

Trabajo Final de Grado-ADE

UPV-  
ADE

“Estudio de las empresas incubadoras y aceleradoras españolas”



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



Nuria Fusté Pascual | Profesor tutor: Ana Blasco Ruíz



# ÍNDICE

1.	Introducción .....	7
2.	¿Qué es una empresa incubadora y una empresa aceleradora?.....	8
2.1.	Definición y orígenes.....	12
2.1.1.	Orígenes empresas incubadoras .....	12
2.1.2.	Orígenes empresas aceleradoras .....	14
2.2.	Principales diferencias entre una empresa incubadora y una empresa aceleradora.	16
2.3.	Organigrama de una incubadora o una aceleradora .....	20
3.	Clasificación de los diferentes tipos de incubadoras y aceleradoras.....	21
3.1.	Clasificación de incubadoras .....	21
3.2.	Clasificación de aceleradoras .....	22
3.2.1.	Dependiendo de su financiación y objetivo .....	22
3.2.2.	Dependiendo de su especialización .....	25
4.	Geolocalización española de incubadoras y aceleradoras.....	27
5.	¿Cómo se financian y cómo obtienen beneficios las incubadoras y aceleradoras?	29
5.1.	Financiación incubadoras.....	29
5.2.	Financiación aceleradores.....	29
6.	Principales figuras que toman partido en las incubadoras y aceleradoras y función de las mismas .....	31
6.1.	Startup.....	31
6.2.	Mentor .....	34
6.3.	Bussines Angels .....	36
6.4.	Venture Capital .....	38
7.	Ventajas e inconvenientes de trabajar con una aceleradora o una incubadora	40
7.1.	Ventajas.....	40
7.2.	Inconvenientes .....	41
8.	Aceleradoras e incubadoras más importantes a nivel nacional.....	43
8.1.	Tetuan Valley.....	44
8.2.	Lanzadera .....	45
8.3.	Plug and Play (PNP) Spain .....	46
8.4.	Wayra .....	47
8.5.	Seedrocket.....	48

8.6.	BBooster .....	51
8.7.	Grupo Intercom .....	53
8.8.	Yuzz.....	54
8.9.	DAD (Digital Assets Deployment) .....	55
8.10.	Conector .....	56
8.11.	Impact Accelerator .....	57
8.12.	Evoluziona .....	57
9.	Estudio económico-financiero comparativo de las principales aceleradoras e incubadoras nacionales .....	59
10.	Caso Lanzadera, una aceleradora diferente .....	72
10.1.	Programas de la empresa Lanzadera .....	74
10.2.	Estudio económico-financiero .....	79
11.	Conclusiones.....	86
12.	Bibliografía.....	88

## Índice gráficos e ilustraciones

- Ilustración 1. Proceso de incubación de negocios (Rankia, 2012)
- Ilustración 2. Esquema funcionamiento de una incubadora de empresas (*Monografías, 2017*)
- Ilustración 3. Organigrama de una incubadora de empresas (*Monografías, 2014*)
- Ilustración 4. Estructura de financiación de las aceleradoras de startup en Europa (*Fundacity, 2014*)
- Ilustración 5. Distribución geográfica de las actuales incubadoras y aceleradoras en España (*Startupxplore, 2017*)
- Ilustración 6. Distribución geográfica de las actuales startups en España (*Startupxplore, 2017*)
- Ilustración 7. Gráfico inversión en euros en 2015 y 2016 de los Business Angels (*Informe AEBAN, 2017*)
- Ilustración 8. Mejores aceleradoras de startups en España (*Startupxplore, 2017*)
- Ilustración 9. Principales hitos alcanzados por Seedrocket en 2015 (*Startupxplore, 2016*)
- Ilustración 10. Evolución del resultado del ejercicio de BBooster, Conector, DaD, Wayra y Grupo Intercom, además de la media de las 5, del año 2012 al 2015 (*Sabi, 2017*)
- Ilustración 11. Evolución de la rentabilidad financiera de BBooster, Conector, DaD, Wayra y Grupo Intercom, además de la media de las 5, del año 2012 al 2015 (*Sabi, 2017*)
- Ilustración 12. Evolución de la rentabilidad económica de Bbooster, Wayra, Conector, DaD, Grupo Intercom y la media de las 5 empresas, del año 2012 al 2015. (*Sabi, 2017*)
- Ilustración 13. Evolución de la liquidez general de Bbooster, Wayra, Conector, DaD, Grupo Intercom y la media de las 5 empresas, del año 2012 al 2015. (*Sabi, 2017*)
- Ilustración 14. Evolución del endudamiento de Bbooster, Wayra, Conector, DaD, Grupo Intercom y la media de las 5 empresas, del año 2012 al 2015. (*Sabi, 2017*)
- Ilustración 15. Distribución lineal de los plazos de convocatoria y las fases del Programa Garaje por la propia web de Lanzadera en 2017 (*Lanzadera, 2017*)
- Ilustración 16. Metodología utilizada en el proceso del Programa Lanzadera por la propia web de Lanzadera en 2017 (*Lanzadera, 2017*)
- Ilustración 17. Estructura del balance de situación de Lanzadera (*Sabi, 2017*)
- Ilustración 18. Estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias de Lanzadera (*Sabi, 2017*)
- Ilustración 19. Evolución del resultado del ejercicio de Lanzadera del año 2011 al 2016 (*Sabi, 2017*)

## Índice tablas

- Tabla 1. Diferencias entre aceleradoras e incubadoras (*Cohen, 2014*)
- Tabla 2. Ratios de liquidez y endeudamiento de las empresas Bbooster, Wayra, Conector, DaD , Grupo Intercom y la media de las 5, para los años del 2012 al 2015 (*Sabi, 2017*)

## 1. Introducción

El fenómeno de las startups está propagándose a un nivel viral en todo el mundo, y lo que hay detrás de la mayoría de ellas y que le ayuda a triunfar son las aceleradoras e incubadoras. Hoy en día, hay cada vez un mayor número de programas activos, principalmente en los Estados Unidos pero también en muchas otras partes del mundo, como Europa, Asia, el norte de África y Oriente Medio.

Pero a pesar de esto, hay pocas referencias bibliográficas y poca literatura académica sobre todos estos programas de incubación y aceleración, añadiendo la dificultad de que la mayoría de las fuentes de información no están completas, por lo que resulta muy difícil la búsqueda de información en relación a todo este mundo.

Por estos motivos, además del gran interés que despierta un tema tan nuevo y relevante en la sociedad económica de todo el mundo, el objetivo de este estudio será el análisis de este sector emergente de aceleradoras e incubadoras a nivel nacional.

El estudio se divide en tres partes claramente diferenciadas. La primera parte es un estudio general de las incubadoras y aceleradoras. Aquí se marca una definición de qué es una incubadora y qué es una aceleradora, los diferentes tipos de cada una y las diferencias existentes entre ambas. Además se habla de los orígenes, de cómo se financian ambas y cómo obtienen beneficios. Y un poco más adelante pero en la misma parte, se establece la estructura y organigrama, y se explican los diferentes agentes que pueden intervenir. Y en el final de esta primera parte, se establecen las ventajas e inconvenientes de lanzar una idea o startup a través de una incubadora o una aceleradora, además de la distribución geográfica que siguen.

En la segunda parte del estudio se establecen las principales incubadoras y aceleradoras a nivel nacional y se explica un poco sobre ellas, para después poder pasar a que se den ejemplos de las principales startups que han conseguido éxito gracias a participar en un programa de aceleración o incubación.

Y en la última parte del estudio, se analiza un caso práctico, que además es un caso de gran éxito, reciente y cercano. Se trata de la Lanzadera de Juan Roig. Se analizará a fondo, se verán los diferentes programas que lleva a cabo y se verá en dos noticias el impacto que ha tenido en la sociedad este proyecto personal del fundador de Mercadona. Y para cerrar el estudio, se analizarán las conclusiones obtenidas en el mismo.

## 2. ¿Qué es una empresa incubadora y una empresa aceleradora?

Cuando hablamos de empresas aceleradoras e incubadoras NO hablamos de lo mismo. Es común confundir ambos términos, ya que guardan un gran parecido, por esta causa es mejor proporcionar una definición por separado, para más adelante poder compararlos. Además también debemos dar una pequeña explicación de un tercer término muy relacionado y que aparece en el estudio con bastante frecuencia, y es el concepto de “Startup”, aunque una más adelante retomaremos este término para explicarlo en mayor amplitud, ya que es un agente fundamental en este tipo de empresas.

Las startups son organizaciones humanas con gran capacidad de cambio, que desarrollan productos o servicios, de elevada innovación, muy requeridos o deseados por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados al cliente. Suelen tener, gracias a su modelo de negocio, costos mínimos pero altos beneficios que crecen exponencialmente. Las startups suelen tener una comunicación continua y abierta con sus clientes, además de una fuerte relación laboral con la tecnología.

Por una parte, encontramos las empresas incubadoras, son aquellas que se crean con el objetivo de acelerar el proceso de crecimiento y así asegurar el éxito de nuevos proyectos y nuevas empresas emprendedoras por medio de una amplia variedad de servicios y recursos empresariales, como por ejemplo, el alquiler de espacios físicos (desde oficinas hasta laboratorios), coaching, asesoramiento, capitalización, networking (o red de negocios) y cualquier otro servicio más básico como la limpieza, las telecomunicaciones, la secretaría o el estacionamiento. Estos recursos son administrados por expertos capacitados en guiar y orientar a las personas que forman parte de estas empresas solicitantes de recursos en el enfoque empresarial al que quieren orientar su empresa.

Normalmente este tipo de empresas están apoyadas o son patrocinadas por entidades gubernamentales, universidades u otras compañías privadas, y suelen ubicarse en parques científicos o tecnológicos. El objetivo fundamental de las incubadoras es ayudar a la creación y el crecimiento de nuevas o jóvenes empresas, proporcionándoles la ayuda necesaria tanto en servicios técnicos como financieros. Para poder dar esa ayuda, deben valorar primero varios aspectos sobre la idea a la que van a apoyar, como es la tecnología que necesitan, las ventajas competitivas, el futuro del propio mercado, los recursos humanos, la viabilidad, el enfoque que se le quiere dar, si la idea en sí es innovadora o no.

El proceso de incubación consta de tres fases, según diferentes fuentes de información, entre ellas destacan A. Asián (2015), P. Canal (2015), A. Barragán (2016), además contamos con la ilustración 1, elaborada por la página web Rankia, donde se ven reflejadas las distintas etapas de forma clara y con sus principales características:

- Pre-incubación, es la fase inicial del proceso de incubación, se desarrolla el plan de negocio, para definir de forma clara el modelo de negocio, el público objetivo y su plan estratégico de acción. De esta forma reciben la capacitación que necesitan, para poder, posteriormente, realizar la puesta en marcha de forma definitiva en la siguiente etapa, que es la incubación. La pre-incubación es la fase donde se fortalece y asegura la calidad del proyecto a emprender, brindando a los emprendedores el apoyo que se necesita para que el proyecto tenga éxito. Y como queda reflejado en la ilustración 1, esta etapa tiene como objetivo el desarrollo, la optimización y la planificación estratégica del proyecto, utilizando para ello todos los procesos de investigación de mercados que necesite. El final de esta etapa, como queda reflejado en la ilustración 1, es la constitución legal de la empresa. La duración aproximada de la primera fase es de unos seis meses
- Incubación, es la parte central, donde vemos la evolución de la empresa a lo largo del tiempo gracias al desarrollo del plan de negocio que hemos elaborado en la fase anterior y de dividir las diferentes tareas entre los diferentes departamentos, como pueden ser, producción, logística, marketing, contabilidad, etc. Como queda reflejado en la ilustración 1, esta fase es la implementación del plan de negocio desarrollado en la primera y el seguimiento del impacto real del proyecto, con la finalidad principal de conseguir el desarrollo óptimo y el buen crecimiento del mismo. El objetivo primordial de esta segunda etapa, es llegar a asentar el negocio y encontrar una buena financiación. La duración aproximada de esta segunda etapa está entre los 12 y 18 meses.
- Post-incubación, es la fase final donde se realiza un seguimiento de cómo ha evolucionado el proyecto para evaluar sus expectativas de crecimiento y expansión, tanto a medio como a largo plazo. Y como queda bien reflejado en la ilustración 1, es cuando la incubadora vigila de cerca el crecimiento y la consolidación del proyecto, para conseguir un mayor éxito en el mercado. La duración aproximada de esta fase es de entre unos 6 y 12 meses, pero cabe destacar, que aunque ese sea el tiempo estimado para esta última etapa, la incubadora no se desvincula totalmente una vez el proyecto ya esté en el mercado, constituido como empresa, sino que, ofrece un servicio de asesoría constante y por tiempo indefinido. Esta es otra de las ventajas de que una idea o proyecto participe en un proceso de incubación.

## PROCESO DE INCUBACIÓN DE NEGOCIOS

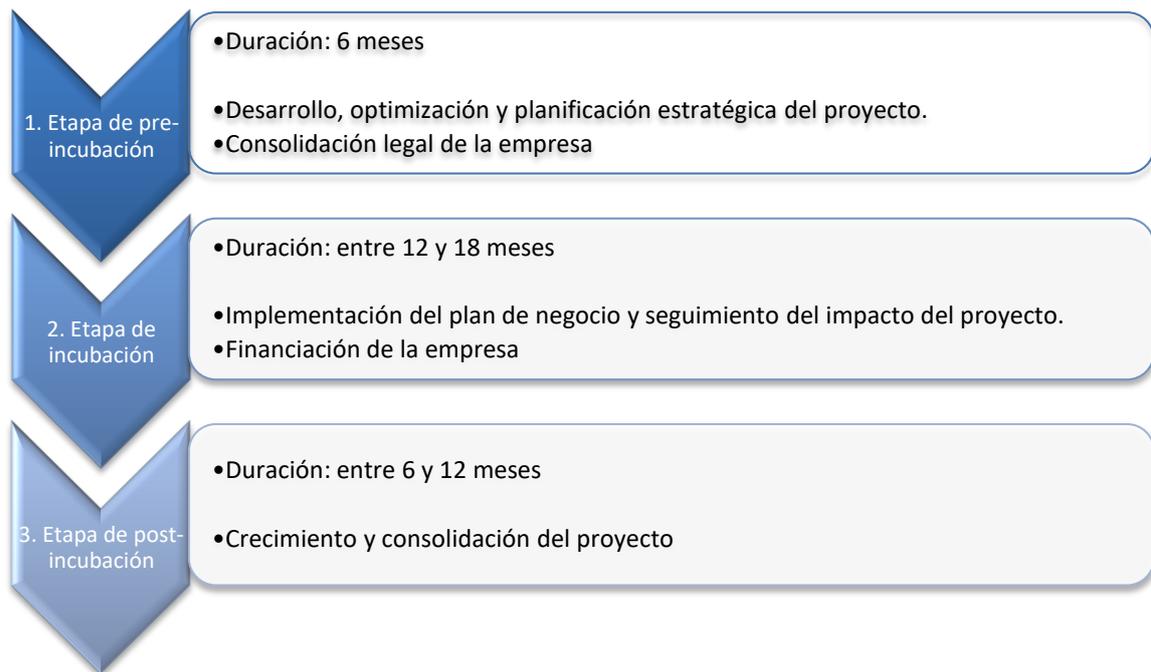


Ilustración 1. Proceso de incubación de negocios (Rankia, 2012).



Ilustración 2. Esquema funcionamiento de una incubadora de empresas (Monografías, 2017).

En esta ilustración, la ilustración número 2, queda bastante bien reflejado como el proceso de incubación, desde que empieza con la idea o proyecto en su fase inicial, hasta que entra en el mercado, es un proceso continuo y que los emprendedores que se confían a las incubadoras

pueden aprovechar sus servicios (asesoría, consultoría, networking, mentoring, financiación,...) en cualquier etapa en la que se encuentren, incluso una vez ya en el mercado.

Por otra parte encontramos las aceleradoras, y es que una empresa aceleradora es aquella que impulsa las nuevas empresas a través de un programa con diferentes convocatorias pero en un plazo de tiempo límite estipulado de antemano. En los diferentes programas que ofrecen las aceleradoras se suele incluir la tutorización, una pequeña aportación inicial de capital (el llamado seed funding) e incluso la oportunidad durante este tiempo de presentarse ante los business angels (inversores), el acceso a mentores, un espacio compartido para trabajar, la educación digital y la formación intensiva. A través de un programa con una duración definida y un proceso de admisión muy competitivo, las startups elegidas pasan a recibir una formación más adecuada para poder dar forma a su idea, estableciendo un modelo de negocio sostenible, diseñando y probando su escalabilidad, consiguiendo captar clientes y financiación, etc.

Los procesos de aceleración pueden ser con o sin fines lucrativos, algunos trabajan con acuerdos de colaboración con Venture Capital o Business Angels, otros con corporaciones, universidades, organizaciones no gubernamentales o gobiernos locales.

Sobre la duración del programa y sus diferentes etapas, no existe una definición unánime. El programa suele durar entre 3 y 12 meses, aunque lo más común son 6 o 9 meses. Y sobre las diferentes etapas podemos asegurar que todos los programas de aceleración, según sus diferentes páginas webs, empiezan con la selección de proyectos. Cualquier programa de aceleración tiene varias startups y proyectos candidatos a entrar, pero no siempre pueden entrar todos, por lo que se debe hacer una selección, según los criterios y requisitos que quiera seguir cada aceleradora, en cada caso. Una vez seleccionados los proyectos a acelerar, empieza el proceso en sí, los emprendedores deben definir su proyecto, el mercado al que se van a dirigir, el equipo que lo va a formar, la competencia que tienen y el valor que creen que tiene su startup en el mercado. Una vez ya tienen definida de forma exhaustiva su startup o proyecto deben asentar su modelo de negocio, los aspectos legales, el plan de ventas, el plan económico y el plan financiero. Y cuando ya tienen todas las bases de su negocio asentadas, las startups deberán centrarse en las alianzas que puedan formar, en hacer uso de la networking que le proporciona la aceleradora, en buscar posibles fuentes de financiación, en buscar sus primeros usuarios y clientes,...

