en transformar sueños en realidades, ideas en empresas acelerando 200 empresas en 10 años.”

Según apunta el propio Jiménez, Lanzadera convoca a toda persona que tenga una idea innovadora, independientemente de si es de carácter tecnológico o no, ya que lo que más valoran son las personas. La duración de sus programas de aceleración son de 11 meses y ahora mismo se encuentran en la tercera edición (Junio 2015-Abril 2016). A continuación, se va a mostrar la estructura del programa de aceleración de Lanzadera, dividido en 3 fases:

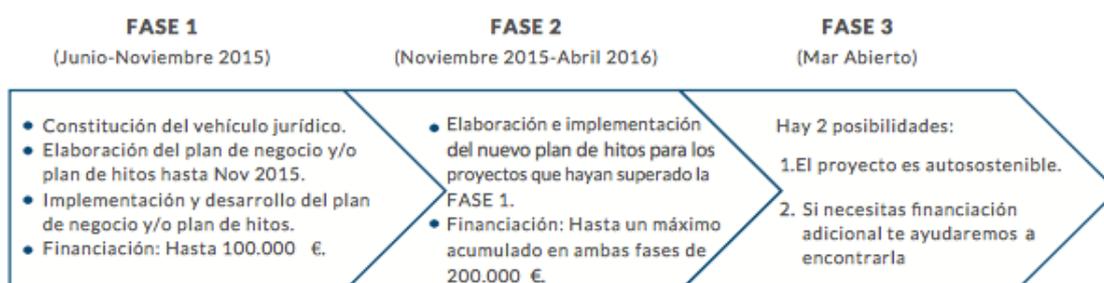


Ilustración 9. Fases del programa de aceleración de Lanzadera;

Fuente (Lanzadera, 2015).

La característica más destacable de Lanzadera frente al resto de aceleradoras de startups es que no entra en el capital de las sociedades y la financiación que ofrecen es en forma de préstamo hasta un máximo acumulado de 200,000€ con tipo interés EURIBOR + 0%, sin comisiones ni garantías ni avales personales. La financiación de los proyectos, a lo largo del programa, está subordinada a la consecución de hitos concretos. En la fase 1 del programa (financiación hasta 100,000€) y en la fase 2 (hasta un máximo acumulado en ambas fases de 200,000€) y en la fase 3 (si necesitan financiación adicional, les ayudan a encontrarla).

Al mismo tiempo, el equipo de Lanzadera es consciente de que los distintos negocios necesitan diferentes soluciones, por lo que ayudan a identificar las necesidades de los equipos poniendo los medios necesarios para que reciban formación interna/externa que aporte valor a sus proyectos. El sistema de mentoring personalizado trata de seleccionar junto a los emprendedores, los profesionales más adecuados y destacados para el proyecto con el que vayan a colaborar. Sin embargo, no cabe perder de vista que el principal mentor es el fundador e impulsor de Lanzadera, Juan Roig.

Por otra parte Lanzadera se centra en un modelo empresarial contrastado, basado en la experiencia y la profesionalidad de su fundador, Juan Roig. Sus servicios también incluyen espacio en un centro emprendedor de altas prestaciones totalmente equipado con la última tecnología, en un entorno idílico, situado en la Marina Real Juan Carlos I de Valencia. La Marina de Empresas, es un clúster de formación a empresarios y apoyo a emprendedores que reúne formación (EDEM), aceleración de empresas (Lanzadera) e inversión (Angels).

De igual modo, Lanzadera ofrece la posibilidad de obtener una ronda de inversión con capital semilla para los emprendedores que finalicen el programa de aceleración con éxito. Estas jornadas se denominan “Investors Day” o “Demo Day” donde los emprendedores han de presentar sus proyectos a inversores, que en la mayoría de los casos han ido siguiendo la evolución de los proyectos a lo largo del programa.

Además, Lanzadera tiene una gran capacidad de networking para que las startups conozcan de primera mano tanto a emprendedores de ediciones anteriores u otros que hayan alcanzado el éxito con sus proyectos como a reconocidos inversores privados con los que poder compartir sus experiencias, objetivos e inquietudes. Para ello, Lanzadera organiza eventos, charlas y conferencias a lo largo del programa de aceleración.

En definitiva, Lanzadera pretende ofrecer los recursos necesarios para convertir los sueños en realidad, y al mismo tiempo conseguir hacer de Valencia y de España un centro de referencia del emprendimiento y de la generación de riqueza.

Como casos de éxito de sus startups aceleradas destacan la presencia de Alegría, Apparcando, Balandras, Barkibu, Dotten, Espinela, Groopify, iWarda, Joinity, Play4test, Playfilm, S&F, SportsManiacs, TellmeGen, Trendzo, Wayna, Zizerones, Única, Arloon, Baravento, Byom, Codigames, Dentaldoctors, Escuela de Ciencia, Eslife, Hiphunters, Kukupiax, My Pick Box y Vivood.

A continuación se entrevista Mireya Martí, directora de proyectos en Lanzadera, con el objetivo de equiparar el modelo estándar de aceleradora con Lanzadera.

#### 4.2.1 Entrevista a Mireya Martí Fernández, Directora de Proyectos de Lanzadera.

- **¿Cuál es la misión de Lanzadera (Mercadona)?**

Irradiar el MODELO<sup>49</sup> de Gestión de Mercadona apoyando a líderes emprendedores a desarrollar su proyecto empresarial. Ver detallado el modelo de Calidad Total de Mercadona en **Anexo 5**.

- **¿En que sector/es está especializada? →¿Trabajáis con proyectos Off-line?, o ¿la mayoría son On-line?**

No estamos especializados por sectores. Aceptamos tanto proyectos online como proyectos offline. Por ejemplo, en la tercera edición de Lanzadera tenemos un restaurante de comida rápida saludable, un E-commerce de venta de joyas, una solución de Business Intelligence con un gran componente geoespacial para ayudar a empresas de Retail a optimizar su red de tiendas y diseñar su estrategia de expansión o una plataforma para contratar un chef profesional y disfrutar de una experiencia gastronómica única en la comodidad de tu casa.

- **¿Cómo es la estructura de financiación del programa de aceleración? Y ¿Cuáles son sus fuentes de ingresos?**

En el programa Lanzadera ofrecemos un préstamo ordinario de hasta 200.000€, en función de las necesidades de la startup y del cumplimiento de hitos, sin avales ni garantías y a Euribor+ 0%. Es una iniciativa personal de Juan Roig, que es quién financia todo el programa.

---

<sup>49</sup> “El modelo de gestión de Mercadona está basado desde 1993 en la Calidad Total. Con este modelo, Mercadona trata de satisfacer con la misma intensidad a los cinco componentes que forman la empresa: “El Jefe” (como Mercadona llama al Cliente), El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital”., (ver <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/modelo.html>).

- **¿Qué técnicas utilizan para atraer a nuevas startups? ¿Cómo promocionan el programa de aceleración?**  
Lanzadera está presente en todos los eventos de startups a nivel nacional.
- **¿Cómo es vuestro proceso de selección de startups?**
  - 1º Solicitud online.
  - 2º Entrevista personal para conocer en profundidad al equipo. En esta entrevista también se realiza un pitch para poder evaluar el proyecto.
  - 3º Dinámica de grupo.
- **¿Podrías aportar vuestros ratios de aceptación por convocatoria?**
  - 1º convocatoria: se presentaron 4.209 y seleccionamos a 15. *Finalizaron el programa 13 startups. Ratio de aceptación: 0,35%*
  - 2º convocatoria: se presentaron 1.210 y seleccionamos a 20. *Finalizaron el programa 14 startups. Ratio de aceptación: 1,65%*
  - 3º convocatoria: se presentaron 1.289 y seleccionamos a 32. *Actualmente hay en el programa 28 startups. Ratio de aceptación: 2,5%*
- **¿Qué servicios ofrecen a los emprendedores?, ¿Método de trabajo: método Lean Startup? → Desarrollo del paquete de aceleración.**
  - Formación personalizada.
  - Asesoramiento y mentoring.
  - Gestoría de apoyo.
  - Networking.
  - Centro Emprendedor (Marina de Empresas).
  - Posibilidad de acceder a una ronda de inversión.
- **¿Redes de clientes e inversores?**
  - Contamos con una red de contactos muy extensa ya que el mecenas de este proyecto es Juan Roig.
  - En cuanto a los inversores, tenemos contacto con los principales Business Angels y VCs a nivel nacional: Caixa Capital Risc, Adara, Fundación Entrecanales, Cabiedes,... estos inversores participan en el “*Investors Day*” que organizamos al finalizar el programa. Adicionalmente, acuden periódicamente a nuestras instalaciones para reunirse con las startups que son de su interés durante el programa.