Y para finalizar el proceso de aceleración, todas las aceleradoras tienen este punto en común, el Demo Day. Este se trata de un evento privado organizado por la propia aceleradora donde los emprendedores que han participado en el programa actual de aceleración llevan sus startups y proyectos a un foro de inversores privados y fondos de inversión donde los exponen, con la finalidad de poder encontrar así la financiación que necesitan para triunfar en el mercado. Con este día, el Demo Day, finalizan casi todos los programas de aceleración, y a diferencia de las incubadoras, existen ciertas aceleradoras que después de ese día, se desvinculan de manera permanente de la startup, aunque no es el caso de todas, algunas siguen vinculadas a los proyectos acelerados, esto depende de cada política que quiera seguir cada aceleradora.

## 2.1. Definición y orígenes

### 2.1.1. Orígenes empresas incubadoras

Las incubadoras como concepto tuvieron sus inicios en la década de los años 50 en Silicon Valley, en California, gracias a la iniciativa de la Universidad de Stanford, ya que fue la primera que creó un parque industrial y, más tarde, un parque tecnológico (el Stanford Research Park), con la finalidad de promover la transferencia de la tecnología que se había desarrollado en la misma Universidad a las empresas, e incentivar la creación de empresas nuevas intensivas en tecnología, sobretodo, en el sector electrónico. Gracias al éxito de esta incentiva se estimuló la réplica de la misma en otras localidades, tanto en Estados Unidos, como en muchas otras partes del mundo.

En el continente europeo las incubadoras empezaron a dejarse ver primero en Inglaterra, subsidiadas por la British Steel Corporation, que incentivó la creación de empresas pequeñas en áreas asociadas a la producción de acero.

La estructura de las actuales empresas incubadoras, cogió forma en la década de los setenta tras la crisis, teniendo su origen de nuevo en Estados Unidos. Desde el final de estos años y principios de la década siguiente, los ochenta, se empieza a introducir en Europa occidental. Esto fue debido a que los procesos de industrialización tanto de Estados Unidos como del resto de economías desarrolladas, se vieron aceleradas, y las incubadoras, sobre todo las de base tecnológicas, comenzaron a convertirse en herramientas importantes de política industrial, debido a que durante esos años la finalidad principal era incentivar el desarrollo económico de las regiones que habían sido afectadas por procesos de reconversión industrial. Por todo ello, las universidades, los gobiernos locales y las instituciones financieras evaluaron el proceso de industrialización de las regiones menos desarrolladas o en etapa de declive a causa de la recesión de la época. La motivación que impulsó todo el movimiento era de naturaleza económica y social, ya que proporcionaba nuevos puestos laborables, desarrollo económico y generación de renta. Las incubadoras de Europa se concebían, por lo tanto, dentro de un contexto con unas políticas gubernamentales que se focalizaban en incentivar el desarrollo regional, de esta forma además de las empresas que se orientaban a las nuevas tecnologías, se incorporaban también empresas de áreas de sectores más tradicionales de la economía. Como ya hemos mencionado, en nuestro continente, las primeras incubadoras aparecieron en los 80, a partir del trabajo de la Comisión Europea que promovió e incentivó centros de empresas e innovación junto con ayuda de las universidades que usaban las incubadoras para poder comercializar los resultados obtenidos de los programas de investigación que realizaban.

La práctica internacional de las incubadoras ha acabado teniendo un gran éxito en todas partes del mundo, pero Estados Unidos es indudablemente la nación que más avanzada se encuentra a la hora de la creación y operación de las mismas, según estudios de la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA) en 1980 habían 80 incubadoras en EEUU, número que acabó

elevándose a cerca de 500 en 1994, y en la actualidad existen cerca de 1000. Entre 1995 y 2000 la tasa de creación de incubadoras era de una por semana.

El fenómeno de la incubación de empresas en nuestro país comenzó a implantarse a partir de los años 80 también, ya que, como en otros países de la OCDE, es en esos años y después de la crisis cuando el desarrollo local y regional se encuentra en pleno auge. La descentralización política que comenzó en los años de transición va avanzando, y las Comunidades Autónomas perciben progresivamente competencias y recursos para poder realizar sus propias políticas de alcance regional. De este modo, comenzó la transformación de la industria española y empezaron a surgir nuevos agentes económicos dentro del panorama industrial español.

Así es como las corporaciones locales, diputaciones y ayuntamientos, van cobrando importancia como organismos ejecutores de estas nuevas competencias, y unos de sus objetivos principales es incentivar el desarrollo económico e incrementar el empleo en su zona de actuación, para ello cuentan con una serie de instrumentos y entre los que cabe destacar las incubadoras. Gracias a este apoyo por parte de los organismos, podemos darnos cuenta como las incubadoras de empresas han aumentado de manera significativa en España.

En la actualidad se pueden encontrar programas de incubación de empresas en casi todas las principales economías del mundo, al igual que en la gran mayoría de países en vías de desarrollo, como por ejemplo, China, México, Turquía, India, Brasil, Polonia, ...

El país de Latinoamérica más adelantado en el desarrollo de incubadoras es Brasil, empezó a desarrollar la incubación en 1984, en el momento en el que se iniciaron cinco fundaciones para poder transferir la tecnología de las universidades a la producción. Al final de ese año se fundó la primera incubadora de empresas, que acabó siendo la primera también de Latinoamérica. En 1987 se creó ANPROTEC (Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas) con el fin de crear un proceso para el inicio de incubadoras. En 1991 el SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas) empezó a apoyar y fomentar la fundación de nuevas incubadoras por medio del financiamiento de estudios de viabilidad técnica, apoyo financiero y captación, como alternativa en sus proyectos para incrementar la creación de PYMES. En la actualidad, existen sobre unas 300 incubadoras en todo Brasil.

En Argentina hay 33 incubadoras y 22 parques tecnológicos, pero a causa de la crisis financiera, que dio lugar a unas condiciones económicas desfavorables, se vieron severamente afectadas en su operatividad. Además, la falta de capital semilla y de un sistema de apoyo económico, ha hecho más difícil hasta día de hoy el desarrollo de una red eficiente de incubación.

En Chile el inicio de las incubadoras empezó a finales de la década de los ochenta, ingenieros del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), que es una institución que se focaliza en el fomento productivo, y funcionarios del Municipio de La Cisterna, empezaron la tarea de creación de un organismo que se focalizase en acoger a potenciales empresarios, desarrollar sus capacidades y habilidades emprendedoras y de esta forma ayudar a consolidar su negocio, desde el punto de vista de su capacidad negociadora, la evolución de su patrimonio y los procesos productivos y administrativos.

Poco a poco han ido surgiendo nuevas incubadoras, siendo la de mayor edad Santiago Innova creada por el Municipio de Santiago con el apoyo de la comunidad Económica Europea y el ayuntamiento de Barcelona. En los catorce años que lleva en activo esta incubadora, ha prestado asistencia a aproximadamente 9000 iniciativas empresariales, incubando a 70 nuevas empresas.

### *2.1.2. Orígenes empresas aceleradoras*

El concepto de aceleradora de empresas nació en marzo de 2005 en Silicon Valley, EEUU, cuando se inició Y Combinator, foco central de los emprendedores más grandes en la industria del software. Más adelante, se fundó también TechStars y Seedcamp en 2007 y en 2010 el fenómeno llegó a Europa y se creó la empresa Startupbootcamp. En nuestro país, la primera aceleradora fue BBooster, de marca valenciana, fundada en 2010. Las aceleradoras, como ya hemos explicado con anterioridad, permiten a las startups, a los inversores y emprendedores, ponerse en contacto y así dar viabilidad a este tipo de empresas.

Las aceleradoras de startup (seed accelerator o business accelerator) son un fenómeno con un crecimiento muy veloz y muchas de las características vienen dadas por las incubadoras de empresas, que como ya hemos visto hasta pueden llegar a confundirse ambos términos.

Podemos observar en el Barregah et al., (2012) *“En 2005, Paul Graham y su equipo fundaron Y Combinator, la primera aceleradora de startups tecnológicas”*. Con este concepto, se presentó una idea nueva de negocio, algo distinta de las ya más que conocidas incubadoras. El ciclo de vida promedio en una aceleradora de una startup suele situarse entre los 3 y 6 meses, y la inversión que realiza el programa de aceleración es menor en cada una de las startups. Este modelo de negocio de Y Combinator se puede ver como una escuela para emprendedores, una fábrica o aceleradora de startups y su expansión no ha conocido límites desde el momento de su creación.

En Europa la primera aceleradora de startups fue Seedcamp, como ya hemos mencionado, fundada en el año 2007 por un grupo de treinta emprendedores. A partir de ese momento, muchos otros siguieron su ejemplo con estructuras y modelos de negocios similares y a la vez diferentes, como Tetuan Valley en 2009, Startupbootcamp en 2010, Le Camping en 2011,...

La aparición de estas primeras y nuevas aceleradoras en nuestro continente europeo tuvo su causa principal en el progreso del área de la tecnología digital, además de los bajos costos necesarios para empezar un nuevo negocio de ese tipo. *“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 el año 2014, en Europa, las aceleradoras invirtieron más de 39,5 millones de euros en 1.588 startups (Fundacity, 2014).

Como podemos observar, por los años de fundación de las startups europeas, las aceleradoras de este tipo de empresas aquí aún son un modelo de negocio muy joven, sin embargo, se han ido estableciendo como un atractivo primer inversionista, una primera “persona” que de verdad quiera invertir en su negocio, para muchas startups. Aunque como ya venimos diciendo a lo largo de todo el estudio, es difícil aun poder elaborar un análisis bien detallado sobre esta industria tan novedosa, así como del impacto que tiene en los diferentes ecosistemas europeos.

En España, como hemos comentado, la primera aceleradora fue BBooster en 2010, pero a partir de ese instante, las aceleradoras han crecido de manera exponencial en nuestro país. De hecho una de las preguntas que más se hace el entorno económico hoy en día, sobretodo en el ambiente emprendedor, es si no hay demasiadas aceleradoras ya en nuestro país. Porque en aproximadamente siete años, España ha pasado de no contar con ninguna aceleradora a tener casi 80 de ellas, según datos que nos aporta la página web de Startupxplore.

Datos extraídos de este mismo portal de internet, nos revelan algo que más adelante volveremos a tratar, y es la congestión que existe de aceleradoras en las grandes ciudades y en el litoral mediterráneo. Y es que la mayoría de las aceleradoras en España están centralizadas en Madrid, Barcelona o Valencia, aunque cada vez más se van expandiendo como en Badajoz, Córdoba, Málaga o A Coruña, lo que significa que, aunque sea poco a poco, esa concentración de aceleradoras va expandiéndose a muchas otras ciudades de España.

### *Situación actual de las aceleradoras en España*

Las aceleradoras de empresas que más destacan hoy en día en nuestro país, sobre todo por el motivo de ser las principales inversionistas de Europa, son Wayra y Lanzadera. Wayra fue puesta en marcha en el año 2011 por iniciativa de Telefónica, y se trata de una aceleradora corporativa. Wayra ha conseguido a día de hoy ubicarse como la inversora principal de startups de Europa, ya que invierte 4,5 millones de euros, aunque la aceleradora de Juan Roig, Lanzadera, no se queda atrás y le sigue en segundo puesto.

Este tipo de empresas, las aceleradoras, prestan una serie de servicios a los emprendedores y sus startups en su fase inicial (semilla o pre-semilla), como hemos mencionado anteriormente, muy interesantes, como por ejemplo la financiación inicial, la cual depende de cada programa de aceleración pero normalmente oscila entre los 10,000€ y los 50,000€.

Por otro lado, otra de las ventajas que proporcionan es el acceso a una red de mentores especializados en el desarrollo de estas startups que les ayudan tanto a optimizar el modelo de negocio como a cualquier otro aspecto en el que requieran su apoyo, como puede ser: la contabilidad, el marketing digital, la financiación, la legalidad y fiscalidad, la tecnología, etc. Gracias a las aceleradoras, las startups, gozan de un entorno de networking que facilita la

creación, mediante eventos programados durante la aceleración, de una red de contactos profesionales con lo que crear negocios, alianzas,...

Para hacernos una idea de la magnitud que ocupan tanto las aceleradoras como las incubadoras, hemos consultado dos web importantes a nivel mundial donde se registran tanto las startups, como los inversores, para ponerse en contacto. La primera es la web de Startupxplore donde vemos registrados 7,331 startups, 4,281 inversores y 737 aceleradoras e incubadoras, a día de hoy. En la segunda, la web de Fundacity, el número de registrados asciende a 84,159 inversores, 47,877 startups y 1772 aceleradoras e incubadoras, a día de hoy presentes en 180 países.

Una de las preguntas más frecuentes hoy en día es dónde podemos encontrar una aceleradora de empresas. A esta pregunta, la solución que nos viene en primer lugar a la cabeza es la correcta, internet es el lugar más adecuado para encontrar nuestra aceleradora de empresas más conveniente, sin embargo, hay que advertir que no se debe tomar la decisión sin antes estar seguro de con quién se va a trabajar.

Ser sabedor de la filosofía de la aceleradora y los valores que tiene puede evitar problemas futuros en el momento de toma de decisiones, aunque uno de los datos fundamentales que hay que saber sobre la aceleradora antes de iniciar la idea con ella es en qué proyectos de éxito ha participado, con especial atención a aquellos que estén en la misma área de negocio que el negocio que se vaya a iniciar. Además, no se puede pasar por alto los fondos disponibles y la financiación que, a pesar de que suele contar con patrocinio privado, en la mayoría de los casos pueden beneficiarse de la colaboración pública también.

## *2.2. Principales diferencias entre una empresa incubadora y una empresa aceleradora*

Las principales, y más significativas, diferencias que existen entre una empresa incubadora y una aceleradora, son:

- El planteamiento del modelo de crecimiento, las aceleradoras tienen la intención de que las startups tengan elevadas tasas de crecimiento en el menor tiempo posible, mientras que las incubadoras dejan que la empresa crezca a su propio ritmo natural, suele suponer un período más largo de tiempo.
- Las empresas aceleradoras suelen participar en proyectos que ya han empezado su desarrollo, sin embargo las incubadoras suelen coger una idea y de ahí empezar de cero el proyecto.

- El principal objetivo de las aceleradoras es el de que la empresa obtenga beneficios reales desde un primer momento el salir al mercado, sin embargo las incubadoras suelen buscar este objetivo a más largo plazo.

	Duración del programa	Incubadora	Aceleradora
<b>Estructura del programa</b>	Proceso de selección de Startup	Competitivo-basado en el espacio y los recursos disponibles	Competitivo-esencial para el modelo de negocio
	Enfoque tecnológico	Alto	Alto
	Principal objetivo	La empresa quede asentada en el mercado	La empresa obtenga beneficios
	Duración del programa	Más de 12 meses; media de 33 meses	Menos de 12 meses; media de 6 meses
<b>Características operativas</b>	Oficina/Laboratorio/equipo y espacio flexible	Sí	Varía
	Menotoring	Sí	Sí
	Asistencia técnica	Sí	Sí
	Apoyo post-programa	Sí	Varía
<b>Capital financiero &amp; Derechos de PI</b>	Fondos iniciales	Varía	Sí
	Participación en el capital	Sí-a corto plazo	Sí
	Condiciones de propiedad intelectual (PI)	Varía-según la política de PI de la incubadora	Varía-Según acuerdo
<b>Capital social &amp; redes sociales</b>	Red de contactos con Business Angels/VC & sociedades de inversion	Varía-según acuerdos y recursos	Sí-importante para el modelo de negocio y la propuesta de valor
	Red de contactos con clientes y proveedores potenciales	Varía	Sí-importante para el modelo de negocio y la propuesta de valor
	Demo Day	No	Sí
	Participación presencial requerida	Varía	Varía
	Red de alumnos y grupo	Sí	Varía

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

A parte de las diferencias principales que ya hemos comentado con anterioridad, en la tabla 1, podemos observar de forma clara ambos tipos de empresas y compararlas de forma fácil y visual.

Como queda reflejado en esta tabla 1, el proceso de selección para participar en ambos programas es competitivo, y la exigencia del mismo, dependerá de la propia empresa aceleradora o incubadora. Ambos tipos de empresas se focalizan bastante en proyectos estrechamente relacionados con la tecnología y con Internet. Un aspecto en el que disciernen es que, para una empresa incubadora uno de sus objetivos primordiales es que la empresa consiga asentarse en el mercado por un gran período de tiempo, por eso suelen durar más sus programas y dejan que la empresa tenga un crecimiento natural. Mientras que por otro lado, las aceleradoras, tienen como uno de sus primeros objetivos el que la empresa obtenga beneficios reales lo antes posible, por eso sus programas son más cortos, porque aunque también buscan el éxito del proyecto, no les importa que la vida del mismo sea más breve. Y respecto a la duración de los programas, como ya decíamos, existen grandes diferencias. Un programa de incubación es más extenso en el tiempo, siempre dura más de 12 meses, y entre las tres etapas que hemos estudiado con anterioridad, suele alargarse de media unos 33 meses, pero claro está que depende de cada empresa incubadora y cada proyecto incubado. Para las empresas aceleradas la duración es menor, siempre son menos de 12 meses, y dependiendo de cada empresa aceleradora, pero de media podemos hablar de entre unos 4 y 6 meses de duración.