- **¿Tenéis en funcionamiento una Red Alumni?**

Sí, tenemos red alumni con los emprendedores de las 2 ediciones anteriores.

- **¿Qué instrumentos utilizan para la medición y evaluación del rendimiento del programa de aceleración?, ¿Cuántas compañías han acelerado y de esas identificar las que han conseguido inversión (y cuánto)?**

- Hemos acelerado a 27 empresas en las dos convocatorias anteriores
- 6,1 M € Financiación aportada por Lanzadera, y 4,2 M € inversión total conseguida por las startups para seguir desarrollando su actividad.

- **¿Cuáles han sido vuestros casos de éxito más destacados?**

-Dani Mayo participó en la 1ª edición de Lanzadera con su empresa Vivood<sup>50</sup>. Dani tenía un modelo de negocio definido y claro. Su producto eran casetas desmontables para campings y situaciones de emergencia. Gracias a Lanzadera Vivood pivotó hacia un nuevo modelo de negocio, hoteles de lujo donde evadirse. El pasado viernes 3 de julio, inauguró su primer Hotel Paisaje en Benimantell.

-Wayna<sup>51</sup> (equipo de la 2ª edición) pasó de vender asientos vacíos en los vuelos a ofrecer un pack de fin de semana en el que el destino es sorpresa (e incluye vuelo hotel) por 150€. Lleva facturado más de 700k€ en sólo 7 meses.

- **¿Empleo y facturación generada?**

- 117 Empleos generados.

- **¿Exits conseguidos?**

No tenemos exits puesto que no entramos en el capital de la sociedad.

- **¿Qué es éxito para vosotros?**

Éxito para nosotros es que las startups que finalicen el programa sean sostenibles, o bien porque han conseguido inversión, o bien porque sobreviven con sus propias ventas.

---

<sup>50</sup> Más información sobre Vivood., (ver <http://www.vivood.com>).

<sup>51</sup> Más información sobre Wayna., (ver <https://waynabox.com>).

## 5. Entrevistas Startups Aceleradas

En este apartado del trabajo se va a entrevistar a una serie de startups que han pasado o se encuentran en pleno proceso de aceleración, tanto en BBOOSTER como en Lanzadera. Lo que se pretende es realizar una serie de preguntas para conocer en primera persona sus motivaciones, experiencias y valoraciones de estos programas encargados de impulsar o dar velocidad al desarrollo de las startups.

### 5.1 BBOOSTER

#### **Tendfy**<sup>52</sup>

##### **Álvaro Sáez CEO de Tendfy**

*Tal y como explica Álvaro, “Tendfy es un Marketplace (sitios de comercio electrónico, mayoristas...) para tiendas físicas de calzado, a través de una app, les permite a las mujeres descubrir los zapatos de las mejores marcas y averiguar en qué tienda de su ciudad los venden. De una forma rápida y entretenida descartan tipo Tinder los zapatos y luego los ubican en las tiendas para poder comprarlos”.*

Tendfy decidió aplicar a BBOOSTER porque tenían un modelo de Marketplace que llevaban año y medio trabajándolo sin enfoque claro. Estaban un tanto quemados, cansados e iban a tirar el proyecto abajo. Antes de aplicar a BBOOSTER, lo intentaron en Lanzadera (2ª edición) pero no fueron seleccionados.

Hablando de los pros de las aceleradoras de startups, Álvaro Sáez afirmaba que desde BBOOSTER les ayudaron a enfocar el modelo de negocio centrándose en el sector del calzado y descubrieron el Customer Development<sup>53</sup> (metodología que apuesta hacia aprender de los propios clientes para desarrollar el producto que necesitan de verdad, pivotando el modelo de negocio en las primeras fases de la empresa). Además aseguraba que BBOOSTER cuenta

---

<sup>52</sup> Más información sobre Tendfy., (ver <http://tendfy.com>).

<sup>53</sup> “El Customer Development se basa en 4 fases que se pueden/deben repetir hasta tener el conocimiento necesario de los clientes para lanzar con éxito el producto: **Customer Discovery** (descubrimiento de clientes), **Customer Validation** (validación de los clientes), **Customer Creation** (creación de clientes), **Company Building** (construcción de la empresa)”, (ver <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-tu-startup-con-customer-development/>).

con una reconocida red de mentores que te asesoran y recomiendan de qué manera has de resolver los problemas para centrarte en un modelo, cliente, mercado. Por su parte, las contras son con respecto a financiación. Mientras que por ejemplo Lanzadera no se queda ningún porcentaje de las empresas y aportan un capital con el que poder gestionar un equipo... el equipo de Álvaro entró en la aceleradora con dinero quemado sin capacidad para invertir más. Dificultad en la creación de equipo por falta de financiación.

Por otra parte, cuando le preguntamos sobre cuáles eran los servicios que más destacaría de BBOOSTER y las aceleradoras en general, respondió que el **mentoring** (asesoramiento y apoyo constante para cualquier duda o problema que surja) y el **Feedback** (cuando se plantean nuevas estrategias siempre hay varios expertos especializados en diferentes áreas de la empresa que dan su opinión).

Por último, Álvaro sí que recomendaría a otros emprendedores aplicar a los programas de aceleración. Él **define las aceleradoras de startups como un Máster en Creación de Empresas práctico.**

**Mr. Jeff**<sup>54</sup>

***Christakis Theodorou Villalta- Business Developer.***

Según señala Christakis Theodorou, *“Mr. Jeff es una app de lavandería y tintorería online que pretende ser tu lavadora en el Smartphone. Nosotros lo que hacemos es recoger los pedidos en las casas de los clientes y en menos de 48h lo devolvemos lavado en los domicilios”.*

El equipo de Mr. Jeff decidió aplicar a BBOOSTER porque necesitaban ayuda en su idea, entraron con otro proyecto y pivotaron dentro de BBOOSTER. Además, Valencia siempre les había parecido una ciudad idónea para emprender al ser el tercer hub tecnológico en España. Gracias al evento Smart Money<sup>55</sup>, en Madrid conocieron a Enrique Penichet (Co-founder de BBOOSTER), y decidieron aplicar al programa.

---

<sup>54</sup> Más información sobre Mr. Jeff., (ver <http://mrjeffapp.com>).

<sup>55</sup> *“Smart Money es el encuentro entre inversores y emprendedores más importante de España. La mejor oportunidad para que los emprendedores puedan encontrar inversores que participen en sus proyectos y para que los inversores encuentren buenos proyectos en los que invertir”.*, (ver <http://loogic.com/smartmoney/>).

Por otro lado, se preguntó a Christakis a cerca de los pros de las aceleradoras de startups y éste respondió rotundamente que la experiencia que aportan es lo más destacable de estos programas. Asimismo, los profesionales que trabajan en las aceleradoras ya han visto pasar y han trabajado con numerosos proyectos e ideas y saben como plantear estrategias y soluciones a muchos de los problemas de las startups. En cambio, la mayor contra para el equipo de Mr. Jeff ha sido el traslado de residencia temporal a Valencia.

A continuación se les preguntó sobre los hitos logrados trabajando en BBOOSTER. Hay que destacar que la aceleradora les ayudó a pivotar hasta en dos ocasiones al ver que sus modelos no eran suficientemente escalables como ellos pensaban. Más aún, Mr. Jeff ha conseguido crear dos apps, una plataforma web logrando más de mil usuarios, han abierto sedes en dos ciudades (Valencia y Madrid) y están empezando a facturar más de 4000€ en apenas dos meses.

Posteriormente se planteó cuales en su opinión los servicios más relevantes que ofrecen las aceleradoras de startups. La respuesta fue clara al ver que tanto el **mentoring** y el **coaching** fueron claves durante el proceso de aceleración.

En definitiva Christakis y su equipo están de acuerdo en afirmar que sí recomendarían a otros emprendedores aplicar a las aceleradoras de startups por la experiencia y el intenso aprendizaje práctico adquirido .