Con respecto a un espacio físico donde poder trabajar o el material y equipo necesario, las incubadoras sí que ofrecen esos servicios por norma general, y aunque las aceleradoras, en sus inicios dependía de cada empresa, hoy en día como servicio adicional sí que suelen tener todas estas comodidades ya que cada vez existe más competencia en este campo y han de resultar más atractivas a las diferentes startups que buscan acelerar sus proyectos. Si comparamos con respecto a la mentorización y la asistencia técnica que se recibe, tanto en las empresas incubadoras como en las aceleradoras, vemos que no existe gran diferencia, muchos de los servicios que se obtienen de estos programas son muy similares, y las grandes diferencias no dependen del tipo de programa, sino de la empresa en sí que se elija. Una vez acabado el programa, si se trata de una incubación la startup seguirá bastante vinculada a la empresa y si se trata de una aceleración, la situación varía en función de cómo la empresa prefiera.

Otra diferencia es que, por orden general, todas las aceleradoras proporcionan un capital inicial, la cantidad varía dependiendo de la empresa elegida, sin embargo, las incubadoras depende totalmente de lo que prefiera hacer la propia empresa, si ofrecer ese fondo inicial o no. A la hora de obtener beneficios participando en el capital, las incubadoras suelen adueñarse de un pequeño porcentaje pero con el objetivo de venderlo lo antes posible y así que la startup siga su crecimiento natural, las incubadoras no quieren involucrarse en la empresa. Sin embargo, las aceleradoras suelen adquirir entre el 5% y el 10% para más adelante poder obtener beneficios de ese accionariado. Las condiciones de la propiedad intelectual en ambas situaciones son variables.

Y con respecto a la red de negocios relacionada con los Business Angels y las sociedades de inversión, en las incubadoras varía y depende de los recursos y política que tenga la empresa, y

en las aceleradoras, por el contrario, siempre existe esa red, siendo esta uno de los factores más importantes por los que se decantará una startup cuando tenga que elegir a que programa de aceleración suscribirse. Y con respecto a la red de negocios relacionada con los clientes y proveedores potenciales, nos encontramos en la misma situación, tanto en las empresas aceleradoras como en las incubadoras. Como ya se ha visto con anterioridad, uno de los puntos fuertes de las aceleradoras es que, en contraposición a las incubadoras (que no tienen ese servicio), tienen el Demo Day, que es el día donde los emprendedores exponen sus startups y diferentes proyectos a los posibles inversores. La participación presencial requerida varía en función de cómo quiera cada empresa, independientemente de si se trata de una aceleradora o de una incubadora. Y por último, en el cuadro se compara la red de trabajo de empresas ya graduadas y de emprendedores que ya han pasado por algún programa, esta red en las incubadoras, al mantenerse tan vinculadas a las startups una vez ya finalizada la experiencia, es muy fuerte. Sin embargo en las aceleradoras varía totalmente dependiendo de lo que quiera establecer cada empresa en su situación individual.

### 2.3. Organigrama de una incubadora o una aceleradora

El organigrama que aquí se muestra, en la ilustración 3, es el de una incubadora, pero es igual de aplicable a una aceleradora, ya que la distribución de su equipo es la misma. Se trata de un organigrama muy sencillo que incluye a todos los componentes que podrían existir, pero una gran parte de ellos, tanto en incubadoras como en aceleradoras, se encuentran externalizados, o incluso una misma persona desarrolla varias funciones.

Tanto en las incubadoras como en las aceleradoras, el equipo que lo forma suele estar al mismo nivel, ya que a excepción del Director General, el resto trabajan conjuntamente para ayudar a la startup a la que impulsan a conseguir su objetivo. En todo caso, podemos encontrar como se ve reflejado en este organigrama, en la ilustración número 6, jefes de departamentos, pero esto solo ocurre en las incubadoras y aceleradoras con gran número de empleados. Además de los trabajadores habituales tendríamos los asesores, que ayudan en todo lo que pueda necesitar la empresa, y en este grupo podríamos incluir a los mentores que contrata la empresa para ayudar a los proyectos incubados o acelerados.

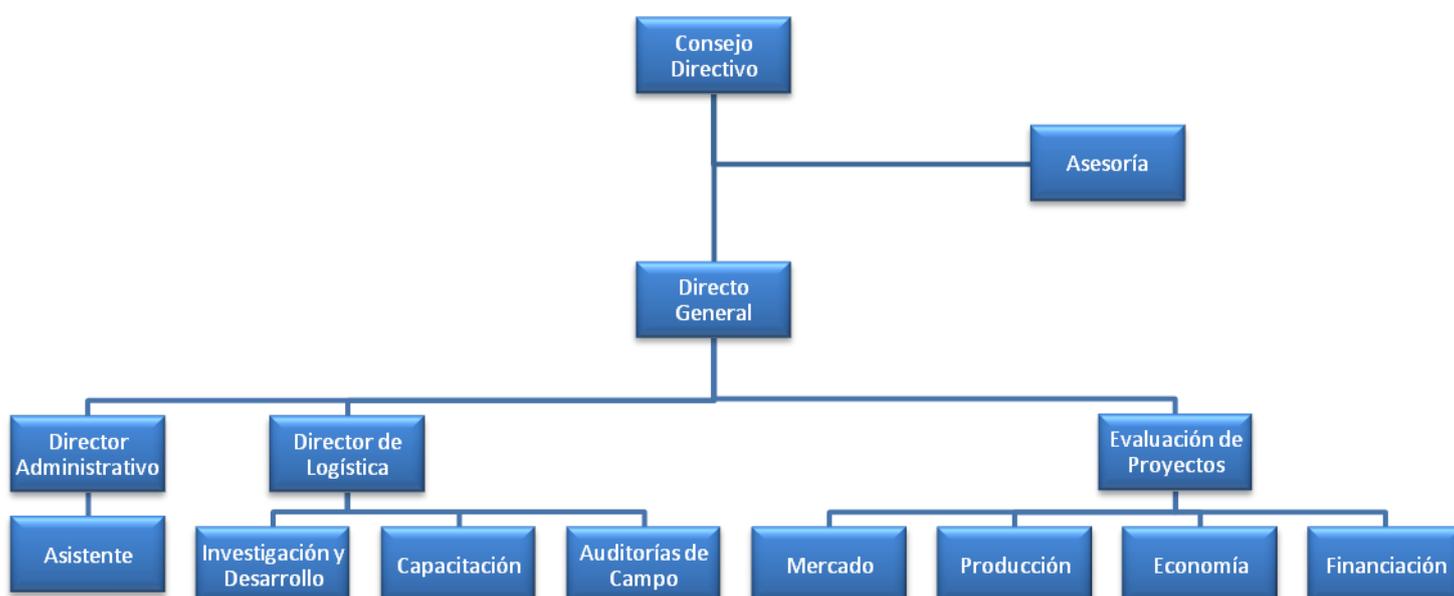


Ilustración 3. Organigrama de una incubadora de empresas (Monografías, 2014)

### 3. Clasificación de los diferentes tipos de incubadoras y aceleradoras

Ahora que ya sabemos qué es una incubadora, una aceleradora, que no son lo mismo, y sus diferencias más significativas y comparables, vamos a ver los diferentes tipos ya que no todas son iguales. Para poder hacer una mejor clasificación, hemos decidido tratarlas por separado. Es evidente que hoy en día, como se comentaba con anterioridad, existe una gran proliferación del fenómeno de las startups, por consecuente han surgido muchas empresas que quieren apoyar este movimiento, es el caso de las incubadoras y aceleradoras, por este motivo ha llegado el momento en que es inevitable crear una clasificación, de esta forma queda mejor reflejado para las startups o ideas y proyectos iniciales, cuál es la aceleradora o incubadora más adecuada en cada caso. Antes de explicar las clasificaciones de ambas, es necesario destacar, que al ser un sector tan joven, con información limitada, y que crece exponencialmente, la forma de clasificarlas puede cambiar a lo largo del tiempo, y que la clasificación que aquí proporcionamos, tanto de incubadoras como de aceleradoras, trata de ser la más acertada y a la vez reciente.

#### 3.1. Clasificación de incubadoras

Como ya hemos mencionado, el sector de las empresas incubadoras es muy novedoso y está en constante movimiento, sufriendo cambios y mejoras continuamente, por lo que es difícil encontrar una sola clasificación. Sin embargo, una vez consultadas diversas fuentes de información y encontrando así, que en varias coinciden en una misma clasificación, como es en la página web del Instituto Mexiquense del Emprendedor, el Centro de emprendimiento de Argentina, la Universidad de México, en uno de los post de la autora Paula Canal, en el Sistema Nacional de Incubación de Empresas de la Secretaría de Economía de México y en diferentes blogs de economía. Podemos presentar la siguiente clasificación:

- Tradicionales: Este primer tipo de incubadoras se enfocan a aquellos negocios que pertenecen a sectores más tradicionales, como pueden ser papelerías, confección textil, estéticas, restaurantes, lavanderías, joyerías,... Este tipo de comercios no requieren de tecnologías de complejidad mayor, ni infraestructuras físicas difíciles y sus mecanismos de operación e implantación son más sencillos. El tiempo de incubación suele ser entre los tres y los seis meses. Por lo general, este tipo de incubadoras no proporcionan capital en efectivo sino que brindan las herramientas que se necesitan para iniciar con la empresa y que posteriormente pueden ayudar a percibir el capital de riesgo para seguir con su desarrollo fuera de la incubadora.
- De tecnología intermedia: Este tipo de incubadoras se centra en las empresas que tienen requerimiento de infraestructuras físicas, tecnologías y mecanismos de operación semiespecializados y poseen elementos de innovación. Estas empresas, al

incorporar esos elementos de innovación, deben estar vinculadas a centros e instituciones de conocimiento, a fuentes generadoras de proyectos, a grandes empresas o a redes estratégicas de innovación. La duración para este tipo de empresas de incubación suelen rondar los 12 meses. Algunos ejemplos serían, desarrollo de software para el control de inventarios, el desarrollo de redes simples, servicios basados en tecnologías de la información y diseño, distribuidoras, sector agrícola y alimentos, nuevas máquinas y herramientas para la industria, telecomunicaciones, etc.

- De alta tecnología: Las empresas a las que están destinadas este tipo de incubadoras se enfocan más a desarrollar algún negocio puntero o economía del conocimiento, se trata de sectores más avanzados, como por ejemplo, software especializado, Tecnologías de la Información y Comunicación(TIC), computación, microelectrónica, biotecnología, sistemas micro-electromecánicos (MEM'S), alimentos y fármacos, etc. La duración del proceso de incubación de este tipo de empresas es mucho más larga, puede llegar a tardar dos años, además suelen requerir amplias infraestructuras físicas y tecnológicas y operación altamente especializada.

### *3.2. Clasificación de aceleradoras*

Con las aceleradoras nos sucede lo mismo que las incubadoras, es difícil clasificarlas, debido a los motivos de novedad y constante cambio. Pero, tras consultar diferentes fuentes de información, hemos llegado a la conclusión de que depende del criterio que queramos utilizar para clasificar las aceleradoras obtendremos unos tipos u otros. Pueden clasificarse según su financiación, su objetivo, su especialización o cualquier otro criterio que consideremos destacable. En este caso nos apoyaremos en la clasificación que nos inspira Gonzalo Gimeno en su estudio "Las aceleradoras como trampolín de las startups".

#### *3.2.1. Dependiendo de su financiación y objetivo*

- **Aceleradoras de financiación privada**

Existen, normalmente, para favorecer la intensidad y la velocidad a la que los posibles inversores reciben las ofertas de inversión o propuestas de negocio y así poner, de manera más ágil, en contacto ambas partes interesadas en aportar financiación y en recibirla. Es el modelo clásico de aceleradora que hemos estudiado con anterioridad, sigue el proceso competitivo de selección de los mejores equipos con grandes ideas y proyectos, y les ofrecen, durante los 3, 6 o 9 meses que es el período medio de duración de un programa de aceleración, los servicios propios de una aceleradora, como: formación intensiva y asesoramiento, mentoring, inversión en forma de capital

semilla, etc. La mayoría también ofrece un espacio físico donde puedan trabajar todo el tiempo que dure el programa. Y como se explicaba con anterioridad en este estudio, el proceso de aceleración finaliza con un Demo Day, o pitch público, en el cual acuden y participan firmas de Capital Riesgo y Business Angels muy interesadas en la inversión de este tipo de proyectos.

En contraprestación de estos servicios, las aceleradoras adquieren entre el 5% y el 10% del capital social de la startup en la que han invertido con el objetivo de obtener una retribución de esas acciones. También puede darse la opción, aunque es menos común, de que otras aceleradoras prefieran las notas convertibles o “convertible notes”, que consiste en un préstamo a corto plazo que acaba convirtiéndose en participación accionarial.

Cabe destacar que aunque se trate de programas de aceleración financiados con capital privado, pueden tener tanto fines lucrativos como no lucrativos.

Un ejemplo de aceleradora financiada con capital privado y con fines lucrativos, este suele ser el caso más frecuente, sería la aceleradora BBooster. Esta aceleradora tiene como objetivo primordial el rentabilizar la inversión que en su día realizaron los socios proporcionando así el capital social de esta empresa.

Y en el lado opuesto, tendríamos a las aceleradoras financiadas con capital privado pero con fines no lucrativos. Y en esta situación, menos usual, podríamos poner de ejemplo a la empresa Lanzadera, ya que se trata de un proyecto emprendido por capital totalmente privado, aportado por Juan Roig fundador y presidente ejecutivo de Mercadona. Esta no es una aceleradora común, es algo diferente, ya que Lanzadera no participa en el capital de las empresas a las que acelera, impulsa. Además, la financiación que aporta al principio es una suma elevada, la duración de la misma es variable y el calendario para retornarla es bastante flexible, ya que personalizan, y lo modifican en función de la capacidad de generación futura de beneficios de la startup, destacando también que el tipo de interés es el EURIBOR + 0%, no tiene comisiones alguna, y no requiere garantías ni avales personales. Y es que el objetivo principal de esta aceleradora es ayudar a desarrollar ideas con gran potencial, añadirles valor y destacar este tipo de proyectos con gran liderazgo emprendedor, a través de sus servicios y ayuda en Valencia.

- **Aceleradoras de financiación pública**

Los programas de aceleración de este tipo tienen como objetivo la estimulación del desarrollo económico de la localidad o el logro de un impacto social y/o medioambiental, por este motivo las aceleradoras de este tipo no tienen intereses lucrativos. Este tipo de programas son financiados con fondos públicos y tienen el objetivo de atraer al mejor talento, al igual que incentivar el emprendimiento de base tecnológica entre los más jóvenes. Las aceleradoras de este tipo no suelen participar

en el capital social de los proyectos acelerados para que de esta forma resulten más atractivos a los fundadores de las startups por una mayor libertad.

En este tipo de aceleradoras destacan las aceleradoras de startups universitarias, estas consisten en programas educativos sin ánimo de lucro los cuales tienen como finalidad acelerar el desarrollo de los estudiantes emprendedores y la innovación en las mismas universidades. Lo que suelen hacer es, proveer de subvenciones de capital semilla y así apoyan a los estudiantes en las etapas iniciales del desarrollo de sus proyectos. Al no ser una aceleradora con ánimo de lucro, no participan en el capital social de las startups que aceleran. Este tipo de programas están diseñados específicamente para acompañar los proyectos innovadores que puedan tener los estudiantes de la universidad, en el período normal de una startup, de 3 a 6 meses, ofrecer formación y asesoramiento, espacio co-working, redes de contactos y acceso a financiación, etc. Un ejemplo claro y cercano de todo lo comentado, sería la aceleradora Startupv, la cual está a cargo de la Universidad Politécnica de Valencia.

Además de las universidades, también existen Aceleradoras Públicas Impulsadas por Ayuntamientos, que tienen los mismos objetivos que las anteriores pero aplicados a ámbito local. Como por ejemplo encontramos la Aceleradora de Alcobendas, de Madrid, que está impulsada por el propio Ayuntamiento de Alcobendas, a través de esta iniciativa, el ayuntamiento pretende favorecer la evolución y crecimiento de nuevos proyectos empresariales que estén en sus fases iniciales y que tengan un uso intensivo de la tecnología. Este proyecto consta de tres convocatorias o promociones, y consta de todos los servicios propios de una aceleradora, incluido el mentoring, que en este caso será llevado a cabo por un comité, el promotor del proyecto, el cual está formado por inversores expertos en el desarrollo de negocios y en el ámbito universitario vinculados a Alcobendas, sumando además a miembros del equipo de gobierno municipal.

- **Aceleradoras con patrocinador corporativo**

O más comúnmente, las llamadas aceleradores corporativas, que normalmente son infraestructuras o departamentos de un grupo empresarial con capacidad de captar, analizar, filtrar, negociar, invertir y desarrollar iniciativas por medio de la inversión en startups tecnológicas o iniciativas internas. Se suelen centrar en trabajar con temas de investigación específicos o de ayuda al desarrollo del ecosistema alrededor de una tecnología central. El capital privado es un apoyo básico y su finalidad es la generación de soluciones innovadoras para luego poder ofrecerlas a sus accionistas y clientes. De este tipo de aceleradoras encontramos menos, pero un caso conocido podría ser el de Wayra, que se trata de la aceleradora de startups digitales de Telefónica. Todos los servicios y ventajas de esta empresa son los típicos de cualquier aceleradora, desde una financiación inicial, hasta networking, pasando por mentores, espacios de trabajo, demás.

### *3.2.2. Dependiendo de su especialización*

Unas vez clasificadas las aceleradoras dependiendo de su financiación y el objetivo de las mismas, aunque haya resultado complicado debido al cambio continuo, la falta de información y la novedad del sector. Debemos aclarar que existe una tendencia significativa y creciente a una mayor especialización de las aceleradoras hoy en día. Por este motivo, se crea una nueva clasificación de las aceleradoras, según diferentes fuentes de información como, el autor J. Novoa o el blog online de la empresa Innova labs. Esta nueva clasificación crea dos tipos diferenciados de aceleradoras, que son, las horizontales y las verticales.

- **Aceleradoras horizontales**

Las aceleradoras horizontales son aquellas que deciden abarcar cualquier tipo de startup, que analicen y acepten, sin tener en cuenta el sector al que pertenecen. Acogen cualquier ámbito económico, puede acelerar desde una startup de una aplicación móvil hasta una de hostelería. Este tipo de aceleradoras tuvo su punto álgido hasta hace poco, pero últimamente han ido perdiendo relevancia. Cuando la idea de la aceleración llegó a España, muchas empresas decidieron sumarse a este gran boom, y por ese motivo muchas de las aceleradoras abarcaron cualquier sector económico y volviéndose así, aceleradoras horizontales. Sin embargo con el paso del tiempo estas aceleradoras han ido menguando en número, aunque siguen existiendo. El motivo principal es que las mismas startups buscan una verticalización de tal forma que puedan tener en la misma aceleradora cualquier ayuda que necesiten en su propio sector y que se trate de ayuda especializada. Un ejemplo de esta situación es la aceleradora Plug and Play Spain, que como veremos más adelante y con más profundidad, pone fin con esta última edición a sus programas de aceleración horizontal para dedicarse exclusivamente a los programas de aceleración vertical.

- **Aceleradoras verticales**

Como muchos empresarios opinan hoy en día, la especialización y la verticalización es buena en la manera en la que nos permite adquirir un conocimiento mucho más profundo del sector en el que nos centramos, ya sea sobre la industria o sobre los emprendedores, ayudando a proporcionar mejores resultados. Además, de esta forma, las startups se benefician de una formación individualizada y personalizada con unos mentores expertos totalmente en su materia, lo cual repercute positivamente en el desarrollo de su actividad. Estos son algunos de los diferentes motivos por los cuales, hoy en día, cada vez más aceleradoras se inclinan por la opción de especializarse verticalmente, acogiendo en sus empresas todo el proceso de un sector.

Por eso nace este tipo de aceleradoras, las verticales, que son aquellas que se especializan en una solo sector, centrándose en el mismo, y acogiendo en sus programas, solo a startups relacionadas con el mismo. La mayoría de las aceleradoras se especializan normalmente en

empresas online (suelen ser negocios en internet y aplicaciones de móviles en gran parte), aunque existen también aceleradoras que prefieren trabajar con proyectos offline, o puede darse la situación de aceleradoras que trabajen con proyectos mixtos, online y offline.

Este tipo de aceleradoras suelen ser parte de grandes empresas o corporaciones, o la misma aceleradora cuenta con la ayuda y colaboración de empresas líderes en el sector especializado. Como ya hemos mencionado, suponen una gran ayuda y ventaja, para las startups y los emprendedores, sobre todo con aquellas que se encuentran en sus etapas iniciales. Ya que tienen a su disposición una red de mentores mucho más especializada y profesional de su sector en concreto, que se adapta mejor a las necesidades que les puedan surgir. Además la especialización permite a estos emprendedores, algo novatos, compartir cualquier tipo de experiencia, duda o conocimiento con otros muchos emprendedores que se encuentran en la misma situación, en ese mismo sector. Esto genera una serie de sinergias que favorecen y fortalecen a cualquier empresario o empresa que participe en las mismas, siendo el resultado mucho más positivo que si trabajase de forma independiente, o en una aceleradora horizontal. Otro aspecto remarcable, es que si una startup participa en un programa de aceleración horizontal, la red de contactos es mucho más específica y centrada en su sector, ya sea para conseguir clientes, inversores o mentores con conocimientos de su mismo ámbito económico.

## 4. Geolocalización española de incubadoras y aceleradoras

En la ilustración 5, ubicada más abajo, podemos ver la distribución de las incubadoras y las aceleradoras a nivel nacional, al hacerlo nos damos cuenta de que más o menos siguen el mismo patrón que la distribución de startups a nivel nacional. La gran mayoría se centra en Madrid, Andalucía y el litoral levantino. Sin embargo, hay un aspecto que nos llama la atención considerablemente, si nos fijamos en la ilustración 6 (que encontramos en el siguiente apartado), sobre la distribución geográfica de las actuales startups en España, nos damos cuenta de la cantidad de startups que residían en la zona sur del país. De momento no existe problema aparente, pero cuando vemos la ilustración proporcionada aquí abajo, la ilustración 5, sobre la distribución geográfica de las actuales incubadoras y aceleradoras en España, y las comparamos, nos damos cuenta de la realidad existente, y es que también disponemos de un número muy elevado de estas empresas en esta parte de nuestro país. Con lo que llegamos a la conclusión de que en términos relativos, existen demasiadas aceleradoras e incubadoras en esta zona geográfica. Además esta idea se ve respaldada también por el hecho de que, si nos fijamos en los otros focos mayoritarios donde residen startups, es decir, en Madrid y gran parte de todo el litoral mediterráneo, vemos la realidad, y es que, no son necesarias tantas aceleradoras e incubadoras por cada startup, ya que a pesar de que toda esta zona tenga mayor número de startups, no tiene tantas incubadoras y aceleradoras en términos relativos, debido a que no es necesaria esta aglomeración de recursos. Por este motivo, nos atrevemos a afirmar que en Andalucía hay una sobresaturación de incubadoras y aceleradoras en relación al resto de ciudades.





Ilustración 5. Distribución geográfica de las actuales incubadoras y aceleradoras en España (Startupxplore, 2017)

Esta explicación sobre la geolocalización española de las incubadoras y aceleradoras, se ve respaldada por la opinión de Alberto González, periodista independiente, en su artículo “Startups en España vs Europa: análisis y datos de inversión”. Ya que el autor de este artículo opina que España tiene mucho que aprender y arreglar con respecto a su distribución y organización de startups, aceleradoras e incubadoras. Sus argumentos también se basan en el estudio de las ilustraciones del portal web de Startupxplore, donde, al igual que nosotros, se da cuenta de que en Andalucía es la parte del país donde más incubadoras hay, exactamente un 32% de ellas a nivel nacional están ubicadas en esta zona, pero que en contra de la lógica, no tiene tanta cantidad de startups ni inversores. Y sin embargo, por otra parte, también analiza a Cataluña que es el lugar con más startups residen en España, con un 27% de todas ellas a nivel nacional, y seguido de Madrid con un 25% de las mismas. Y aunque Cataluña también mantiene el liderazgo con el porcentaje mayoritario de aceleradoras, un 32%, a nivel nacional, hace falta destacar, que en números absolutos, Madrid toma cabeza, ya que es el sitio donde más inversores residen por metro cuadrado, en la capital se ubica el 43% de los inversores. Por estos datos y este pequeño muestreo, es por lo que el autor Alberto González se reafirma en que a nuestro país le hace falta aprender un poco más sobre la distribución para así poder mejorar la calidad del sector.

## 5. ¿Cómo se financian y cómo obtienen beneficios las incubadoras y aceleradoras?

### 5.1. *Financiación incubadoras*

Las incubadoras de empresas consiguen financiación de una manera muy sencilla, asumen un porcentaje de participación de los negocios e ideas que incuban, por este motivo el emprendedor deberá tenerlo en cuenta y tenerlo claro cuando solicite financiación a una incubadora. De todas formas, el interés de las incubadoras no es, generalmente, el convertirse en socios mayoritarios, sino más bien, el invertir en una idea o negocio con el cual se identifique y comparta objetivos para, después de un tiempo considerable, desinvertir el capital y obtener beneficios. Por eso hemos advertido que se debe valorar antes de tomar la decisión, debido a que el emprendedor perderá la libertad de enfocar su proyecto parcialmente.

Pero si nos preguntamos de dónde sacan el dinero las incubadoras para iniciar su negocio, la respuesta es la que ya hemos comentado en apartados anteriores. La empresa puede ser financiada con fondos públicos o privados. Por ejemplo todas aquellas incubadoras que nacen de ayuntamientos, universidades, o cualquier entidad pública, son financiadas siempre con capital público. Mientras cualquier incubadora como empresa privada se financia con capital privado, que puede obtener como cualquier otra entidad privada el capital de cualquier fuente de financiación como, de entidades financieras, de amigos y familiares, de crowdfunding,... Pero incluso, podemos encontrar incubadoras que se financien tanto con fondos privados como con públicos, estaríamos ante una incubadora mixta.

### 5.2. *Financiación aceleradores*

En la estructura de financiación de una aceleradora existen dos elementos importantes: la financiación de la empresa aceleradora en sí, y luego, los fondos disponibles para prestar a las startups.

La manera en la que las empresas aceleradoras se financian también es un punto clave y está estrechamente ligada a su misión. El más utilizado es el modelo de Venture Capital-like fund, que consiste en comprar una parte reducida del capital social de la empresa acelerada, suele ser entre el 5% y el 10%, con el fin de poder recuperar en el futuro los costes que ha invertido en la misma, además de obtener cierto beneficio de esas acciones. A parte de este modelo,

existen otros programas de aceleración que reciben la financiación de patrocinios corporativos o de fondos públicos, e incluso por una combinación de ambos.

En las siguientes imágenes que tenemos justo en la ilustración 4, podemos ver los gráficos donde se ilustra la fuente de financiación que se les proporciona a las startups que han participado en alguna aceleradora en Europa en 2014.

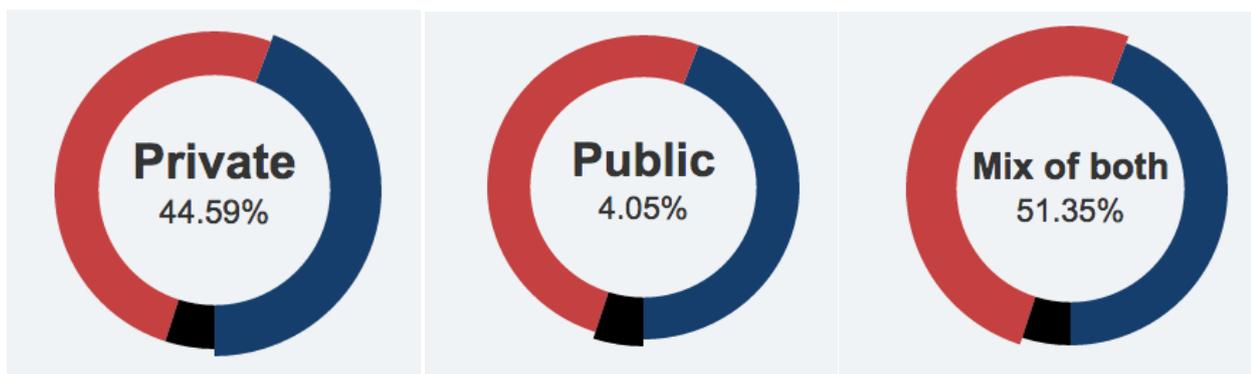


Ilustración 4. Estructura de financiación de las aceleradoras de startup en Europa (Fundacity, 2014).

Un número elevado de aceleradoras se decantan por seguir con el modelo tradicional, que fue establecido por Y Combinator, y es el que hemos comentado anteriormente, ofrecer financiación de capital semilla a cambio del 5-10% de la startup. Estas aceleradoras pueden, como hemos visto, estar financiadas por capital privado, público o mixto y su objetivo es generar ingresos mediante las inversiones en startups, materializando la rentabilidad a través de las salidas o ventas de las mismas.

Además de este tipo de aceleradoras, existen otras cuyo objetivo es generar soluciones innovadoras para luego poder ofrecérselas a sus clientes y accionistas, estas son conocidas como aceleradoras corporativas. Son departamentos o infraestructuras de un grupo empresarial con capacidad de captar, filtrar, analizar, negociar, invertir y desarrollar iniciativas a través de la inversión en startups tecnológicas o iniciativas internas.

Sin embargo, también existen las aceleradoras financiadas al 100% con capital público, estas tienen un objetivo un tanto diferente, que es, fomentar e impulsar iniciativas emprendedoras, en una región, industria o área tecnológica y crear un ecosistema dentro de las mismas.

## 6. Principales figuras que toman partido en las incubadoras y aceleradoras y función de las mismas

### 6.1. *Startup*

Como ya habíamos comentado antes, las startups son organizaciones humanas con gran capacidad de cambio, que desarrollan productos o servicios, de elevada innovación, muy requeridos o deseados por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados al cliente. Suelen tener, gracias a su modelo de negocio, costos mínimos pero altos beneficios que crecen exponencialmente. Las startups suelen tener una comunicación continua y abierta con sus clientes, además de una fuerte relación laboral con la tecnología. Pero ahora necesitamos ampliar el conocimiento de las startups como un agente fundamental sin el cual no existirían ni las incubadoras ni las aceleradoras, para ello nos basamos en la información recogida de distintos portales cibernéticos, pero sobre todo, en la información que recole el estudio de “Las aceleradoras como trampolín de startups” de Gonzalo Gimeno.

Una startup es una empresa incipiente, de arranque o emergente, la cual tiene como objetivo emprender un nuevo negocio y suelen estar vinculadas con la tecnología, aunque no es un requisito indispensable. Las startups están asociadas a ideas que innovan en el mercado en el que se ven involucradas y buscan hacer más sencillos los procesos más complicados de realizar.

Las empresas aceleradoras e incubadoras son un componente fundamental para las startups. Estas empresas atraen a los Business Angels con capital monetario e inteligente para los nuevos negocios y así pueden hacer inversiones no muy altas en comparación a otros grandes proyectos. Las startups se distinguen de otras inversiones por su riesgo y por ofrecer o esperar grandes rentabilidades, debido a la escalabilidad exponencial del negocio. Es decir, estos proyectos suelen tener un bajo coste de implementación, un riesgo algo más elevado, y una retroalimentación de la inversión potencial mucho más atractiva.

Aquí es donde reside el negocio para los inversores, Business Angels y mecenas empresariales, y es que apuestan pequeñas inversiones en varias empresas startups, aludiendo a que hay una elevada probabilidad de que alguno de los negocios donde se ha invertido, se desmarque del resto y acabe escalando exponencialmente.

Las startups que lograron alcanzar sus primeros logros en un tiempo reducido y superaron el “valle de la muerte”, son normalmente más escalables que un negocio ya establecido, es decir, ya tienen una potencialidad de crecer de una manera mucho más rápida con una inversión limitada de capital, trabajo y/o condiciones medioambientales, debido a que ya trabajan en nichos de mercado poco explorados, y la diferenciación que tienen con el resto de empresas del mismo mercado es bastante notoria.

Para poder llegar a una elevada escalabilidad es necesario que exista un alto retorno de la inversión. Este es el motivo por el que dichas compañías han de tomar en cuenta distintas condiciones de su entorno y de proyección futura, así como unas estrategias que permitan a sus innovadores negocios poner barreras de entrada a una posible competencia futura y así dar mayor seguridad y certidumbre a los inversores. Además, es importante resaltar que se acaba creando un fuerte vínculo entre emprendedor e inversionista basado en la confianza entre ambos. Por eso, es por lo que al principio decíamos que es bueno incentivar el diálogo que fortalezca esta relación desde el primer momento.

Una vez ya constituida la startup será necesario saber dónde se ubicará y cómo trabajará. Al necesitar una baja inversión y bajo servicio de cara a cara con el público, tienen la posibilidad de instalarse en cualquier parte como “oficina”. De esta manera, acaba siendo el ahorro la prioridad a la hora de elegir el lugar adecuado. Algunos de los lugares más habituales son:

- El propio hogar, esto supone un ahorro de costes muy importante, pero la parte negativa es que puede suponer un freno al crecimiento por la posible falta de contactos y aprendizaje.
- Incubadoras, suelen, como hemos visto, acoger proyectos en proceso de gestación.
- Aceleradoras, que tienen como prioridad la aceleración del crecimiento de una startup ya establecida.
- Espacios de cotrabajo, esta idea está más enfocada a autónomos generalmente, en estos espacios se puede crear una red de contactos profesionales, lo que nos ayudará al buen desarrollo del negocio.
- Oficinas compartidas, con otras startups, lo que nos permite ahorrar costes.
- Centros de negocios, esta opción es más tradicional, y no suelen tener servicios de apoyo al emprendimiento.

Todos estos espacios son compatibles con iniciativa privada o pública.

Por regla general, las startups no son empresas muy orientadas a los servicios, sino más bien a la producción, y como hemos dichos, muy relacionadas con la tecnología. En Europa, solemos utilizar un modelo público-privado, donde el Estado interviene y propicia unas condiciones más adecuadas para el desarrollo y competencia, pero entendiendo que requieren condiciones especiales solo al principio de su emprendimiento, puesto que luego son más que autosuficientes y sostenibles, creando riqueza en los países en los que se fundaron, y compitiendo de manera notable en el mundo global.

Por último, nos queda hablar de cuando una startup deja de serlo. Esta situación se puede dar por diferentes motivos muy variados dependiendo de cómo se desarrolle, ya sea porque llega a ser muy rentable y pasa a formar parte de la bolsa de valores, o por el caso contrario, que deje de existir por un fracaso. Sin embargo, existen ciertos criterios definidos y comúnmente aceptados que nos permiten saber cuando nuestra startup deja de serlo:

- La empresa alcanza la jornada completa.

- La gran mayoría de personas que trabajan en la empresa no lo hacen por más de 12,5 horas diarias.
- La fuente principal de inspiración son las ideas lanzadas por la competencia.
- Los fundadores de la empresa tienen despachos separados del resto del equipo.
- La empresa tiene más de dos años de vida en el mercado.
- Los fundadores pueden no estar en la oficina durante varios días, y la empresa sigue con el funcionamiento habitual.