## **CULTURE GOGO<sup>56</sup>**

### ***Francesca Luke - Co-Creator of Culture gogo.***

Conforme explica Francesca Luke, *“Culture gogo is an online platform to connect people who wants to learn a language with people who wants to travel. So the idea is that a person who come to Spain, for example stay with a host Family for free (with free room and board) in exchange for helping them with their english. We recommend around 15 hours of english practise a Week, but not through boring grammar exercises, if not through fun games, sports and activities or hobbies”.*

---

<sup>56</sup> Más información sobre Culture gogo., (ver <https://culturegogo.com/es/>).

Actualmente están trabajando en tres ciudades españolas como son Madrid, Valencia y Barcelona y los huéspedes vienen desde EEUU, Reino Unido, Canadá, Australia e Irlanda. Durante los meses que han estado desarrollando su modelo de negocio en BBOOSTER, ya han alcanzado la cifra de 1,700 usuarios en su plataforma web y el ratio de interacción (engagement rate) de los usuarios que visitan la web es del 85%. Además el 100% de los usuarios tiene una foto de perfil y se estima que de media dedican más de 6 minutos navegando en su página web. También han conseguido que de media el 20% de los usuarios o viajeros paguen la cuota de suscripción anual.

En el caso de los fundadores de Culture gogo, a pesar de que son residentes del Reino Unido y no vivían en España, aplicaron a la aceleradora de startups Valenciana BBOOSTER porque querían aprender más sobre business y aprovecharse de las redes de contactos que ofrece la aceleradora para implantar su modelo en España empezando desde Valencia. Al mismo tiempo estaban muy interesados en aprender nuevos métodos de Marketing Online como técnicas de Growth Hacking para aumentar las métricas utilizando pocos recursos.

Por otra parte, para Franceska y su compañero , los pros de las aceleradoras son que dan acceso una red de mentores especializados en desarrollo de startups para ayudar no solo con la optimización del modelo de negocio sino también con diferentes áreas, tales como: marketing digital, contabilidad, legal y fiscal, financiación para startups, elevator pitch, tecnología para empresas de base tecnológica, etc. Y también ayudan mucho a conocer a otros emprendedores e inversores para hacer relaciones de networking. Por el contrario, los contras podrían ser que con tantos eventos y actividades a lo largo del programa, **en ocasiones no hay suficiente tiempo par trabajar en el propio negocio, y que a veces hay demasiada información al recibir muchas opiniones (esto es un problema al no saber a quién escuchar o qué hacer).**

Por último, cuando les pregunté sobre si recomendarían la experiencia de pasar por una aceleradora de startups a otros emprendedores me respondieron diciendo que SI y NO. En primer lugar, hay que analizar sabiamente aquello que se espera conseguir por medio del programa de aceleración, también dependerá de en qué momento uno se encuentre con su idea o empresa.

Además la cantidad y calidad de los contactos tanto de inversores como de otros emprendedores son factores clave a la hora de decantarse por una aceleradora de startups u otra. En general, las aceleradoras facilitan el contacto con nuevas personas e ideas con la finalidad de mejorar las relaciones de networking.

Por todo ello, sí que recomendarían a otros emprendedores que participasen en los programas de aceleración de startups ya que también gracias a BBOOSTER están en contacto con potenciales inversores que es muy posible cierren acuerdos de financiación de hasta 200,000€ muy pronto.

## 5.2 LANZADERA

### **Hulajob<sup>57</sup>**

#### ***Luis Valín Jaraiz – CEO & founder***

Hulajob es una herramienta que conecta empleadores y candidatos que se necesitan de inmediato para realizar un trabajo puntual. Luis Valín y su equipo decidieron aplicar a Lanzadera (Mercadona) por el prestigio de la marca Lanzadera dentro del mundo emprendedor y también por las condiciones de financiación que ofrece Lanzadera (préstamo ordinario de hasta 200.000€, en función de las necesidades de la startup y del cumplimiento de hitos, sin avales ni garantías y a Euribor+ 0%). Hulajob ya aplicó anteriormente a Wayra (Telefónica) y a Top Seeds Lab pero decidieron optar por Lanzadera ya que sus condiciones de financiación eran mucho mejores y no entraban en el capital social de la startup.

Para Luis, el mayor pro de las aceleradoras de startups es el apoyo a los emprendedores para sacar el proyecto adelante. También, independientemente de cual sea el apoyo financiero, el mentorizaje es muy importante si se involucran de manera positiva. Por el contrario, los contras de las aceleradoras son el hecho de que puedan meterse en el capital social de las startups o que quiten mucho tiempo de desarrollo de negocio al organizar talleres, charlas y eventos de asistencia obligatoria para los emprendedores.

---

<sup>57</sup> Más información sobre Hulajob., (ver <http://www.hulajob.com/empresas>).

Por otro lado, Hulajob entró en Lanzadera con un Producto Mínimo Viable (PMV)<sup>58</sup>, creciendo en usuarios y pretenden terminar la aceleración habiendo desarrollado una app funcional y monetizándola. Para ello, van a crear una base de datos suficiente como para salir comercializándola con el fin de lograr una ronda de inversión importante al salir del programa.

Con respecto a qué servicio/s de los que ofrecen las aceleradoras de startups destacarían como más importante, según Luis, la inversión & acceso a la financiación y el mentoring son los dos más relevantes. Tal y como explica Luis, **la utopía de todo emprendedor es conseguir financiación para poder desarrollar tu proyecto, sobre todo en etapas iniciales donde son más vulnerables por la falta de financiación.**

En definitiva, Luis en nombre de Hulajob, sí que recomendaría a otros emprendedores que intentaran entrar en un programa de aceleración por el aprendizaje adquirido, las redes de contactos (inversores y otros emprendedores) o Networking y la experiencia adquirida.

## Languing<sup>59</sup>

### **Alejandro Sahuquillo Ortiz – CEO & founder**

Languing es una red social para aprender idiomas, la mayoría de personas que estudian idiomas en academia NO practican oral de verdad y Languing ofrece un lugar virtual para aprender idiomas desde cualquier punto del mundo con conexión a Internet. Es una red social donde uno introduce los idiomas que sabe y que quiere aprender y se conecta con gente de todo el mundo haciendo amigos, chateando, llamadas y video llamadas. En un futuro próximo, como uno de sus hitos a conseguir durante su aceleración en Lanzadera esperan lanzar una aplicación móvil para Languing.

Alejandro afirmaba que **Lanzadera es una de las mejores aceleradoras de startups en España, sus condiciones financieras son inigualables** frente al resto de aceleradoras y

---

<sup>58</sup> “El producto mínimo viable (MVP) es una de las bases sobre las que se sustenta la metodología Lean Startup, es aquel que permite lanzar el producto con el mínimo de características posible con tal de aprender información relevante de su lanzamiento y uso de los usuarios mediante una serie de métricas”, (ver <http://www.emprenderalia.com/que-es-el-mvp-producto-viable-minimo/>).

<sup>59</sup> Más información a cerca de Languing., (ver <http://www.languing.com>).

debido a las buenas referencias de startups graduadas en Lanzadera (ediciones 1 y 2), a sus inmejorables instalaciones en la Marina Real Juan Carlos I de Valencia, decidieron aplicar al programa de aceleración de Lanzadera (edición 3).

En base a la pregunta de en qué fase de desarrollo de su startups entraron en Lanzadera, Alejandro explica que fueron seleccionados cuando estaban a punto de lanzar la segunda versión del nuevo Languing. Entonces entraron en realidad a punto de lanzar el Producto Mínimo Viable (MVP), ya que la maqueta anterior fue solo una prueba.

Aparte, los **pros de Lanzadera afirma que son aceleración en cuanto a formación, inyección económica, y aprendizaje mutuo entre todos los equipos de la edición para cualquier duda o problema técnico/humano**. Sin embargo, Alejandro destaca que **la mayor contra que existe en Lanzadera es que**, a diferencia de otras aceleradoras que entran en un porcentaje del capital social del proyecto y su éxito depende del éxito de sus aceleradas, **al terminar el programa si las startups no cumplen los objetivos marcados se desvinculan totalmente de los proyectos**. Esto provoca incertidumbre y tensiones que dificultan el día a día de los emprendedores y en última instancia genera una sensación de pérdida de control de tu startup.

Para añadir a la entrevista, cabe decir que uno de los hitos que Languing espera conseguir al finalizar la aceleración es lograr al menos 5,000 usuarios activos y que tengan una gran recurrencia (aprox 11-12 sesiones por mes de usuarios activos) con el fin de aprender de sus usuarios para ver cuales son las palancas de crecimiento que necesitan para hacerlo mucho más viral.