A continuación, se muestra un mapa de España en la ilustración 6, donde podemos ver claramente la distribución de las startups a día de hoy, según los datos proporcionados por la página web de startupxplore.

Y como es fácil de deducir, la gran mayoría se concentra en las principales ciudades y focos del desarrollo empresarial. Además, nos puede llamar también la atención la fuerte notoriedad que tiene la costa levantina en cuanto a concentración y expansión de startups. Esta es la aglomeración de la que hablábamos con anterioridad.

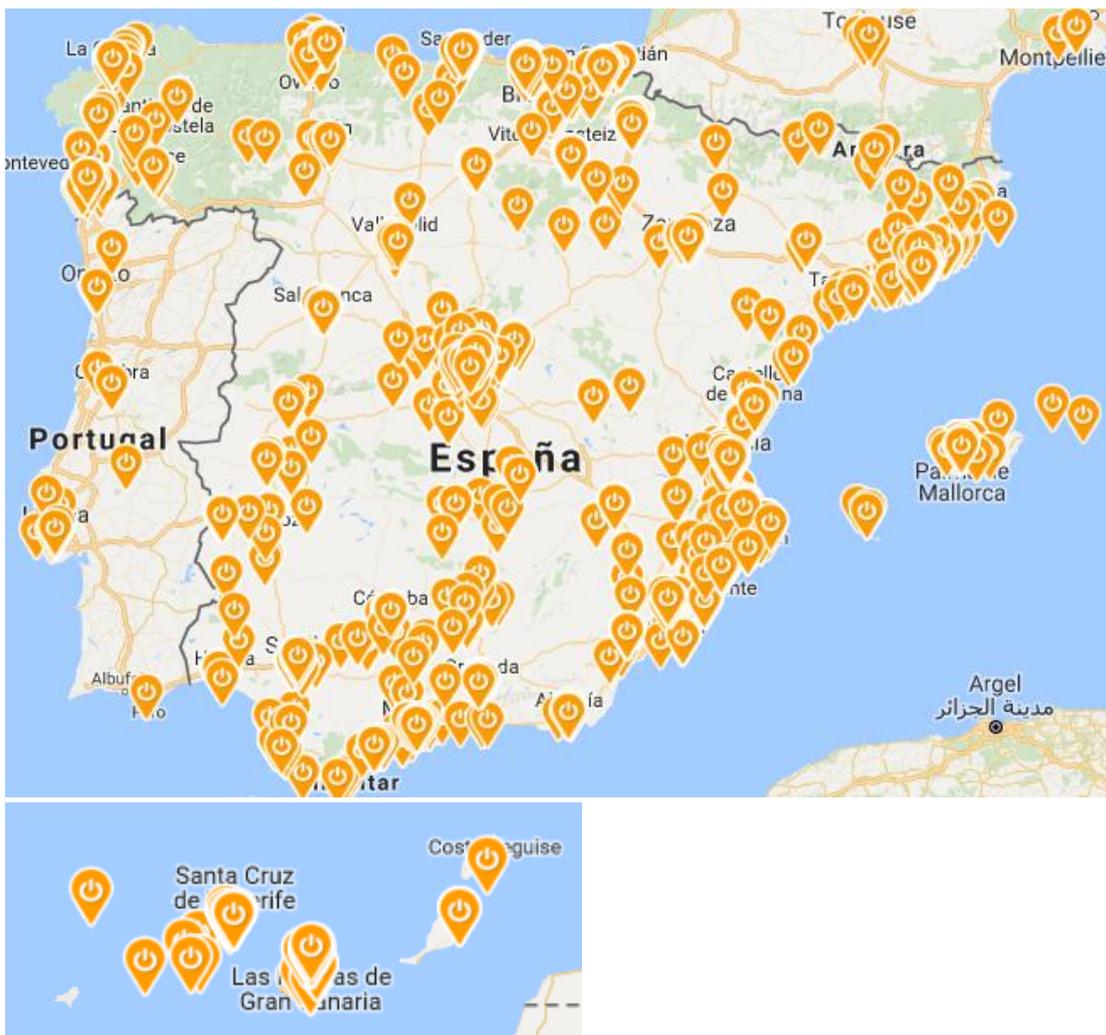


Ilustración 6. Distribución geográfica de las actuales startups en España (*Startupxplore, 2017*)

## 6.2. Mentor

Experiencia, contactos y confianza... son algunos de los aspectos con lo que ayudan los mentores a la hora de lanzar un negocio y que tenga éxito. Hay que asegurarse de que el mentor cree en la idea a desarrollar y no busca el beneficio económico inmediato.

Experiencia y confianza es algo que todas las startups buscan en sus etapas iniciales para poder despegar con fuerza, y estos dos aspectos son características de las que ofrece un mentor. En el mundo emprendedor está cada vez más asentada esta figura, y da a los nuevos creadores de empresas la seguridad que necesitan en sus primeros pasos y así mejorar su posicionamiento. Pero, como ya hemos dicho, los emprendedores deben mirar bien que el mentor se preocupe por el negocio y crea en él, y sea altruista.

En la mayoría de casos, en los que en el mercado nos encontramos con mentores, se trata de empresarios que han tenido éxito con sus negocios y han prosperado, por ese motivo, deciden ofertar su experiencia y sabiduría a los demás, o incluso a veces, se trata de profesionales que desde una escuela de negocios deciden apoyar las nuevas ideas que surgen a empresarios algo inexpertos. Ambos son dos tipos de mentores totalmente válidos y compatibles el uno con el otro, ya que los primeros aportan una idea y una visión más práctica, en comparación con los segundos los cuales tienen unos conocimientos más técnicos. Hemos dicho que son compatibles, porque además la mejor oferta que una incubadora o una aceleradora puede hacer con respecto a sus mentores, es una mezcla de ambos. Tal y como asegura Rodolfo Carpintier, presidente de DAD, la Digital Assets Deployment, una incubadora de la que hablaremos más adelante que trabaja a través de internet.

Pero así como hemos dicho que el mentor debe ser altruista, la startup acelerada o incubada debe tener una buena actitud de escucha activa hacia el mentor. Por este motivo, el fundador de Startup Conector, Carlos Blanco, afirma que para ser un buen mentor se debe ofrecer la experiencia de uno mismo de forma totalmente altruista y jamás debe hacer de ello su profesión, porque si fuese así, estaríamos hablando de un consultor o un asesor. Otra situación sería si una vez asentada la startup, se consolida la relación entre ambos y deciden que puede empezar a percibir algún beneficio, como puede ser el poseer alguna participación de la startup. Pero si desde un principio el mentor pide un retorno de su servicio o asesoramiento, no es señal de que esté haciendo bien su trabajo.

Para una buena relación entre mentor y startup, la clave es que la empresa esté en todo momento en el centro de las conversaciones, que se trabaje por objetivos y que el mentor empatee con el emprendedor y con los retos que se propone. Si la relación es buena y acaba consolidándose, puede suceder, si ambas partes están de acuerdo, que el mentor acabe adquiriendo un porcentaje de la empresa, como ya habíamos dicho, pero se vuelve a respaldar con la opinión de Iñaki Arrola, fundador de Coches.com.

La principal función de un mentor es, como aclarábamos con anterioridad, ayudar a los emprendedores a través de compartir sus conocimientos y contactos, ya sea tanto de clientes, como de proveedores, inversores, compañeros del sector o cualquier persona de utilidad en el mercado en el que se desenvuelven. Un mentor, no solo ha de cumplir con sus funciones ejecutivas, sino que también debe entender todo el proceso y evolución por el que pasa la startup con la que trabaja.

De esta forma, las ideas y aportaciones del experto que es el mentor, se suelen centrar en las áreas de financiación, expansión internacional, ventas y marketing. Pero también, el emprendedor debe saber qué tipo de ayuda necesita para poder sacarle un mayor partido, debe saber si necesita una visión general o algo más puntual de una parte de su negocio a desarrollar. Como explica Jorge Dobón, CEO de Demium Startup, la ayuda depende totalmente de lo que cada startup necesita y en qué momento se encuentra. Por ejemplo, si lo que necesita la startup es ayuda con respecto a la figura del CEO en su empresa, lo que le interesa es un profesional de referencia en con experiencia áreas variadas, con bastante frecuencia puede tratarse de otro emprendedor. Sin embargo, si lo que necesita es ayuda en áreas como la de marketing, es mejor contar con un mentor que lleve ese tema en concreto, o si la ayuda es necesaria en la parte de desarrollo del producto, será fundamental que el experto al que se consulta conozca de forma profunda el sector al que pertenece.

La mentorización puede durar desde los dos o tres meses incluso hasta los dos años, y para que el apoyo exista y se formalice, debe ser un contacto constante y realizar como mínimo una reunión al mes para no perder ese contacto. Como ya hemos mencionado anteriormente, con el tiempo, si ambas partes lo consideran adecuado, el mentor puede llegar a adquirir una parte de la empresa, que suele ser muy reducida, entre el 0,5% y el 1%. Y aunque en un principio los mentores no suelen invertir dinero en las startups que llevan, a veces, también pueden ejercer de Business Angels.

Según en la fase en la que se encuentre la startup, la mentorización se centrará en una parte u otra.

- En la fase inicial, la mentorización se centra en la incubación de la idea y en cómo va a ser lanzada al mercado, de esta forma el mentor debe ofrecer una asistencia general a la startup.
- En la siguiente fase, la aceleración, la ayuda se focaliza en el ecosistema de la startup y en cómo va a ganar dinero, además de cómo se van a medir los resultados.
- En la última etapa, en la de crecimiento, la startup deja de serlo para convertirse en una empresa ya asentada y formalizar las líneas de negocio para aumentar las cifras de facturación, por eso, en la última etapa, la ayuda se debe centrar en el management.

### 6.3. *Business Angels*

Un Business Angel lo podemos definir gracias a la información que encontramos en la página web de la Asociación Española de Business Angels (AEBAN). Y este se trata de agente que toma sus decisiones propias de inversión y que aporta dinero propio, y a veces incluso su tiempo, a empresas que no cotizan y son promovidas por personas ajenas a él mismo. A pesar de que puede invertir en cualquier etapa del desarrollo del proyecto, suele invertir en la etapa inicial, desempeñando un papel fundamental en el momento de la creación de estas empresas innovadoras, ya que apoya a los emprendedores en esa fase inicial del ciclo de vida, la fase de semilla y arranque. Muchas empresas de éxito contaron en sus inicios con la ayuda de Business Angels, como por ejemplo, Amazon, The Body Shop, Starbucks, Skype o Google.

En Estados Unidos son conocidos como Angel Investors o sencillamente Angels, como referencia a los empresarios de principios del siglo XX que se dedicaban a apoyar algunas producciones teatrales de Broadway. Este término en España puede ser traducido como ángeles de los negocios, inversores privados, inversores informales, inversores particulares, inversores ángel, inversores providenciales o inversores de proximidades, pero desde luego el término anglosajón no ha conseguido ser desplazado y es el más utilizado en toda Europa.

El término Business Angel pertenece a un perfil muy variado y poco definido, y por eso es muy difícil de tipificar, pero a pesar de ello existen ciertas características que son comunes en la gran mayoría y así conseguimos diferenciarlos de otros muchos tipos de inversores:

- Los Business Angel, usan su propio dinero para invertir, a diferencia de las entidades de Capital Riesgo que utilizan el dinero de terceros.
- Son ellos mismos los que toman sus propias decisiones de inversión.
- Suelen invertir en empresas en las que no tienen relación ni de parentesco ni de amistad con los promotores.
- Su objetivo es ganar dinero, aunque esta no sea su principal motivación para invertir ni la única.

La mayoría de los emprendedores se encuentran con falta de financiación en las etapas iniciales del ciclo de vida de sus empresas, lo que es conocido como un equity gap, y los Business Angels ayudan a cubrir esa necesidad de financiación. Como es lógico, esta inversión en etapas tan iniciales de la vida de las empresas supone un elevado nivel de riesgo y una elevada falta de liquidez. Estos factores, unidos a la ausencia de garantías de que el negocio tenga éxito, hacen que la ayuda de estos agentes sea más necesaria, ya que la financiación bancaria es inadecuada y muy difícil de conseguir en estas fases. Además, aunque el volumen de fondos de financiación que necesitan este tipo de empresas, es elevado para familiares y amigos, para las entidades de capital riesgo (las Venture Capital) son cantidades, en general, demasiado pequeñas para captar su interés, ya que la dinámica que llevan les obliga a invertir cantidades cada vez más grandes y mejor en etapas más tardías del ciclo de vida donde el riesgo sea menor.

Otro aspecto importante, es cuando el Business Angel, además de contribuir con su dinero, aporta también su tiempo actuando como mentor del emprendedor. De esta forma contribuye aportando su red de contactos y su experiencia y la pone a disposición del equipo emprendedor para contribuir al desarrollo de la empresa.

Según la página web de la Asociación Española de Business Angels, la AEBAN, en Estados Unidos la principal fuente de financiación para las empresas en sus fases iniciales del ciclo de vida (semilla y arranque) son los Business Angels. Estos, desempeñan un papel principal en el desarrollo económico y en la generación de puestos de trabajo del país. Se calcula que durante el año 2007 aproximadamente los Business Angels invirtieron 26,000 millones de dólares en 57,120 empresas, la mayoría en sus fases iniciales, mientras que menos de 4.000 empresas fueron respaldadas por las entidades de capital riesgo, y además, la mayoría en fases tardías. Y a pesar de que los Business Angels van poco a poco a más, sobre todo en los últimos años, en Europa se estima que el tamaño de mercado abarcado por los Business Angels es diez veces inferior al de Estados Unidos.

La AEBAN es la Asociación de Redes de Business Angels en España, fue constituida en noviembre de 2008 y tiene como misión incentivar la actividad de inversión en las etapas iniciales. Hoy en día, la AEBAN asocia a 40 redes de Business Angels en 13 comunidades autónomas, a su vez, estas asocian aproximadamente a 2.000 inversores y que en el pasado año, 2016, movilizaron recursos por valor de 40 millones de euros. Los objetivos de la AEBAN son:

- Aglutinar redes de Business Angels de España.
- Servir de foro de intercambio de información, experiencias y proyectos entre representantes de redes de Business Angels y cualesquiera otras entidades o partes interesadas en los fines de la Asociación.
- Colaborar en la promoción e intercambio de proyectos de inversión.
- Interlocutor de las redes de Business Angels con instituciones públicas o privadas, así como administraciones públicas en relación a la promoción de la actividad de los Business Angels.
- Relacionarse con otras asociaciones y redes en ámbitos internacionales y, en especial, con AEBAN.
- Identificar, promover y compartir las “mejores prácticas” en el desarrollo de las actividades de redes y la inversión.
- Fomentar el aprendizaje entre los socios de la Asociación.
- Promover la reflexión sobre cuestiones que afectan a los Business Angels.
- Difundir información sobre los Business Angels y las redes de los mismos.
- Promover la realización de estudios periódicos sobre el mercado de la inversión privada.

A continuación, se muestra en la ilustración 7, un gráfico donde aparece cuánto invierten los Business Angels, en 2015 y 2016. Y como podemos observar en 2015 la mayoría se sustentaba en el rango de 25.001€ a 50.000€, sin embargo en 2016 la mayoría de los Business Angels invirtieron menos de 25.000€

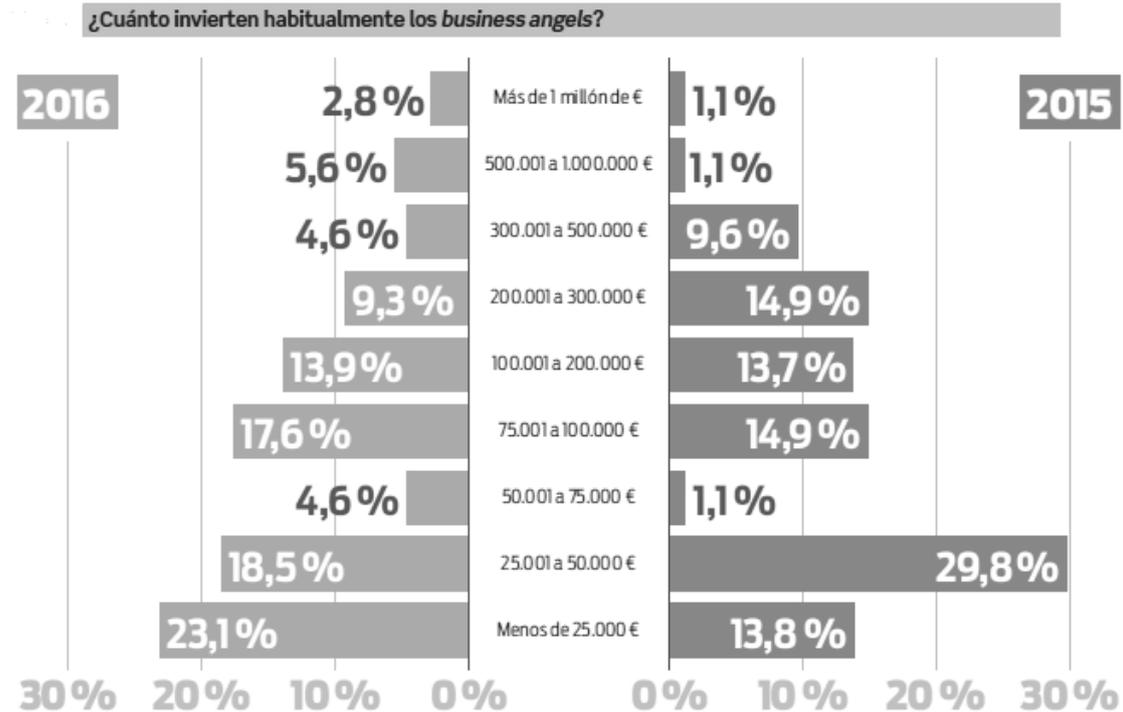


Ilustración 7. Gráfico inversión en euros en 2015 y 2016 de los Business Angels (*Informe AEBAN, 2017*)

#### 6.4. *Venture Capital*

Otro término muy relacionado con las incubadoras, las aceleradoras y las startups, es el *Venture Capital* o *Capital Riesgo*. Se trata de un tipo de operación financiera en la cual se aporta un capital a este tipo de empresas con alto potencial, pero que se encuentran en sus fases iniciales de crecimiento y tienen elevados niveles de riesgo, a cambio de un porcentaje de participación en la empresa. Es una de las principales formas de financiación para las startups, sobre todo después de haber utilizado ya la financiación de amigos, familiares y capital semilla; y lo encuentran fácilmente gracias a la ayuda de las empresas incubadoras y aceleradoras.