Posteriormente se planteó cuales en su opinión los servicios más relevantes que ofrecen las aceleradoras de startups. La respuesta fue clara al ver que tanto el **mentoring** y el **networking** fueron claves durante el proceso de aceleración.

Finalmente, tanto Alejandro como su equipo están de acuerdo en afirmar que sí recomendarían a otros emprendedores aplicar a las aceleradoras de startups por el **aprendizaje** de cómo crear una startup exitosa tanto por parte de Lanzadera como del resto de compañeros.

## **Mencanta**

### ***J. Miguel Gutiérrez – Barquín – Co-founder & CEO***

*Tal y como explica J. Miguel, “Mencanta es un agregador de moda en donde incluimos en una sola aplicación el catalogo de cientos de firmas de moda del mundo, lo que hacemos es mostrar a los usuarios un único producto (lo deslizan a la derecha si les gusta o a la izquierda si no les gusta). Las prendas que les gustan nosotros les buscamos el mejor precio entre todas las marcas de todas las tiendas y cuando encontramos un descuento se lo mandamos al usuario para que pueda comprarlo más barato. Y además, aprendemos de los usuarios y sus gustos para enviarles recomendaciones de prendas que les puedan interesar”.*

El equipo de Mencanta decidió aplicar a **Lanzadera** porque para ellos era un **punto de inflexión en el proyecto**, dado que **aportan un capital que en los bancos nadie presta y Lanzadera sí ofrece ese apoyo financiero más el técnico/humano para terminar el programa con un proyecto apto para ser invertible por un Business Angel o un Venture Capital.**

Para el equipo de Mencanta no es su primera experiencia en una aceleradora, ya estuvieron en Wayra (Telefónica), lo que nos da a entender que probablemente en Lanzadera buscaban más financiación que mentoring o networking.

Por otra parte, J. Miguel afirma que **las aceleradoras ayudan a enfocarte en tu proyecto, porque como emprendedor siempre se tiende a hacer muchas más cosas de las necesarias y efectivas. Además, dice que las aceleradoras dan un prestigio, ponen un sello de calidad frente al resto de startups que no están en una aceleradora.** Este sello de calidad se explica por el complicado proceso de selección que han tenido que pasar las startups para entrar en las aceleradoras de prestigio como Lanzadera.

Asimismo el **hito** principal que esperan conseguir es que **la empresa sea invertible por un fondo de capital riesgo a la salida del programa**. Para ello, están *trabajando en la monetización, la recurrencia de los usuarios y en el crecimiento (20% mensuales)*. Al final el inversor no mira el crecimiento absoluto sino como ha ido creciendo en el tiempo para decidir si entrar a invertir en un proyecto o no.

Y lo que más valoran **a nivel personal ha sido las personas con las que han compartido edición en la aceleradora**. Las aceleradoras facilitan el contacto inicial pero muchas veces esas relaciones duran años y años y algunas inclusive para toda la vida.

En definitiva **Mencanta sí que recomendaría a otros emprendedores a aplicar a programas de aceleración ya que aunque no les seleccionen, el mero hecho de presentarse es un ejercicio de autoevaluación y de reflexión personal sobre el proyecto que merece la pena hacer**.

## 6. Conclusiones

### 6.1 Impacto de las aceleradoras de startups

Tras haber analizado el sector emergente de las aceleradoras de startups, se ha llegado a la conclusión de que los impactos a “*grosso modo*” de las aceleradoras de startups, tanto en la economía como en la sociedad, son los siguientes: En primer lugar, los programas de aceleración de startups **generan riqueza al impulsar la creación de nuevas empresas**. Igualmente, **favorecen la velocidad e intensidad a la que los inversores reciben las propuestas de negocio o las ofertas de inversión** y en última instancia **impulsan la creación de nuevos puestos de trabajo**.

Tan solo en **Europa**, las **aceleradoras invirtieron más de €39,5 millones en 1.588 startups** durante el año **2014** (Fundacity, 2014)<sup>60</sup>. En el caso de España, en apenas cinco años desde que se fundó la primera aceleradora de startups, la Valenciana BBOOSTER, ya se han creado alrededor de 71 programas de aceleración **y además en 2014 se invirtieron €6,216,000 en 101 startups**<sup>61</sup>. Se puede añadir que las **previsiones de la UE** para el año **2018** son que las **startups en Europa generarán €63 millones en beneficios**.

De igual modo, la financiación global que recibieron las empresas españolas en etapas tempranas (seed, startup, growth and late stage) fue de **€347 millones en 2014**, con un incremento del 26% respecto al volumen alcanzado en 2013 (€275 millones).

Más aún, el volumen de inversión por el conjunto de Business Angels, Aceleradoras e Incubadoras y otras entidades en las empresas en etapas iniciales y emprendedores radicados en España fue de **€22,7 millones en 2014**, un 18,4% superior que en el ejercicio anterior 2013 (€19,17 millones).

---

<sup>60</sup> 76 aceleradoras participaron en esta encuesta, de un total de 128 contactadas en toda Europa. El 41% de las aceleradoras contactadas decidieron no responder a la encuesta por motivos de privacidad o porque estuvieron inactivas el año pasado. Se incluyen aceleradoras corporativas, públicas y aceleradoras verticales al igual que aceleradoras estadounidenses con operaciones en Europa.

<sup>61</sup> Inversión de las aceleradoras de startups españolas en el año 2014., (ver <http://www.fundacity.com/european-accelerator-report-2014>).

Al mismo tiempo, como ya se ha comentado en el apartado de la financiación de startups en España, están apareciendo fondos con financiación pública como es el caso de **Fond-ICO Global**<sup>62</sup>, **el primer “Fondo de Fondos” público de capital riesgo español**. Fue inscrito en la CNMV desde el pasado 24 de mayo de 2013, dotado con **1.200 millones de euros**, con el objetivo de promover la creación de fondos de capital riesgo de gestión privada, que realicen inversiones en empresas españolas en todas sus fases de desarrollo. Este “Fondo de Fondos” se convertirá en el catalizador de la creación de más de 40 nuevos fondos privados de capital riesgo, movilizándolo un total aproximado de €5.000 millones (Axis , 2015).

En segundo lugar, las aceleradoras de startups también favorecen la velocidad e intensidad a la que los inversores reciben las propuestas de negocio o las ofertas de inversión. Por ejemplo en el caso de BBOOSTER, el programa de aceleración es el vehículo utilizado por **Sinensis Seed Capital**, Sociedad de Capital Riesgo (S.C.R) de Régimen Común, S.A., para crear su **“Deal Flow”** seleccionando las startups más interesantes para formar parte de su **portfolio de inversiones**. Sinensis ya cuenta con un total de **43 startups en su portfolio** y la **inversión total ha sido de 1.231.137,87 €**.

En tercer lugar, cabe decir que la **UE prevé que en 2018, las startups darán trabajo a casi 5 millones de personas**<sup>63</sup>. En el caso de las **aceleradoras de startups valencianas** se puede decir que ya **han generado alrededor de 730 empleos al haber apoyado a 190 empresas emergentes en los últimos cinco años**, según apunta el estudio realizado por la Fundación InnDEA Valencia, dentro de la iniciativa Cátedra Ciudad de Valencia de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), (EFE EMPRENDE, 2015).

Más aún, tan sólo BBOOSTER ha ayudado a generar más de 250 puestos de trabajo a lo largo de los 5 años que lleva acelerando startups, en el caso de Lanzadera 117 puestos de trabajo en apenas dos años. De igual modo, poder contabilizar la totalidad de puestos de trabajo creados por todas las aceleradoras de España, Europa o inclusive a nivel mundial es una tarea

---

<sup>62</sup> Web “Fondo de Fondos” FOND-ICO., (ver <http://www.axispart.com/fondos-de-gestion/fond-ico-global/que-es/>).

<sup>63</sup> Digital startups key to EU future., (ver <http://www.dw.com/en/digital-start-ups-key-to-eu-future/a-17498256>).

muy difícil ya que la mayoría de startups fracasan y los contratos de las mismas suelen ser temporales o en prácticas. Aun así, haciendo uso del informe de Jed Christiansen (Christiansen J. , The European Seed Accelerator Ecosystem, 2014), se estima que las aceleradoras de startups han contribuido a la creación de 3,500-4,500 nuevos puestos de trabajo en los últimos cinco años. Estas cifras van a continuar aumentando y ya son cada vez más los jóvenes que, tras terminar sus estudios universitarios, deciden emprender un proyecto propio en vez de recurrir a trabajar para terceros.