Las empresas de *Venture Capital* o *Capital Riesgo* suelen estar compuestas por varios general y/o limited partners que son los encargados de invertir los fondos con los que cuenta la empresa. Estos fondos suelen venir de otros inversores (ya sean institucionales o no) que buscan una alta rentabilidad, así como también pueden provenir de fondos de pensiones, dinero público, etc.

Los general y limited partners son los encargados de realizar una inversión adecuada de estos fondos y así ofrecer una rentabilidad a los actores que les dan estos fondos con los que actuar. Por medio de estas inversiones las empresas de *Venture Capital* buscan participar en los

futuros ingresos de las startups, controlando normalmente entre el 25% y el 30% de las mismas, además de hacerse con derechos de voto y/o un puesto en el consejo de administración de las mismas.

Una de las principales características de este tipo de financiación es el riesgo asociado a la inversión y a las startups que se encuentran en sus fases iniciales, y tienen un gran potencial de crecimiento pero también un futuro incierto. Sin embargo, este riesgo supone también que la recompensa puede llegar a ser muy importante. El modelo de negocio de un fondo de Venture Capital consiste en invertir una determinada cantidad de dinero en varias startups diferentes para diversificar riesgos y de esta forma hay mayor probabilidad de que en ese grupo diversificado haya alguna o algunas startups que alcancen el éxito, lo que repercutirá en una alta rentabilidad, ya sea por medio de su venta o con su salida a bolsa.

En España, durante el año 2012 y de acuerdo con los datos de la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI), se realizaron 543 operaciones de inversión, por importe de unos 2.412 millones de euros.

ENISA, Empresa Nacional de Innovación, S.A., es una sociedad mercantil estatal –dependiente del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, a través de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa– que, desde 1982, participa activamente en la financiación de proyectos empresariales viables e innovadores. ENISA no participa de forma directa en inversiones en forma de capital riesgo, sin embargo, en la actualidad, participa en 19 fondos de capital riesgo, con una aportación total comprometida de 37,3 millones de euros y generando fondos disponibles por unos 565 millones de euros. Es por esta capacidad de incrementar los recursos económicos y el número de operaciones en el mercado del capital riesgo lo que lleva a ENISA a plantear la estrategia de esta forma:

- Participación directa en entidades de Capital Riesgo  
Desarrollando una política de inversiones nuevas, como apoyo institucional en el mercado de capital riesgo, para favorecer en la financiación de pymes. Se lleva a cabo mediante participación directa minoritaria en entidades de Venture Capital que inviertan en, principalmente, fases iniciales y de arranque en proyectos empresariales con base en España, viables y con alto potencial de crecimiento.  
Igualmente, se apoyará de forma preferente en aquellas iniciativas que ofrezcan asesoramiento a los emprendedores, tanto en la gestión empresarial como en aspectos técnicos que mejoren la posibilidad de éxito.
- Cofinanciación con entidades de Capital Riesgo  
Estableciendo programas de cofinanciación con entidades de Capital Riesgo, proporcionando financiación por medio de préstamos participativos, a los emprendedores y las pymes con proyectos empresariales viables y con alto potencial de crecimiento, que estén invertidos por entidades de Capital Riesgo con las que se establezcan acuerdos de colaboración.

## 7. Ventajas e inconvenientes de trabajar con una aceleradora o una incubadora

Ahora que ya tenemos todos los conocimientos de ambos tipos de empresas, se nos plantea la duda que a tantos emprendedores les surge, y es, ¿de verdad me beneficia participar en un programa de incubación o aceleración? Pues para resolver esta cuestión hemos decidido plantear una lista de ventajas e inconvenientes que tiene el participar en este tipo de programas para tu idea o startup, ya que consideramos que es la mejor forma de evaluar una propuesta. Aunque la respuesta a esta pregunta depende de cada emprendedor y de sus prioridades.

Para redactar esta lista hemos buscado en diversas fuentes de información y recopilado todos los puntos a favor y en contra que hemos encontrado, para una mejor toma de decisión. El autor Ángel María Herrera, el blog de la página web de startupxplore, el autor Pablo Martínez y la autora Arantxa Asián, son solo algunas de las muchas fuentes consultadas.

### 7.1. Ventajas

- Ayuda, es la ventaja obvia, generalmente una aceleradora o una incubadora deberían ayudar a que una startup pase de ser un proyecto en ciernes a una empresa en crecimiento, con ventas, quizá con beneficios, con inversión externa, con clientes,... Todo dependerá de lo que la startups esté buscando o necesite según su modelo, pero, en un principio, las aceleradoras e incubadoras pueden ayudar a conseguir ese éxito, ya que ponen a disposición del emprendedor ciertos recursos con los que rara vez cuenta si es principiante. Estos recursos pueden ir desde un espacio físico en el que trabajar, hasta formación para los miembros de la empresa.
- Acceso a inversores, de normal las aceleradoras e incubadoras tienen un Demo Day o algún otro tipo de iniciativa en la que las startups se ven cara a cara con varios de los posibles inversores de los que podrían obtener financiación.
- Sinergias o networking, las incubadoras y aceleradoras ofrecen una gran red de relaciones profesionales, en las que poder encontrar nuevos socios para las empresas, empleados adecuados, nuevos inversores, nuevos clientes,... Las posibilidades pueden ser infinitas.
- Exposición y marca, otra de las ventajas importantes es, sin duda, que si una startup pasa por una aceleradora o incubadora medianamente conocida, es muy probable que tenga un acceso mayor a medios de comunicación, a inversores potenciales, a que el sector del emprendimiento le conozca, a que su propio sector le conozca, a que los

diferentes stakeholders le tengan más en cuenta,... En definitiva, la imagen y la visibilidad de la startup generalmente mejora mucho.

- Lugar, como ya hemos mencionado anteriormente, una de las principales ventajas es que se proporcione un espacio a las startups donde los miembros puedan trabajar y desarrollar sus ideas de negocio.
- Adaptabilidad, y es que las incubadoras y aceleradoras suelen adaptarse a las necesidades de las startups y sus emprendedores, ofreciendo recursos diferentes dependiendo del perfil de cada empresa. Este trato especializado contribuye al rápido y buen desarrollo del proyecto.
- Minimización de riesgos, y es que iniciar un proyecto, como todos sabemos, conlleva siempre riesgos, normalmente, bastante elevados, y las incubadoras y aceleradoras suponen un airbag que limita las posibilidades de fracaso o las hace menos estrepitosas.

## 7.2. *Inconvenientes*

- Porcentaje de participación, si llegado el momento la startup tiene acceso a inversores y alguno se decide a invertir, pueden darse dos posibles problemas: o bien que la startup ceda demasiado porcentaje de la empresa o bien que, aun cediendo poco, se haga demasiado pronto. Ceder el porcentaje demasiado pronto, aunque sea muy poco, también un gran inconveniente ya que no se dispone de margen de maniobra si se busca una segunda ronda.
- Pasar por demasiadas aceleradoras. Y es que estar en una aceleradora puede ayudar, pero no se debe estancar en esa ayuda, una startup que hace dos años estuvo en una aceleradora, ahora acaba de pasar por otra, la acaban de seleccionar para una nueva... y, sin embargo, el modelo no termina de arrancar y la financiación tampoco. Pasar por todas las aceleradoras del país no ayuda a una startup, ya que acaba pareciendo un nómada o un ocupa que no es capaz de salir al mercado real.
- Dependencia, tanto en las incubadoras como en las aceleradoras, la startup ha de ser consciente de que no posee una total independencia de movimiento, ya que decidió pedir ayuda para su proyecto, y parte de esa ayuda es la supervisión, incluso en ocasiones, el estar atado al lugar que se te cede de trabajo. Incluso hay ocasiones en que es la propia aceleradora o incubadora la que propone el proyecto y busca emprendedores que lo ejecuten.
- Dilución accionarial, las aceleradoras no tanto, pero las incubadoras suelen quedarse normalmente con una parte accionarial del proyecto, lo cual no solo afecta al reparto

de beneficios, sino también al control de la empresa e igualmente a la toma de decisiones. A los emprendedores les suele gustar el aspecto de tener mucha autonomía y en muchos casos este aspecto suele ser un inconveniente.

## 8. Aceleradoras e incubadoras más importantes a nivel nacional

Una vez estudiados todos los aspectos de las incubadoras y aceleradoras, creemos importante que en este estudio queden reflejadas algunas de estas empresas con más renombre en nuestro país. Por ello hemos creado este apartado, para poder darles nombre y ver cómo funcionan con una breve descripción de cada una de ellas, aunque sea grosso modo.

STARTUPXPLORE la comunidad de startups e inversores									
ACELERADORAS TOP DE ESPAÑA									
COMPañIA	FASE	LOCALIZACIÓN	DURACIÓN	ESPACIO DE COWORKING	MENTORES	INVERSORES	FECHA PROGRAMAS	EQUITY	CAPITAL
TETUAN VALLEY	Preseed	Madrid	8 semanas	✓	✓	✓	Septiembre	✗	✗
LANZADERA	Preseed Seed	Valencia	11 meses	✗	✓	✓	Noviembre > Preseed Febrero > Seed	✗	hasta 200K
PNP SPAIN	Seed	Valencia	4 meses	✓	✓	✓	Julio/Agosto Enero	5-10%	25-50K
WM	Seed	Madrid	6 meses	✓	✓	✓	Abril	7-10%	50K
SeedRocket	Seed	Barcelona y Madrid	3-6 meses	✓	✓	✓	2 veces al año: en primavera y otoño	✗	Investor's day hasta 200K
B BOOSTER	Seed Startup Crecimiento	Valencia	4 meses	✓	✓	✓	Mayo Octubre	Depende del proyecto	hasta 300K

Ilustración 8. Mejores aceleradoras de startups en España (Startupxplore, 2017)

En la ilustración 8 podemos ver las seis principales aceleradoras e incubadoras en España clasificadas por un estudio de la web Startupxplore, cabe destacar que son todas aceleradoras y por eso hemos querido añadir unas cuantas empresas más, entre las que incluimos incubadoras, para obtener una lista más representativa de ambos tipos de empresas. En la ilustración podemos ver y comparar fácilmente algunas de las características básicas de estas aceleradoras, como es, la fase en la que se encuentran los proyectos cuando ingresan, la localización, la duración, si tienen espacios de coworking o no, si tiene programa de mentoring, si tiene contactos para la inversión, las fechas de ingreso programadas, si la aceleradora participa en el capital del proyecto o no y si aporta un capital inicial al comienzo del proyecto y de cuánto. Las fuentes utilizadas para generar esta lista han sido varias pero las que destacan

son, el portal web del blog de Startupxplore, el blog Cinco días del periódico El País, el periódico económico digital de El Referente, el autor Carlos Blanco y la autora Arantxa Asián.

### *8.1. Tetuan Valley*

La fuente que hemos utilizado para obtener la información sobre esta aceleradora de renombre ha sido su propia página web ([www.tetuanvalley.com](http://www.tetuanvalley.com)), donde nos explica que fue creada en el año 2009 por tres emprendedores que quisieron implantar este modelo de negocio en Europa, cuando apenas era conocido el término aceleradora ni startup. Esta idea surgió cuando se dieron cuenta que en Madrid, y en la mayoría de las ciudades de España, existía un gran potencial para este modelo de negocio, pero estaba desaprovechado, ya que el espíritu empresarial en el ámbito tecnológico era casi inexistente. Por este motivo, y con este objetivo se fundó Tetuan Valley, una aceleradora donde los grandes emprendedores, sobre todo a nivel tecnológico, podían encontrar ayuda para impulsar sus proyectos y startups y lanzarlos al mercado.

Podemos asegurar que la empresa Tetuan Valley se fundó para cubrir esa necesidad existente, el objetivo de los fundadores era ayudar a emprendedores algo inexpertos con sus proyectos en las etapas iniciales, y poder poner en contacto, además, a posibles inversionistas con startups donde poder invertir.

La primera edición de Tetuan Valley tuvo lugar a finales del año 2009, y desde aquel momento, la empresa organiza como mínimo dos ediciones al año. Esta empresa comenzó por un equipo de tan solo tres personas, pero hoy en día podemos hablar de una empresa que aproximadamente cuenta con 400 emprendedores que han pasado a lo largo de todos los programas que han llevado a cabo, y además muchos de ellos se han quedado en el mundo de las startups trabajando.

Después de ocho años realizando diferentes programas en la capital, están poniendo a prueba si expandirse a otras ciudades de España, además con una vista a la internalización, ya que la empresa goza de gran reconocimiento en el mundo de las incubadoras y las aceleradoras. Se centran, sobre todo, en expandir esa mentalidad emprendedora de Tetuan Valley a los estudiantes universitarios y a empresas que quieren innovar la forma de trabajo, a través de ampliar su red de trabajo en entornos bastante variados.

Algunas de las startups que han sido aceleradas por esta empresa son, por ejemplo, Bodyla, Deevop, La cesta del mercado, Datary, Handfie, Chefly.com, Replit, Savelist, Videona, Whispers live, Zenfulfillment, y muchas otras.

## 8.2. Lanzadera

Lanzadera es una aceleradora medianamente reciente, ya que se fundó en 2013, pero que ya ha captado la atención de todo el mundo emprendedor. Es el proyecto personal de Juan Roig, fundador de Mercadona, el cual presenta un gran interés por estar cerca de las startups y apoyarlas casi desde el momento inicial de su nacimiento. En apenas cuatro años, Lanzadera ha conseguido dos cosas muy importantes: en primer lugar, aportar un nuevo grueso de financiación para los proyectos emprendedores de nuestro país y de corte no exclusivamente online; y en segundo lugar, ayudar a romper con el mito de que en España, si uno quiere emprender y tener un gran éxito, tiene que ubicarse en Madrid o Barcelona.

En su página web [www.lanzadera.es](http://www.lanzadera.es), se definen como un proyecto de capital exclusivamente privado impulsado por Juan Roig. El proyecto nació con la iniciativa del fundador de Mercadona para ayudar a que se creasen nuevas empresas eficientes por nuevos líderes emprendedores, aportando, de esta forma, gran valor e implantando un sólido modelo empresarial, el cual tiene la base en el trabajo productivo, el esfuerzo y el liderazgo.

Lanzadera, no se consideran a ellos mismos como una aceleradora al uso, apoyan a emprendedores para que funden proyectos exitosos y que perduren en el tiempo, que sean sostenibles en el mercado futuro. Para ello, establecen un programa ajustado a las necesidades y personalizado para cada proyecto que aceleran, y este programa lo basan en su propia experiencia en un modelo de éxito empresarial contrastado.

Lanzadera se diferencia de las demás aceleradoras, según su modelo de negocio, por tres aspectos: tienen programas adaptados a la madurez de cada proyecto, buscan todo tipo de ideas, no solo tecnológicas y por su modelo de Gestión de Calidad Total de Mercadona.

A día de hoy, Lanzadera tiene un total de 4,2 millones de euros en inversión total, ha generado 103 empleos, ha impulsado a 26 empresas, 29 están en proceso de aceleración y ha aportado una financiación total de 5,2 millones de euros. Uno de los casos más conocidos y con más éxito de esta popular aceleradora, es BeGreen.

BeGreen Salad Company es una startup fundada en 2012 e impulsada por Lanzadera en su tercera edición, y se trata de un nuevo concepto de restaurante de comida rápida y sana que busca dar respuesta a las nuevas tendencias de consumo de la sociedad actual. Ofrece productos saludables, elaborados a base de materias primas frescas y de calidad, a un precio asequible, pero sin renunciar a un servicio y trato excepcionales.

Esta empresa utiliza siempre fruta y verdura fresca y de la mejor calidad, tienen un equipo que se encarga de cortarla, prepararla y aderezarla cada mañana. Los platos se elaboran siempre al momento, delante del cliente y sin barrera alguna. Se pueden customizar sus propias ensaladas y wraps. Además los envases, servilletas, vasos y cubiertos que utiliza son 100% biodegradables.

En su página web, podemos encontrar su historia y cualquier dato relacionado con ellos mismos, <http://www.begreensalads.com/filosofia/>. BeGreen empezó con una idea, pero que

se convirtió en un proyecto, y que después de un minucioso estudio de mercado se puso en marcha y hoy en día ya es una empresa totalmente viable y sostenible. Se trata de una alternativa novedosa, fresca, de calidad, dinámica y actual, además de respetuosa con el medio ambiente.

### *8.3. Plug and Play (PNP) Spain*

Primero hay que destacar que Plug and Play tiene presencia en 19 países, entre los que se encuentra España, por lo que primero hablaremos de Plug and Play a nivel global y luego ya nos centraremos en Plug and Play Spain.

Según publican en su página web [www.plugandplayspain.es](http://www.plugandplayspain.es), se encuentra situada en el centro de Silicon Valley. Plug and Play se define como una comunidad de más de 350 startups tecnológicas, y desde su fundación en enero del año 2006, ya han acelerado a cientos de startups que han conseguido inversiones de más de 3.500 millones de dólares.