Sin embargo, y a modo de reflexión cabe decir que relativizar las cifras sobre el número de puestos de trabajo generados por las aceleradoras de startups no es razonable. Es decir, éstas cifras continúan siendo minúsculas y a la vez muy poco fiables. Es importante resaltar la estimación de que **tan sólo el 4% de las startups españolas duran más de 5 años**, por lo que la creación de empleo se vuelca en destrucción en el medio plazo. Más aún, el 60% de las startups españolas aguanta entre 1 y 3 años, mientras que tan sólo el 6% sobreviven entre 4 y 5 años. Además **la mayoría de startups cuenta en su plantilla con un máximo de 5 trabajadores** y el 34% sólo emplea a sus socios y si tienen empleados, éstos no suelen sobrepasar los 10 trabajadores. El 38% contrata a una medida de 2 a 5 trabajadores, esta cifra va disminuyendo: de 5 a 10 empleados (12%), 10-20 empleados (5%), 20-50 empleados (2%) y únicamente el (1%) cuenta con más de 50 trabajadores en su plantilla<sup>64</sup>.

Pese a todas estas cifras, es cierto que hoy en día, el mercado laboral ha cambiado para siempre y las empresas de consultoría, los bancos de inversión o los grandes bufetes de abogados han dejado de ser la única salida para los jóvenes tras graduarse en la universidad. Por ello, entrar en una gran empresa ya no es la única alternativa hoy en día, existen muchas más posibilidades y oportunidades fuera creando empresas de Internet. Se trata de empresas que no son intensivas en capital y a la vez son escalables en un corto plazo de tiempo. A raíz de este cambio, el interés de muchas instituciones (tanto públicas como privadas) por el mundo emprendedor y tecnológico se ha intensificado.

---

<sup>64</sup> Estos datos corresponden al mapa del emprendimiento español que fue realizado por Spain Startup, gracias a los casi 3.000 proyectos que se presentaron a la Startup Competition 2014, en colaboración con el IE Business School y Comunica+A., (ver <http://spain-startup.com>).

En **España**, en el ejercicio **2014**, el **censo** de las **microempresas** fue del **95,8%** y las compañías que no superaban los 50 empleados supusieron el 99,3% del total (Dirección General de la Industria y de la PYME, 2015). Estos datos nos indican que el tejido empresarial español está formado por microempresas prácticamente en su totalidad y la creación de startups es necesaria para asegurar el futuro de nuestras pequeñas y medianas empresas porque aportan innovación y tecnología aplicada a procesos productivos, industriales, informáticos, de servicios, etc.

Por todo ello, ante la rápida proliferación de proyectos emprendedores en el ámbito tecnológico, ha sido necesario que surgieran iniciativas para ayudar a los emprendedores a convertir su boceto de idea en un negocio que sea rentable y escalable (C.Otto, 2015). Por ello, **surgen las aceleradoras de startups como programas que ofrecen dar visibilidad, tracción, financiación y mentorización en un entorno de networking a las startups seleccionadas** para cada edición (BBOOSTER, 2015).

En definitiva, **se puede decir que las aceleradoras de startups son un sector emergente y la mayoría son todavía startups en sí mismas**. Este hecho complica la medición del impacto de las aceleradoras de startups, todavía falta mucho trabajo de recopilación de datos para evaluar el éxito de las aceleradoras y sus startups. La información sobre el rendimiento de las aceleradoras es muy abstracta y limitada, en parte porque muchas de ellas ni siquiera acumulan datos de sus startups una vez se gradúan. Por lo tanto, es lógico pensar que también será tarea de los inversores y demás agentes que apoyan estos programas recopilar datos sobre aceleradoras con las que colaboran e invierten.

Así, en el largo plazo, será necesario crear nuevas *bases de datos* sobre aceleradoras, startups, inversores, etc. para facilitar el acceso a la información del ecosistema emprendedor.

## 6.2 ¿Cuáles son las mejores prácticas de las aceleradoras de startups más exitosas?

- Proporcionar **Formación** a través de un equipo multidisciplinar que estará sentado en el escritorio de al lado durante los meses de duración del programa. Esto incluye profesionales de marketing online, desarrollo, redes sociales, fiscal-administrativo, relación con inversores.
- Facilitar el acceso a un **Mentoring**<sup>65</sup> *individualizado y personalizado* por parte de los fundadores, inversores y otros profesionales destacados del sector. Los programas de mentoring ofrecen un valor muy alto para los emprendedores. Los mentores suelen ser profesionales reconocidos en el ámbito empresarial que ayudarán a definir y validar el modelo de negocio, una estrategia comercial en consonancia con el producto o servicio que se ofrece, los cálculos correspondientes para determinar el umbral de rentabilidad, etc. Los mentores nunca toman decisiones por los emprendedores, sólo ponen a su disposición su conocimiento y experiencia y caminan junto a ellos en la construcción de sus proyectos.
- Aplicar el método de trabajo Lean Startup. Este método está diseñado para enseñar a conducir a una startup, el **circuito de Feedback** de información **Crear-Medir-Aprender** es el centro del modelo. A través de este proceso de dirección, se puede aprender cómo saber si ha llegado el momento de hacer un giro drástico llamado “pivote” o si en cambio es preferible “perseverar” en la trayectoria actual. El objetivo es reducir el riesgo en el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Para ello, aprender del cliente (Customer Development)<sup>66</sup> es la clave y cuanto más rápido y barato mejor (Ries, El método Lean Startup, 2011).
- Desarrollar **Networking & Partnerships** o “redes de contactos” de calidad que aporten valor y creen sinergias entre emprendedores, empresarios y las startups. Y conexiones con Business Angels y Venture Capital de prestigio.

---

<sup>65</sup> Tal y como señala un informe que realizó Compass<sup>65</sup>, (Compass, 2013) “las startups con mentores en sus filas consiguen hasta 7 veces más financiación y crecen hasta 3 veces más rápido que otras sin ellos, al menos en EEUU”.

<sup>66</sup> *El Customer Development se basa en 4 fases que se pueden/deben repetir hasta tener el conocimiento necesario de los clientes para lanzar con éxito el producto: **Customer Discovery** (descubrimiento de clientes), **Customer Validation** (validación de los clientes), **Customer Creation** (creación de clientes), **Company Building** (construcción de la empresa)”.*, (ver <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-tu-startup-con-customer-development/>).

- Dar acceso abierto a una **Red Alumni** para seguir en contacto con startups ya aceleradas y otros agentes del ecosistema emprendedor.
- Contribuir a la creación de la **Marca** del programa de aceleración es un objetivo primordial para conseguir la atención de las mejores startups, inversores y demás agentes del ecosistema emprendedor.
- Proveer de **Financiación pre-semilla**, normalmente en intercambio por acciones de las startups invertidas o bien por medio de los préstamos participativos o *“convertible loans”<sup>67</sup> (se trata de un préstamo a corto plazo que se convierte en participación accionaria).*
- Ofrecer la posibilidad de un **Follow-on funding** o acompañamiento en la inversión inicial que puede ser ofreciendo inversiones por etapas o invirtiendo directamente capital adicional al final de la aceleración. Esto último es posible a través de un vehículo de inversión acoplado a la aceleradora. Para ello, las startups finalistas que sigan activas tienen la oportunidad de participar en el **“Demo Day”** donde se realizan las presentaciones de los prototipos a los inversores, y se negocia la posible financiación de los inversores y Business Angels presentes.

---

<sup>67</sup> Los préstamos participativos o convertible notes, se caracterizan por la participación de la entidad prestamista en los beneficios de la empresa financiada, además del cobro, por regla general, de un interés fijo, siendo una fórmula de financiación intermedia entre el capital social y el préstamo a largo plazo.

### 6.3 ¿Vale la pena pasar por una aceleradora de startups?

Habitualmente, cuando se escucha hablar del fenómeno de las aceleradoras de startups, lo primero que se cuestiona es si realmente valen la pena, es decir, si son el mecanismo idóneo para ayudar a arrancar los proyectos o ideas en fases iniciales de desarrollo. Sin embargo, existen muchos casos de financiación a startups y negocios de Internet que hacen pensar que sí lo son. Es decir, que **el apoyo de una aceleradora de startups es una gran idea para tu negocio.**

Es necesario recordar que el objetivo de las aceleradoras de startups consiste en ayudar a los emprendedores a crecer muy rápidamente y adquirir todos aquellos conocimientos necesarios para afrontar con éxito el arduo camino que supone crear una empresa. Finalmente aprovechar esa tracción y las relaciones con las redes de Business Angels y Venture Capital para conseguir financiación a las startups graduadas. Por su parte, los proyectos han de ser escalables y han de contar con un importante componente de innovación tecnológica.

Sin embargo, para dar una respuesta más contundente y reflexionada sobre el valor de las aceleradoras de startups para los emprendedores, **se van a utilizar los puntos de vista de las startups aceleradas recogidos en las entrevistas realizadas tanto en BBOOSTER como en Lanzadera (Mercadona).**

Primeramente, se ha observado como la mayoría de startups que **decidieron aplicar a BBOOSTER fue porque necesitaban ayuda en su idea**, estaban un tanto quemados, cansados e iban a tirar el proyecto abajo, **o porque querían aprender más sobre business y aprovecharse de las redes de contactos que ofrecen.** Además estaban muy interesados en aprender nuevos métodos de Marketing Online como técnicas de *Growth Hacking* para aumentar las métricas utilizando pocos recursos. Los equipos entrevistados en **Lanzadera (Mercadona) decidieron aplicar al programa por el prestigio de la marca Lanzadera dentro del mundo emprendedor y también por las condiciones únicas de financiación que ofrecen** (préstamo ordinario de hasta 200.000€, en función de las necesidades de la startup y del cumplimiento de hitos, sin avales ni garantías y a Euribor + 0%).

Posteriormente, cuando se les preguntó a cerca de los **pros y contras de las aceleradoras de startups**, las startups de **BBOOSTER** respondieron que desde la aceleradora **les ayudaron a enfocar el modelo de negocio, descubrir el Customer Development<sup>68</sup> y les dieron acceso una red de mentores especializados** en desarrollo de startups para ayudarles no sólo con la optimización del modelo de negocio sino también con diferentes áreas, tales como: marketing digital, contabilidad, legal y fiscal, financiación para startups, elevator pitch, tecnología para empresas de base tecnológica, etc. Además **ayudan mucho a conocer a otros emprendedores e inversores para hacer relaciones de networking.**

No obstante, las **contras en BBOOSTER son con respecto a financiación.** Mientras que por ejemplo Lanzadera no se queda ningún porcentaje de las empresas y aportan un capital con el que poder gestionar un equipo, **los emprendedores en BBOOSTER tuvieron dificultad en la creación de equipo por falta de financiación.** Al mismo tiempo, se quejaban de que con tantos eventos y actividades a lo largo del programa, en ocasiones no hay suficiente tiempo para trabajar en el propio negocio, y que a veces hay demasiada información al recibir muchas opiniones.

En el caso de **Lanzadera**, los **pros más destacados son la aceleración en cuanto a formación, la inyección económica y el aprendizaje mutuo entre todos los equipos que forman la edición para cualquier duda o problema técnico/humano.** También el **mentorizaje es muy importante** si se involucran de manera positiva. Además, dicen que **las aceleradoras dan un prestigio, ponen un sello de calidad frente al resto de startups que no están en una aceleradora.** Este sello de calidad se explica por el complicado proceso de selección que han tenido que pasar las startups para entrar en las aceleradoras de prestigio como Lanzadera.

Aun así, la mayor **contra que existe en Lanzadera** es que, a diferencia de otras aceleradoras que entran en un porcentaje del capital social del proyecto y su éxito depende del éxito de sus aceleradas, **al terminar el programa si las startups no cumplen los objetivos marcados se desvinculan totalmente de los proyectos.** *Esto provoca incertidumbre y tensiones que*

---

<sup>68</sup> El Customer Development es una metodología que apuesta hacia aprender de los propios clientes para desarrollar el producto que necesitan de verdad, pivotando el modelo de negocio en las primeras fases de la empresa.

*dificultan el día a día de los emprendedores y en última instancia genera una sensación de pérdida de control de su startup.*

Por otra parte, las opiniones recogidas sobre cuáles eran los **servicios más relevantes que ofrecen las aceleradoras de startups (tanto en BBOOSTER como en Lanzadera)**, la respuesta fue clara al ver que tanto el **mentoring** (asesoramiento y apoyo constante para cualquier duda o problema que surja), el **networking** (redes de contactos con otros emprendedores e inversores) y el **feedback** (cuando se plantean nuevas estrategias siempre hay varios expertos especializados en diferentes áreas de la empresa que dan su opinión) fueron los más nombrados. Y lo que más valoran a nivel personal han sido las personas con las que han compartido edición en la aceleradora. Las aceleradoras facilitan el contacto inicial pero muchas veces esas relaciones duran años y años y algunas inclusive para toda la vida.

Asimismo, el **hito** principal que esperan conseguir es que **la empresa sea invertible por un fondo de capital riesgo a la salida del programa**. Para ello, trabajan muy duro *en la monetización, la recurrencia de los usuarios y en el crecimiento*. Tal y como aseguran, el inversor no mirará el crecimiento absoluto sino como ha ido creciendo en el tiempo para decidir si entrar a invertir o no

Para terminar, **todas las startups entrevistadas respondieron que sí vale la pena pasar por una aceleradora y sí recomendarían a otros emprendedores aplicar a programas de aceleración** por el aprendizaje de cómo crear una startup exitosa y porque aunque no les seleccionen, el mero hecho de presentarse es un ejercicio de autoevaluación y de reflexión personal sobre el proyecto que merece la pena hacer. Se despiden **definiendo las aceleradoras de startups como un Máster en Creación de Empresas práctico**.

## 7. Bibliografía

- Aceleradora Startups Alcobendas. (s.f.). Obtenido de <http://startupalcobendas.org/aceleradora-de-startups/>
- Allen, P. (Abril de 2006). incubator or incinerator?
- ASCRI. (2015). *Informe actividad Captial Riesgo en España*. ASCRI.
- ASCRI. (2015). *La financiación de Startups en España*. WEBCAPITALRIESGO.
- Aspen Network of Development Entrepreneurs and Village Capital. (2013). *Bridging the "Pioneer Gap"*.
- Axis . (2015). *Axis participaciones empresariales* . Obtenido de <http://www.axispart.com/fondos-de-gestion/fond-ico-global/que-es/>
- Bacca, G. (2015). *German Bacca Innovation Consultant*. Obtenido de ¿Qué es una "Aceleradora de Startups"?: <http://www.germanbacca.com/que-es-una-aceleradora-de-startups/>
- Baird, R., Bowles, L., & Lall, S. (2013). *Bridging the "Pioneer Gap": The Role of Accelerators in Launching High-Impact Enterprises*. Aspen Network of development Entrepreneurs and Village Capital.
- BBOOSTER. (2015). *BBOOSTER*. Obtenido de Objetivo programa BBOOSTER: <http://www.bbooster.org>
- BBooster S.L. (2015). *BBooster*. Obtenido de <http://www.bbooster.org/bases-del-programa/>
- Birdsall, M., Jones, C., Lee, C., Somerset, C., & Takaki, S. (2013). *Business Accelerators*. University of Cambridge, Judge Business School.
- Blank, S. (24 de June de 2013). The 6 Types of Startups. *THE WALL STREET JOURNAL* .
- Bound, M. a.
- Bound, P. M. (2011). *The Startup Factory*. NESTA.
- C.Otto. (2015). *STARTUPXPLORE*. Obtenido de ACELERADORAS EN ESPAÑA: ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES, CÓMO FUNCIONAN Y... HAY DEMASIADAS?: <http://startupxplore.com/blog/es/aceleradoras-espana-principales-como-funcionan-demasiadas/>
- C.Otto. (2015). *STARTUPXPLORE*. Obtenido de <http://startupxplore.com/blog/es/aceleradoras-espana-principales-como-funcionan-demasiadas/>

Carreras, E. (2014). *Estudio de Comunicación*. Obtenido de <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/del-outbound-al-inbound-marketing/>

Christiansen, J. D. (2009). *COPYING Y COMBINATOR: A framework for developing Seed Accelerator Programmes*. University of Cambridge, Judge Business School & Jesus College, Cambridge.

Christiansen, J. D. (2014). *Startup's view: What do founders get from attending an accelerator programme?* Accelerator Assembly.