Plug and Play trabaja con más de 3.000 startups cada año ya sea con eventos, visitas, inversiones,... Tienen una comunidad de más de 350 startups en 19 países diferentes, desde 2006 sus startups han conseguido más de 1.200 millones de dólares en financiación, mantienen relaciones con más de 150 socios corporativos y tienen acceso a más de 180 socios inversores.

Plug and Play se ha convertido en una de las aceleradoras más convenientes a nivel mundial para lanzar y desarrollar nuevas y prometedoras tecnologías, gracias a que se centra en los emprendedores, a que ha creado relaciones sólidas con algunas de las empresas de capital riesgo más importantes de Silicon Valley y con muchas de las mejores universidades que existen en los Estados Unidos.

Esto es a nivel global, pero a nivel nacional, de Plug and Play Spain en la misma web podemos encontrar toda la información, y gracias a ella sabemos que empezó oficialmente con su ejercicio en el año 2012, teniendo como finalidad el ayudar a nuevos proyectos emprendedores con su crecimiento, facilitando el acceso a los recursos dinámicos de Silicon Valley y elevando exponencialmente las oportunidades de poder alcanzar éxito empresarial.

Esta aceleradora nació con la intención de invertir y ayudar a empresas jóvenes de tecnología en nuestro país, de acelerar su desarrollo y crecimiento y de facilitarles esa conexión directa con Silicon Valley. Igualmente esa conexión que establece Plug and Play Spain también ayuda recíprocamente a que empresas tecnológicas de Silicon Valley, que tengan un rápido crecimiento, puedan acceder a través de ese puente a Europa por medio de España.

Desde que Plug and Play Spain comenzó ha invertido en más de 60 startups, las cuales han conseguido inversiones por valor de más de 25 millones de euros. Sin embargo, el día 30 de mayo de 2017, en la página web online, en el blog personal de Rubén Colomer, el mismo publicaba una nueva entrada bajo el título *“Fin de ciclo con los programas de aceleración de*

*Plug and Play*". En este artículo uno de los fundadores de Plug and Play Spain nos cuenta cómo surgió la idea de implantar un Plug and Play en Valencia y los resultados obtenidos en esos 5 años, "en estos 5 años hemos invertido más de 3 millones de euros desde Plug and Play en unas 75 participadas, hemos realizado 10 programas de aceleración y hemos tenido hasta el momento 5 exits." Sin embargo esta publicación va ligada a una no tan buena noticia, y es que tras todo este tiempo, ha llegado el momento de desinvertir, como él mismo dice, "pero como cualquier fondo, ahora toca desinvertir, buscar el retorno de la inversión. Además creemos que el modelo de aceleradora horizontal, como estábamos haciendo y como modelo de inversión, está cada vez más complicado, si no agotado."

Plug and Play dejará, por este motivo, de llevar a cabo programas de aceleración horizontal tras el décimo programa que están finalizando. De esta manera, y agradeciendo a todos los participantes de todas las ediciones de aceleración y programas, lo anunciaba en su blog personal Rubén Colomer, cofundador de Plug and Play Spain.

Algunos de las startups que han sido participes de los programas de Plug and Play Spain son, Blinkfire, Glassy, Beroomers, Saleslayer, Influencity, Comprea y Graphext. Concretamente, Blinkfire, es una startup con dos sedes, una en Chicago y otra aquí, en Valencia, se trata de una empresa que se dedica a medir el impacto de contenidos visuales en medios de comunicación, con la ayuda de tecnología de visión artificial. Principalmente va dirigida a clubes deportivos, agentes deportivos y jugadores para, a través de esta herramienta, maximizar sus beneficios por patrocinio, calculando de forma casi exacta la repercusión que tienen los mismos.

#### 8.4. Wayra

Wayra es la apuesta corporativa de Telefónica por el emprendimiento tecnológico. Con el impulso que supone que una gran compañía este respaldando, esta aceleradora cuenta con varios programas de aceleración en diez países repartidos por todo el mundo, lo que la convierte en una de las iniciativas más prometedoras y globales dentro del sector.

En su página web, [www.wayra.co](http://www.wayra.co), se definen como una aceleradora a nivel mundial de startups digitales, perteneciente a Telefónica Open Future, y con presencia en diez países de Latinoamérica y Europa. Wayra dispone de once academias en total, donde encontrar espacios únicos para poder acelerar cualquier proyecto empresarial y compartir y aprender con muchas otras startups. Wayra ofrece los servicios propios de una aceleradora como contactar con inversores, tener un apoyo y respaldo financiero y la posibilidad de mantener y crear un networking nacional e interaccional. Además cuenta con expertos, mentores y nuevos partners que ofrecen su ayuda para llevar a cabo con éxito cualquier idea emprendedora.

Un aspecto positivo de esta aceleradora, es que te ofrecen la posibilidad de ser proveedora del grupo Telefónica o incluso de clientes del todo el mundo. Y es que el objetivo primordial de Telefónica Open Future es transformar el talento en un proyecto de total éxito y que acabe formando parte de su red global.

Wayra posee con 63 meses de experiencias en promedio entre Latinoamérica y Europa, cuenta con más de 33.000 proyectos recibidos, un 2% de tasa de admisión ya que solo eligen a los proyectos de mayor potencial, lleva 600 proyectos acelerados en más de 50 industrias digitales, más de 183 millones de euros en inversión comprometida por startups graduadas y hasta un 50% de ideas reciben inversión de terceros. Uno de los casos más conocido y exitoso de esta empresa, es la aceleración de la startup Akademia.

La startup Akademia se fundó en el 2015 e impulsada por Wayra, se trata de un servicio online de gestión escolar que busca optimizar y modernizar la información y comunicación de los colegios. Está dirigido a la comunidad educativa, conectando a profesores, alumnos e institución educativa.

En su página web, [www.akademia.com](http://www.akademia.com), se definen como “el sistema más integral de gestión escolar que existe.” Ya que, al disponer en gran mayoría de casi todo lo que las escuelas de hoy en día necesitan, no hace falta que compren otros sistemas, lo que conlleva unos ahorros significativos y una mayor eficiencia, además de una interfaz amigable para todos los usuarios. Con Akademia los centros educativos disponen de una mensajería, donde chatear fácilmente con los maestros, padres y estudiantes. Permite calificar de forma sencilla y manejar las calificaciones, ya sean cualitativas o cuantitativas. Akademia permite crear aulas que promueven la colaboración, además de poder generar de forma sencilla informes elaborados y claros. Dispone también de calendarios inteligentes del día a día, y cada usuario dispone de hasta 1 GB de espacio para compartir archivos. La aplicación permite ver quién y cómo están utilizando Akademia en cualquier momento y gracias a su movilidad, es accesible independientemente del lugar donde se esté conectado.

### 8.5. *Seedrocket*

Seedrocket es una aceleradora nacida en 2008, es una de las más reputadas, y casi toda su actividad está basada en Barcelona, aunque también desarrolla algunos programas en Madrid. Esta empresa sigue el método clásico de aceleración: acoger a las startups desde el momento de su nacimiento hasta su despegue, todo ello con una serie de mentores que se encargan de asesorar a todas las empresas y proyectos y así ayudarles en su crecimiento. Con más de 10 campus a sus espaldas, los datos y números que proyecta Seedrocket son más que favorables, y así queda reflejado en la ilustración 9, que difundieron ellos mismos el año pasado, con sus principales hitos.

# SeedRocket

SeedRocket es la primera aceleradora que nació en España para startups TIC en fase inicial. Mentores. Inversión. Formación. Aceleración y Casos de Éxito. Una metodología que funciona.

INVERSIÓN  
**€20,3 Millones**

Inversión total alcanzada por las startups que han pasado por SeedRocket desde 2008

35 startups invertidas

74%

47 startups aceleradas

consiguen levantar inversión

STARTUPS DE ÉXITO



32 MENTORES & INVERSORES



E  
V  
E  
N  
T  
O  
S

- 10 Campus de Emprendedores Barcelona y Madrid
- 1 SeedRocket Weekend
- Etapa de Aceleración
- 6 Investors' Day
- 25 Talleres formativos

Ilustración 9. Principales hitos alcanzados por Seedrocket en 2015 (Startupxplore, 2016)

En su página web [www.seedrocket.com](http://www.seedrocket.com) podemos ver como se definen ellos mismos, como una aceleradora que ofrece a startups y proyectos emprendedores un espacio común para trabajar y de conocimiento, de esta manera potencian las sinergias entre ellos y facilitan el llamado traspaso de know-how entre los emprendedores.

Sus instalaciones cuentan con más de 200 metros cuadrados en Barcelona, conviviendo en este mismo lugar más de diez startups con todo el equipo y los mentores de SeedRocket. Además de este espacio, cuentan desde junio del 2015 con un espacio propio en el Campus Madrid de Google, el cual abrió sus puertas con el objetivo de que los emprendedores, con sus startups y proyectos, aprendan, conecten y construyan compañías de gran éxito. SeedRocket

es un partner de Google For Entrepreneurs, y como parte de ello, se encuentran a cargo de la aceleradora de startups en Campus Madrid, donde ofrecen un espacio a los proyectos ganadores de los stages que ofrecen. Este es el lugar donde las startups siguen desarrollando sus propias ideas, y cuentan para lo que necesiten con la ayuda de los mentores de SeedRocket, con la posibilidad de participar en talleres temáticos centrados en cada necesidad específica que tenga cada startup y de poder escuchar y conocer a ponentes de referencia nacional e internacional. Por estos motivos, la misma aceleradora, se considera uno de los lugares más favorables para crecer y conectar a nivel global.

Si seguimos indagando en su página web, también encontramos en qué consiste su proceso de aceleración, que viene definido por el trabajo y no perder el foco de cada proyecto. Otro de los puntos clave, es ubicarse en un espacio de coworking, en el cual se comparten experiencias con muchos emprendedores que viven bajo la misma situación, de tal forma que se aprovechan muchas sinergias que surgen y se crean varios contactos que más tarde sirven para hasta conseguir nuevos clientes. Además de poder disfrutar de la disponibilidad de contacto con todos los mentores que la misma aceleradora dispone, y a los que se puede recurrir en cualquier momento. De forma complementaria, la organización realiza, al menos una vez al mes, un taller formativo que se orienta en función de las necesidades que tengan las startups con sus proyecto en ese momento. Se incluye en el proceso de aceleración otras actividades más discernidas como, desayunos y comidas a los que acuden los proyectos y emprendedores de éxito, u otro ejemplo sería, la actividad que denominan mentor del mes, donde invitan al mejor para que cuente su experiencia personal. Además, de forma habitual, SeedRocket también organiza afterworks con gente del sector y así poder crear o mejorar la networking de cada startup.

De esta aceleradora hemos querido destacar dos grandes casos de éxito, en primer lugar hablaremos de la startup Offerum, y en segundo lugar de la, ya más que popular empresa, Chicfy.

Offerum es una startup impulsada por esta aceleradora, Seedrocket, se trata de un portal de compras que cuenta con ofertas de ocio local y escapadas por todo el mundo. Esta capacidad de comprar en grupo posibilita conseguir descuentos de hasta el 90%. Entre los servicios que ofrecen podemos encontrar viajes, restaurantes, TV, pizzas, móviles, etc.

Fue fundada en 2010 y pasó los primeros meses en la aceleradora Seedrocket, como ya hemos comentado, en Barcelona, donde se validó el modelo, contrataron a los primeros componentes del equipo y cerraron su primera ronda de inversión, en la que participaron varios mentores y varios fondos.

Durante el año 2014, Offerum protagonizó varias compras de empresas, está presente en España e Italia, cuenta con una plantilla de más de 300 trabajadores y una facturación anual de 21 millones de euros. En marzo de 2015 se fusionó con Groupalia, creando una única sociedad: Merchant Digital Services, una empresa con 6 millones de usuarios en España e Italia. Y poco menos de un año después, la empresa fue vendida a Ofertix.

En su página web, [www.offerum.com](http://www.offerum.com), se definen como una web de compra de ocio, en la cual podemos encontrar descuentos y rebajas de hasta el 90% del precio inicial para poder sacarle

partido y disfrutar del tiempo libre. Entre todas estas ofertas, podemos encontrar, electrónica, restaurantes, salud, belleza, eventos, productos exclusivos y muchas otras variedades. Ese es su trabajo, preparar y lanzar las mejores ofertas del mercado para que sus usuarios puedan disfrutarlas cuando quieran y con quien deseen, ya que los cupones son canjeables al momento o reservando cita con la empresa colaboradora, además de que pueden ser de uso personal o para hacer un regalo algo diferente.

Chicfy es otra de las startups aceleradas por Seedrocket que ha conseguido un gran éxito, es una plataforma de compra y venta de ropa y complementos de segunda mano, el mercadillo de moda para chicas más grande de España.

Se fundó en 2013 en Barcelona y en 2014 cerró la ronda con 360.000 euros, liderada por los business angels y mentores de Seedrocket, además de los fondos de inversión especializados en capital semilla. Chicfy consiguió una gran tracción en menos de un año, con una venta cada siete segundos y 400 nuevas prendas en stock cada hora en 2015. En la actualidad cuenta con 21 trabajadores y las oficinas en Málaga.

En su página web, [www.chicfy.com](http://www.chicfy.com), se definen a ellos mismo como, la forma más fácil y sencilla de comprar y vender moda, pudiendo acceder a cualquier armario de cualquier chica de España y pudiendo poner el tuyo a la misma disposición. De esta forma, la aplicación pone en contacto chicas con un mismo estilo, pudiendo comprar lo que guste de su armario y creando el tuyo propio, de tal manera que puedas vender esas prendas que aun tienen uso pero que no te las vas a poner más veces por cualquier motivo.

Además, este portal web presume de total seguridad, han creado una plataforma donde toda la comunidad puede comprar y vender con absoluta confianza. Chicfy se encarga directamente de que la compra y los envíos sean seguros, por eso es por lo que pueden asegurar la satisfacción de todas las usuarias. Los precios de venta de cada producto los marca cada vendedora, de las cuales hay más de un millón diferente y cada una con su armario diferente autogestionado.

## *8.6. BBooster*

BBooster (Business Booster) fue una de las primeras aceleradoras, de origen valenciano, en nacer que, al igual que muchas otras, no solo ofrece a las startups todas las herramientas necesarias para su crecimiento, sino que también les ayuda a encontrar financiación gracias a su red de inversores asociados y su fondo Sinensis.

En su página web [www.bbooster.org](http://www.bbooster.org), encontramos toda la información necesaria con respecto a esta aceleradora creada en 2010 por un equipo de inversores y emprendedores, fue la primera aceleradora española en el incentivo de nuevos proyectos que basan su modelo de negocio en internet y en aplicaciones para teléfonos móviles. Hoy en día, Bbooster está

formada por dos sociedades de capital riesgo, mediante las cuales invierte en proyectos y startups, dependiendo de en qué fase se encuentran.

Sinensis, es la primera de estas, se trata del único fondo de capital riesgo regulado ubicado en el sur de Europa que además cuenta con un programa de aceleración integrado. Desde el día de su fundación ha apoyado a más de 60 nuevos proyectos en sus inicios, y ha conseguido crear más de 250 puestos de trabajo. A muchas de las empresas que en su día empezaron como simples proyectos, este programa les dio la ayuda que necesitaban y a día de hoy cuentan con un volumen de millones de euros, como por ejemplo, Traventia.com, Tallerator.com, Mr Jeff App p Cronoshare.com. Según su página web, Sinensis por medio de los programas de aceleración de BBooster ayuda cada año a entre catorce y dieciocho nuevos proyectos tecnológicos para que puedan llegar al mercado en cuatro meses como proyectos exitosos y empresas viables, constituidas como sociedades y con la financiación necesaria, incluso reinvertiendo en fases posteriores hasta 200.000 euros.

La segunda sociedad de capital riesgo es BBooster-Dyrecto, la cual invierte hasta 400.000 euros en empresas que se encuentran en fases más iniciales. Su proceso comienza con las denominadas semanas concurso o Bbooster Weeks, donde seleccionan startups de internet las cuales tengan facturaciones de alrededor de unos 100.000 euros en los últimos de seis a doce meses, y así poder invertir en ellas en diferentes tramos. De estas semanas, Bbooster Weeks, se celebran cuatro al año, e invierten en una media de seis startups. De esta aceleradora hemos querido destacar el caso de la startup Peer to Park.

Peer to park es una startup fundada en 2015 e impulsada por Bbooster, en su página web, [www.peertopark.com](http://www.peertopark.com), encontramos la mejor definición de esta plataforma web y aplicación.

Es una de las mayores comunidades del sector del parking a nivel nacional, y consigue hacer posible que los conductores aparquen un 70% más barato, a través de reservas de parkings online. Esto es debido a que cuenta con miles de particulares que comparten su garaje, con parkings y hasta con hoteles que ofertan sus plazas inutilizadas con descuentos.

A los usuarios de esta aplicación, que son propietarios de plazas de parking que no van a utilizar, Peer to Park les permite obtener unos ingresos adicionales por esas plazas vacías, además el simple hecho de anunciarse es totalmente gratuito y completamente seguro.

Peer to Park, se hace responsable y gestiona todos los pagos y cobros que se llevan a cabo, garantizando así tanto la seguridad del conductor como la del propietario.

## 8.7. Grupo Intercom

El grupo Intercom cuenta con más de 50 proyectos lanzados, 25 participaciones en terceros, 18 éxitos conseguidos y hasta 11 oficinas repartidas por todo el mundo. Entre muchos de sus éxitos, encontramos firmas tan conocidas como Infojobs, Softonic y Bodas.net.