Christiansen, J. (2015). *Seed-DB*. Obtenido de <http://www.seed-db.com/accelerators>

Christiansen, J. (2014). *The European Seed Accelerator Ecosystem*. European Commission's Startup Europe . Accelerator Asembly .

Cohen, S. G. (2014). *Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon* . University of Richmond.

Compass. (2013). *Startup Genome Report*. COMPASS.

Conector Startup Accelerator. (2015). *Conector Startup Accelerator*. Obtenido de <http://www.conector.com>

DEMIUM startups. (22 de Mayo de 2015). *DEMIUM Startups*. Obtenido de EMPRENDEDORES CON MICROSCOPIO Y PROBETA: ASÍ FUNCIONA EL MÉTODO LEAN STARTUP: <http://demiumstartups.com/asi-funciona-metodo-lean-startup/>

Dempwolf, C., Aurer, J., & D'Ippolito, M. (2014). *Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations*. Small Business Administration Office of Advocacy .

Dirección General de la Industria y de la PYME. (2015). *RETRATO DE LAS PYME 2015*. MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO, SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA. CENTRO DE PUBLICACIONES MINETUR.

Ecosystem, T. E. (2014). *ACCELERATOR ASSEMBLY*. Obtenido de [www.acceleraroassembly.eu](http://www.acceleraroassembly.eu)

ENISA. (2015). *ENISA*. Obtenido de <http://www.enisa.es>

Esteve, V. (12 de Enero de 2015). *vicentesteve*. Obtenido de Valoración de Startups en fases tempranas: <http://vicentesteve.com/valoracion-de-startups-en-fases-tempranas/>

Europe, T. A. (2013). Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:z52dawPxIU4J:www.lisboncouncil.net/component/downloads/%3Fid%3D897+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es>

Evans, T. (2015). *Starting up in Spain*. Startups Made in Spain.

Fundacity. (2014). *European Accelerator Report*.

Holiday, R. (2014). *Growth Hacker Marketing*. New York, USA: Penguin group.

Instituto IDEAS UPV. (s.f.). Obtenido de <http://www.ideas.upv.es/conocenos/quienes-somos/>

Instituto Superior para el Desarrollo de Internet. (s.f.). Obtenido de <http://www.isdi.es/actualidad/nace-impact-un-nuevo-modelo-de-aceleradora-de-startups-que-financiara-con-100000-euros-64>

Intelectium Business Acceleration. (s.f.). Obtenido de <http://www.intelectium.com/online-business-performance/>

Kaizen, M. A. (2013). *miquelamora blogspot*. Obtenido de <http://miquelamora.blogspot.com.es/2013/05/resumen-visual-del-metodo-lean-startup.html>

Lanzadera, T. y. (2015). *Lanzadera*. Obtenido de <http://www.lanzadera.es/convocatoria/#section-principal>

Magnusson, J. (2010). *Startup Accelerator-Business Plan*. Origin Labs.

Megias, J. *Startup por sectores*. Startupxplore.

Megias, J. (2015). *Startupxplore*. Obtenido de ¿SABES CUALES SON LOS SECTORES QUE MÁS CRECEN Y DONDE HAY MÁS STARTUPS?: <http://startupxplore.com/blog/es/sabes-cuales-son-los-sectores-que-crecen-mas-y-donde-hay-mas-startups/>

Miller, & Bound. (2011). *The Startup Factories*. NESTA.

Miller, & Bound. (2011). *The Startup Factory*. NESTA.

Miller, B. (2011). *The Startup Factory*. NESTA.

NESTA. (2014). *Startup Accelerator Programmes*.

NESTA. (2014). *STARTUP ACCELERATOR PROGRAMMES*.

NESTA. (2014). *Startup Accelerator Programmes: A Practice Guide*. NESTA. NESTA.

NESTA. (2014). *STARTUP ACCELERATOR PROGRAMMES: A PRACTICE GUIDE*.

Noblejas, D. (2013). *incrementa*. Obtenido de <http://incrementa.com/es/blog/fases-financiacion-de-las-startups/>

Otto, C. (2015). ACELERADORAS EN ESPAÑA: ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES, CÓMO FUNCIONAN Y... HAY DEMASIADAS? *STARTUPXPLORE* .

Otto, C. (2015). *StartupXplore*. Obtenido de ACELERADORAS EN ESPAÑA: ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES, CÓMO FUNCIONAN Y... HAY DEMASIADAS?: <http://startupxplore.com/blog/es/author/carlosotto/>

Otto, C. (2015). *STARTUPXPLORE*. Obtenido de ACELERADORAS EN ESPAÑA: ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES, CÓMO FUNCIONAN Y... HAY DEMASIADAS?: <http://startupxplore.com/blog/es/aceleradoras-espana-principales-como-funcionan-demasiadas/>

Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Deusto.

Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Deusto.

Startup Alcobendas. (s.f.). Obtenido de <http://startupalcobendas.org>

STARTUPXPLORE. (2015). *STARTUPXPLORE*. Obtenido de <https://startupxplore.com>

TopSeedsLab. (2015). Obtenido de <http://www.topseedslab.com/que-ofrecemos/>

WEBCAPITALRIESGO. (2015). *La Financiación de Startups en España (VC, BA, Aceleradoras, Préstamos)*.

Wiltbank, R. E. (2009). *Siding with the Angels*. NESTA, bbaa (british business angels association).

## 8. Anexos

### **Anexo 1: Ejemplo modelo financiero aceleradora startups** (Christiansen J. , 2009).

- **Inversión media por startup:** \$20,000- a cambio de un 5% del capital social de cada startup invertida en el programa de aceleración.
  - **Tamaño del grupo o “cohorte” invertido:** 20 startups por edición<sup>69</sup>.
  - **Total inversión requerida para el programa:** \$400,000<sup>70</sup>
- Asumiendo que 1 compañía alcanza una gran venta “large exit”
- \$100,000,000 valor en la salida o venta de la compañía.
  - La aceleradora tiene un 0,5% de la propiedad de esa compañía en el momento de la venta.
  - Valor de salida para la aceleradora= \$500,000.
- Asumiendo que 4 compañías consiguen buenas salidas o ventas “good exits”
- \$10,000,000 valor de venta de la compañía.
  - La aceleradora tiene un 2% de la propiedad de esa compañía en el momento de la venta.
  - Valor de salida para la aceleradora= \$200,000.
- Asumiendo que 5 compañías alcanzan el punto de equilibrio “break-even point”
- \$500,000 valor de venta de la compañía.
  - La aceleradora tiene un 4% de la propiedad de esa compañía en el momento de la venta.
  - Valor de salida para la aceleradora= \$20,000.
- Asumiendo que 10 compañías pierden todo su valor y quiebran
- Valor de salida para la aceleradora= \$0,00.

---

<sup>69</sup> Twice a year Y Combinator invests a small amount of money (\$120k) for 7% equity in a large number of startups (most recently 85); Fuente: (<https://www.ycombinator.com>).

<sup>70</sup> Sin tener en cuenta el cómputo de gastos generales del tipo: alquiler, sueldos y salarios al equipo de trabajo de la aceleradora, suministros, etc.

**Anexo 2:** Primeros pasos para evaluar el rendimiento de las aceleradoras de startups.

**Table 1: Comparing Accelerators by Age**

	Accelerators founded before 2008 (n = 11)	Accelerators founded after 2008 (n = 29)
Avg. Enterprise Success Rate	46%	25%
Avg. Enterprise Survival Rate	80%	76%

*Tabla 14. Comparación aceleradoras de startups por edad (Dempwolf, Aurer, & D'Ippolito, 2014).*

**Table 2: Comparing Organizational Funding Sources**

	Majority Philanthropic Support (n = 27)	Majority Non-Philanthropic Support (n = 13)
Avg. Enterprise Success Rate	29%	35%
Avg. Enterprise Survival Rate	74%	82%

*Tabla 15. Comparación fuente de financiación de las aceleradoras de startups (Dempwolf, Aurer, & D'Ippolito, 2014).*

**Table 3: Comparing Selective and Non-Selective Accelerators**

	Selective (n = 21)	Non-Selective (n = 13)
Avg. Enterprise Success Rate	39%	23%
Avg. Enterprise Survival Rate	91%	69%

*Tabla 16. Comparación aceleradoras de startups Selectivas frente a las no Selectivas (Dempwolf, Aurer, & D'Ippolito, 2014).*

**Table 4: Comparing Accelerators that Provide Direct Funding to those that do not**

	No Direct Funding (n = 17)	Direct Funding (n = 22)
Avg. Enterprise Survival Rate	84%	71%

*Tabla 17. Comparación de las aceleradoras de startups que proveen financiación inicial frente a las que no (Dempwolf, Aurer, & D'Ippolito, 2014).*

**Table 5: Comparing Accelerators that have Partnerships with Domestic Commercial Investors to those that do not.**

	Domestic Commercial Investor Partnership (n = 15)	No Domestic Commercial Investor Partnership (n = 25)
Avg. Enterprise Success Rate	41%	26%
Avg. Enterprise Survival Rate	85%	72%

*Tabla 18. Comparación entre las aceleradoras de startups que tienen acuerdos con inversores comerciales domésticos frente a las que no (Dempwolf, Aurer, & D'Ippolito, 2014).*

### **Anexo 3-** Fases del proceso de selección y aceleración de BBOOSTER.

Con el fin de mostrar un ejemplo REAL sobre las fases de acceso a un programa de aceleración, se usará como modelo a la aceleradora de startup valencia BBooster ya que fue la empresa donde realice mis practicas curriculares el curso pasado (BBooster S.L., 2015)

#### 1)Preparación:

- Los candidatos deben registrarse y rellenar un formulario contestando a las preguntas planteadas dentro de los plazos que se mencionan en las web de las aceleradoras.

-Una vez reciben los formularios, las organizaciones envían un mail donde se menciona la situación de cada candidatura según los siguientes estados:

i. **ADMITIDO:** la candidatura pasa a la siguiente fase de “selección”. Te llaman o envían un email para fijar una entrevista con todos los miembros de tu equipo.

ii. **PENDIENTE DE RESOLUCIÓN:** se requiere que el candidato conteste a una serie de preguntas planteadas en la entrevista, una vez contestadas, la organización emite nuevamente su situación que podrá ser: ADMITIDO o NO ADMITIDO.

iii. **NO ADMITIDO:** ánimo, aunque el comité de selección haya considerado que la candidatura no reúne los parámetros adecuados para pasar a la siguiente ronda, te sugieren que vuelvas a intentarlo en el próximo ciclo.

#### 2) Selección:

a. Entrevista: Puede hacerse de forma presencial o vía Skype, Hangout, etc. La intención es conocer mejor a los emprendedores, y que puedan preguntar todas las dudas que tengan a cerca del proceso de aceleración. En el caso de superar la entrevista se podrá acceder a la Starter Week, en caso contrario te animarán a que sigas intentándolo y te presentes al ciclo siguiente.

b. Todos los integrantes de los equipos que hayan pasado la entrevista y hayan sido notificados tendrán que completar una serie de test online.

c. La Starter Week suele ser el último paso antes de la aceleración. Las aceleradoras se reúnen durante una semana, con anterioridad a la fase de aceleración, con el número de equipos que consideren óptimo para su programa (en el caso de BBooster suelen ser como máximo 15-20 equipos). El evento pretende transmitir a los candidatos el espíritu de la aceleradora: colaboración, pasión por las tecnologías y los negocios. La Starter Week es la manera de hacer networking, de trabajar codo con codo en un entorno de colaboración abierta realizando diferentes actividades. Al finalizar la semana, los equipos tienen que presentar su idea a otros compañeros e inversores. El formato de las presentaciones está limitado a un tiempo de 4 minutos. Tras la presentación se pasa a una ronda de preguntas por parte de los asistentes. Se selecciona a los equipos ganadores, que pasarían al periodo de aceleración. Los equipos que finalmente no puedan participar en el programa de aceleración habrán tenido la oportunidad de trabajar sobre su idea y de conocer el ecosistema de la aceleradora.

Al inicio de la Starter Week se suele firmar el contrato del programa de aceleración, documento que permite formalizar la seguridad jurídica de las fases posteriores. Este es un paso obligatorio, que alinea los intereses de ambas partes.

### 3) Aceleración:

a. La aceleración de cuatro meses incluye diferentes aspectos:

i. **360 review:** se revisa los apartados del plan de negocio, haciendo hincapié en el modelo de negocio y el plan de marketing y otros puntos esenciales que tendría que cubrir. Se trabaja sobre las habilidades de gestión de equipos y dirección de proyectos.

ii. **Business:** se añade capas de conocimientos financieros y de funcionamiento operativo del día a día de la empresa. Se sigue trabajando sobre el Business Plan. Se empieza a preparar la presentación del Demo Day. En el ecuador del proceso de aceleración, organizaremos una primera simulación de presentación frente a los

inversores, dónde tendréis que presentar vuestra a idea a los compañeros que comparte con vosotros el programa de aceleración.

**iii. Boost:** damos forma definitiva a la maqueta, cerramos el Business Plan y nos centramos en los aspectos fundamentales de la presentación a los inversores.

En paralelo estaréis programando en todo momento y haciendo el estudio de mercado. Desarrollando vuestra plataforma Web o móvil con la idea de construir un gran producto y un modelo de negocio y de retorno de inversión sólido.

La misión de BBOOSTER es ayudaros a crecer muy rápidamente y adquirir todos aquellos conocimientos que necesitéis para afrontar con éxito el arduo camino que supone crear una empresa.

b. Dos días al mes, organizamos talleres, los Mentor Day, dónde invitamos a figuras relevantes, Business Angels, Emprendedores y Directivos como invitados relevantes que cuenten su experiencia emprendedora y de negocio a los que podréis realizar todo tipo de preguntas.

c. El Demo Day supone la materialización y conclusión de 3 meses de arduo trabajo, presentación de los prototipos a los inversores, y negociación de las posibles financiación de los inversores y Business Angels presentes

d. Finalmente, BBOOSTER sigue con vosotros en lo que necesitéis y pasaréis a formar parte del BBOOSTER alumni.

## **Anexo 4- Cuestionario de preguntas realizadas a las Startups, (BBOOSTER y Lanzadera).**

### **Preguntas:**

- Presentación de la startups “pitch” (1’)
- ¿Por qué decidisteis aplicar a BBOOSTER/Lanzadera?
- ¿Antes ya habíais aplicado a otras aceleradoras?, ¿Pensáis aplicar a otros programas de aceleración en el futuro?
- ¿Pros y Contras de las aceleradoras de startups “en general”?
- ¿Recomendaríais a otros emprendedores que también aplicaran a estos programas?
- ¿Qué hitos habéis conseguido o esperáis conseguir a lo largo del programa de aceleración?
- ¿Qué servicio destacaríais de la experiencia de pasar por una aceleradora de startups?
  - Mentoring
  - Feedback
  - Networking
  - Alumni
  - Prestigio de la aceleradora
  - Inversión & acceso a la financiación
- ¿Qué es lo que más valoráis de la experiencia de pasar por una aceleradora de startups?

## **Anexo 5- Modelo de Calidad total de Mercadona (Mercadona, 2015).**

El modelo de gestión de Mercadona está basado desde 1993 en la Calidad Total. Con este modelo, Mercadona trata de satisfacer con la misma intensidad a los cinco componentes que forman la empresa: “El Jefe” (como Mercadona llama al Cliente), El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital.

**“Jefe” (Cliente):** Mercadona se esfuerza día a día para satisfacer a sus Jefes, prescribiendo soluciones con la mejor relación calidad-precio del mercado para que los clientes se fabriquen su Compra Total.

**Trabajador/a:** Para poder satisfacer a sus clientes, Mercadona también busca satisfacer a sus Trabajadores y Trabajadoras. Para ello, aplica un modelo de Recursos Humanos basado en el liderazgo, el esfuerzo y la satisfacción personal de la plantilla.

**Proveedor:** Mercadona también persigue establecer relaciones estables con los Proveedores para conseguir un objetivo común: la satisfacción de nuestros clientes. En esta línea Mercadona ha iniciado los últimos años una apuesta por el sector primario para construir una Cadena Agroalimentaria Sostenible en la que todos los eslabones se vean beneficiados.

**Sociedad:** Igualmente, en Mercadona tratamos de satisfacer a la Sociedad, con el fomento de sinergias con el comercio de proximidad o la modernización del entorno en el que se ubican nuestras tiendas.

**Capital:** Todo ello permite satisfacer al Capital de la empresa mediante un crecimiento sostenido y compartido con todos los que integran el proyecto Mercadona.