En su página web, [www.grupointercom.com](http://www.grupointercom.com), se definen como unos especialistas en clasificados, y afirman que gracias a haber lanzado todos los negocios que han llevado a cabo, es lo que les ha permitido introducirse y profundizar en un número más que considerable de industrias, y de esta forma proporcionarles una visión amplia y suficiente experiencia.

La firma fue fundada en mayo de 1995 y es la compañía española con mayor número de negocios de Internet lanzados en nuestro país. Durante estos años, han acompañado a más de 50 emprendedores, compartiendo la experiencia e ilusión a partes iguales. La propia firma se define como un grupo de empresarios, prefieren no ser llamados inversores ya que su pasión va mucho más allá que eso, que reinvierten prácticamente en su totalidad las plusvalías que obtienen. El grupo empezó con 15 personas y en la actualidad, los proyectos que llevan a cabo suman más de 1.000 personas y según la opinión de la propia empresa, esto es debido a que además de valor, crean empleo.

De esta empresa hemos querido poner dos ejemplos, ya que ambos son bastante exitosos y conocidos, y hemos considerado que son casos con bastante relevancia. Primero hablaremos de la empresa Infojobs, y más tarde de la conocida empresa Softonic.

Infojobs es una empresa que nació como startup dentro del Grupo Intercom en 1998, y se trata de una bolsa de empleo privada online que se ha especializado en el mercado español, aunque hoy en día ya se atreve con ciertos rincones del mercado internacional. Cuenta con 200 trabajadores y tiene la sede central en Barcelona, aunque también dispone de 10 oficinas más en el resto del territorio español.

Actualmente, es la bolsa de empleo que más tráfico registra en España según las empresas de investigación y análisis de audiencias en Internet Nielsen NetRatings y OJD Interactiva.

En su página web <https://nosotros.infojobs.net/>, encontramos toda la información necesaria acerca de esta startup de notorio éxito. Fue fundada en el año 1998 por Nacho González-Barros con la idea de poder dar respuesta y solución a los problemas de reclutamiento de personal en las empresas emergentes “puntocom” cuando realizaban procesos de selección de personal. Fue impulsada por el Grupo Intercom, y el uso de esta startup tuvo tanto éxito y fue tan eficiente en el sector tecnológico, que acabaron por solicitar este servicio todo tipo de empresas y personas, independientemente del sector, para buscar empleo o empleados por medio de internet. Hoy en día InfoJobs es utilizado por más de siete millones de usuarios al año y es reconocido por ser unos de los portales de empleo más grande de toda Europa.

Infojobs a lo largo de todo este tiempo ha recibido muchos premios y certificados notables, como son, Best Workplace, Premio SERES en 2013, Certificado EFR (Empresa Familiarmente Responsable), “Premios PYMES” a la empresa más competitiva de Cataluña en 2007, Premio

Centro de la Marca ESADE en 2006 y Nominaciones al Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresaria en la edición de 2003.

Por otro lado tenemos el caso de Softonic, que se fundó a mediados del año 1997, también empezó como una startup acelerada por el Grupo Intercom, y su sede también reside en Barcelona.

Surgió como proyecto final de carrera de Tomás Diago, y la aceleradora Grupo Intercom le proporcionó la ayuda que necesitaba para que esta startup tuviese éxito. En el año 2000, Tomás Diago constituyó su proyecto como una empresa independiente y le dio el nombre de Softonic. Más tarde, en 2013, la empresa suiza Partners Group compró el 30% de la empresa, y en 2014 la empresa tuvo una crisis y tuvo que abrir un expediente de regulación de empleo (ERE) por el que despidió a 156 empleados, cerca de un tercio de su plantilla.

Algunas de las cifras que demuestran el éxito de esta empresa las podemos encontrar en su página web <https://hello.softonic.com/about-us/>, registra 100 millones de usuarios al mes, que además, encuentran lo que necesitan y buscan, descargándose 4 millones de aplicaciones y productos software todos los días. Softonic siempre ha apostado mucho por la tecnología, y llevan ya aproximadamente veinte años en el proyecto, por eso podemos afirmar que durante todo este tiempo han desarrollado una gran experiencia, y saben exactamente lo que los usuarios necesitan y como pueden ayudarles en todo ello.

Softonic se considera una empresa que, a pesar de dedicarse al mundo del internet y las aplicaciones, entiende la importancia del factor humano. Tiene en cuenta que sus empleados son su mejor activo y eso les ayuda a crear conexiones reales con las necesidades de sus clientes y sus productos. Softonic es el primer software y destino de aplicaciones a nivel mundial, además están considerados los más seguros. Disponen de una garantía Clean and Safe que certifica y permite al usuario una experiencia totalmente segura.

## 8.8. Yuzz

Yuzz fue fundada en el año 2009, empezó con dos centros, el primero de ellos en Barcelona y el segundo en Madrid, se constituyó como un vivero tecnológico de grandes ideas. Desde ese momento has el día de hoy, ha crecido de manera exponencial .Y es gracias a la colaboración y el apoyo de más de 60 entidades locales, que Yuzz haya podido llevar su proyecto a todo el territorio nacional y haya lanzado un programa piloto en Argentina para lograr la internacionalización. Toda esta información la hemos obtenido de su página web Santander Yuzz, <http://yuzz.org.es>

Cuenta con más de 50 centros en toda España, más de 700 proyectos cada año, 200 expertos, 500 empresas creadas, 1.000 plazas y 250.000€ en premios.

Durante los 5 meses de duración, Santander Yuzz facilita a los seleccionados el apoyo necesario para desarrollar sus ideas. El itinerario formativo es completo y actualizado, cuentan con Masterclass y workshops con los expertos más relevantes de cada materia, además cuentan con un apoyo tutorial individual para todos los participantes, espacio físico en instalaciones propias de entidades colaboradoras y apoyo en la difusión de proyectos.

Esta iniciativa es apoyada por el Banco Santander, a través de Santander Universidades, que mantiene más de 1.200 acuerdos de colaboración con universidades e instituciones académicas de todo el mundo y según el informe Varkey/UNESCO-Fortune 500, es la empresa que más invierte en apoyo a la educación del mundo.

Algunas de las startups que han sido apoyadas por esta empresa son NanoCore Biotech, Light Energy, Nao Therapist, Sadvia, Gliquet, Karten Space, HandBe, Xicells, Situm, Métrica6 (Ness) y Moobeat, entre muchas otras.

### *8.9. DAD (Digital Assets Deployment)*

Toda la información relacionada con esta incubadora la encontramos en su página web, [www.digitalassetsdeployment.com](http://www.digitalassetsdeployment.com), donde nos explican ellos mismo que fueron la primera incubadora de negocios de internet y tecnología 2.0 en territorio español, además cuenta con presencia en Europa, EE.UU., Latinoamérica y China. Digital Assets Deployment (DAD) apoya y ayuda a emprendedores a poder ver su proyecto en el mercado como una empresa de éxito, y esto lo hace mediante el capital semilla o Seed Capital. Utilizan este sistema basado en una aportación económica inicial que dan a cada proyecto que seleccionan, con el objetivo de que así pueda llevar a cabo sus actividades principales en el proceso inicial y poder poner en marcha su proyecto como una nueva empresa.

Con el tiempo, DAD se ha posicionado como un instrumento de inversión para grandes y pequeños inversionistas, enfocado a proyectos empresariales llevados a cabo en Internet. Cuenta con un gran grupo de 70 inversores actualmente, de los cuales muchos son empresarios de internet y tecnología, consiguiendo de esta forma cubrir una amplia variedad de sectores en los que la empresa considera que debe estar presente. Este es un aspecto importante en la filosofía de la empresa ya que de esta forma obtiene el conocimiento y experiencia necesarios de los sectores en los que invierte, asegurando, de esta forma, que los proyectos seleccionados son adecuados y desarrollables, además de tener un alto porcentaje de probabilidades para llegar a tener gran éxito en el mercado. Algunos de los casos con más éxito y más reconocimiento que han llevado a cabo son, por ejemplo, XPlane, Tuenti o BuyVip. Estas dos últimas fueron adquiridas en el año 2010 por dos grandes empresas como son Telefónica y Amazon respectivamente.

### 8.10. Conector

Conector está ubicada en Barcelona y Madrid, es una de las últimas aceleradoras en nacer en nuestro país pero eso sí, con gran fuerza, y lo hace de la mano de reconocidos emprendedores e inversores como lo son Carlos Blanco, Xavi Verdaguer o el fenómeno televisivo Risto Mejide, entre muchos otros. Con su llegada, Conector añade una novedad en nuestro país, su especialización. Y es que, aunque su modelo de Barcelona sigue la línea horizontal del resto de aceleradoras, la reciente apertura del espacio en Madrid se enfoca más en el gaming.

En una definición más centrada, Conector Startup Accelerator es una aceleradora de startups de base tecnológica, especializada en proyectos digitales listos para ser lanzados al mercado.

En su misma página web [www.conector.com](http://www.conector.com) , Conector nos aseguran que, el éxito de una startup se encuentra principalmente influenciado por el sector en el cual se encuentra y su potencial, además de por el equipo de personas que llevan a cabo su ejecución y por el momento, el período de tiempo determinado, en el que se encuentra. Por eso en su página web nos deja también una lista de todo lo necesario para que una startup pueda, además de sobrevivir en el mercado, tener éxito. Y esto es, una buena financiación, unos socios estratégicos para apoyarse en ellos desde dentro sobretodo en las áreas que más ayuda necesiten dentro del mismo proyecto, un ecosistema emprendedor favorable que potencie el talento y comparta e incentive su ambición e inspiración y un networking que cuente con grandes emprendedores experimentados y así poder beneficiarse de su experiencia y poder adquirir todo su know-how.

Conector lleva a cabo un proceso de aceleración que consiste en un programa de 4 meses de duración en el cual, su objetivo primordial es convertir a las startups que participan en proyectos de éxito, probados e invertibles. Conector nació a finales de 2013, selecciona una media de 10 proyectos para cada programa de aceleración que se lleva a cabo, y estos reciben más de 95.000€ en servicios de los colaboradores de Conector, un equipo de mentores que son emprendedores de éxito en Internet, soporte en servicios legales, cursos y sesiones de formación por parte de mentores y profesionales especializados. Además, gracias a toda la ayuda que reciben de Conector consiguen entrar en uno de los ecosistemas de emprendimiento más importantes de España, y tienen la posibilidad de presentar su proyecto a inversores privados y empresas de venture capital al final del programa, en el DemoDay.

Algunas de las startups aceleradas por Conector son, por ejemplo, Afterscool, BetRocket, Buytrendy, FlatFit, Glovoo, Heygo, HobbieSpot, Offfamily, Singularu y muchas más.

### *8.11. Impact Accelerator*

Impact Accelerator, también es una aceleradora relativamente nueva, ya que llegó no hace mucho, pero con un enfoque también muy interesante. Impact es la iniciativa del Instituto Superior para el Desarrollo de Internet (ISDI) y añade también un valor de especialización. Impact acoge a startups de toda Europa, pero se centra en el aspecto exclusivamente móvil.

En su página web [www.impact-accelerator.com](http://www.impact-accelerator.com), se definen como un gran equipo de aceleradoras, inversores y empresas que trabajan en un mismo ecosistema, el de las startups. Y que actualmente impulsa muchas de las próximas startups con más éxito a nivel Europeo.

Desde su fundación en 2014, Impact ha sido consistentemente nombrada una de las mejores aceleradoras en España y en Europa. En 2016, lanzaron Impact Growth, un proyecto que está elevando esta excelencia de alto rendimiento al siguiente nivel, está financiando a un grupo de élite de startups maduras con el objetivo de identificar e impulsar las próximas cuatro startups europeas más exitosas.

Las startups participantes recibirán hasta 250.000€ de capital libre, así como un unos servicios de formación Premium, mentoring y servicios de internacionalización. Las mejores startups también tendrán la oportunidad de recibir fondos privados de nuestras empresas comprometidas de venture capital.

Impact Growth se centra en cuatro mercados verticales: las ciudades inteligentes, los contenidos inteligentes, el mercado agroalimentario inteligente y las manufacturas inteligentes.

Algunas de las startups con las que trabaja Impact Accelerator, o ha trabajado, son, Umanick, Donkey Republic, WhataSpace, Wazypark, TaxiStartup, Lectios, LMSC, Neurodigital Technologies, EasyStay, Healthia, Notegrphy, Music Sense y AppAnalytics, entre muchas otras.

### *8.12. Evoluzione*

Evoluzione es una incubadora madrileña también relativamente nueva, que tiene como lema “la innovación al servicio de las ideas”. En su página web [evoluzione.com](http://evoluzione.com) podemos encontrar su misión, visión y valores. Su misión se trata de hacer proyectos que favorezcan el desarrollo de las personas, su visión es trabajar en la construcción de una sociedad mejor y sus valores son, el compromiso, la motivación, la confianza y respeto, la búsqueda del beneficio común, la excelencia, la comunicación y empatía y la adaptabilidad.

Evoluziona en su continuo objetivo de crecimiento, participa directamente de empresas de Internet que permitan reforzar su misión creando para ello proyectos y haciéndolos líderes en su especialidad. Algunas de las empresas fundadas y que han obtenido éxito notable son, Bubok.es, se trata de un servicio para publicar libros de manera gratuita que cuenta con una comunidad activa de autores. Otra es Mediosyredes.com, que es una joven empresa dedicada al mundo de contenidos y servicios ocio-culturales usando nuevas tecnologías. Una tercera sería InfluenZia.net, que es una empresa que se dedica a identificar y seleccionar e-influencers haciendo que dialoguen con las marcas a través de una experiencia original y alternativa. Y un último ejemplo sería, Iniciador.com, que es una comunidad de emprendedores que tiene como objetivo fomentar y facilitar el aprendizaje.

Evoluziona ha trabajado con startups de renombre como, Bubok.es, Mediosyredes.com, influenZia.net e Iniciador.com, entre otras.

## 9. Estudio económico-financiero comparativo de las principales aceleradoras e incubadoras nacionales

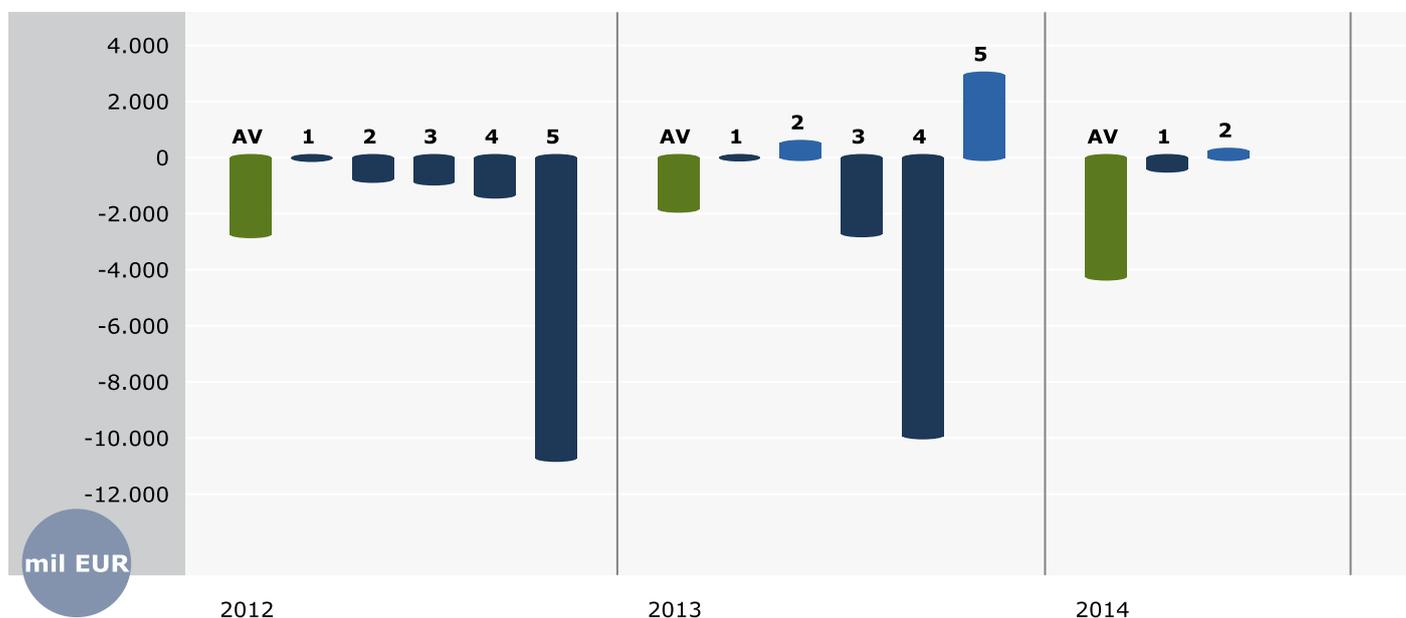
Ahora que ya sabemos de qué se tratan las incubadoras y las aceleradoras, sus funciones principales, su financiación y cuáles son las principales. Vamos a analizar de forma económico-financiera a cinco de ellas, concretamente a, Bbooster, Conector, DaD, Wayra y Grupo Intercom. Para realizar el análisis hemos extraído los datos de la página web Sabi, y los hemos convertido en gráficos para que quedase reflejado de una forma mucho más visual. Se han extraído datos del resultado del ejercicio, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, de los años del 2012 al 2015, inclusive.

Empezamos con la ilustración 10, sobre el resultado del ejercicio de las cinco empresas a lo largo de los años del 2012 al 2015, además de la evolución, en el mismo período, de la media de las 5 empresas.

### Gráfico de barras

#### Comparación: Resultado del Ejercicio 2012/2013/2014/2015 - 5 empresas

Grupo: Su resultado de la búsqueda (5 empresas)



1. BBOOSTER SEED CAPITAL SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO DE REGIMEN COMUN SA

3. DIGITAL ASSETS DEPLOYMENT, SL

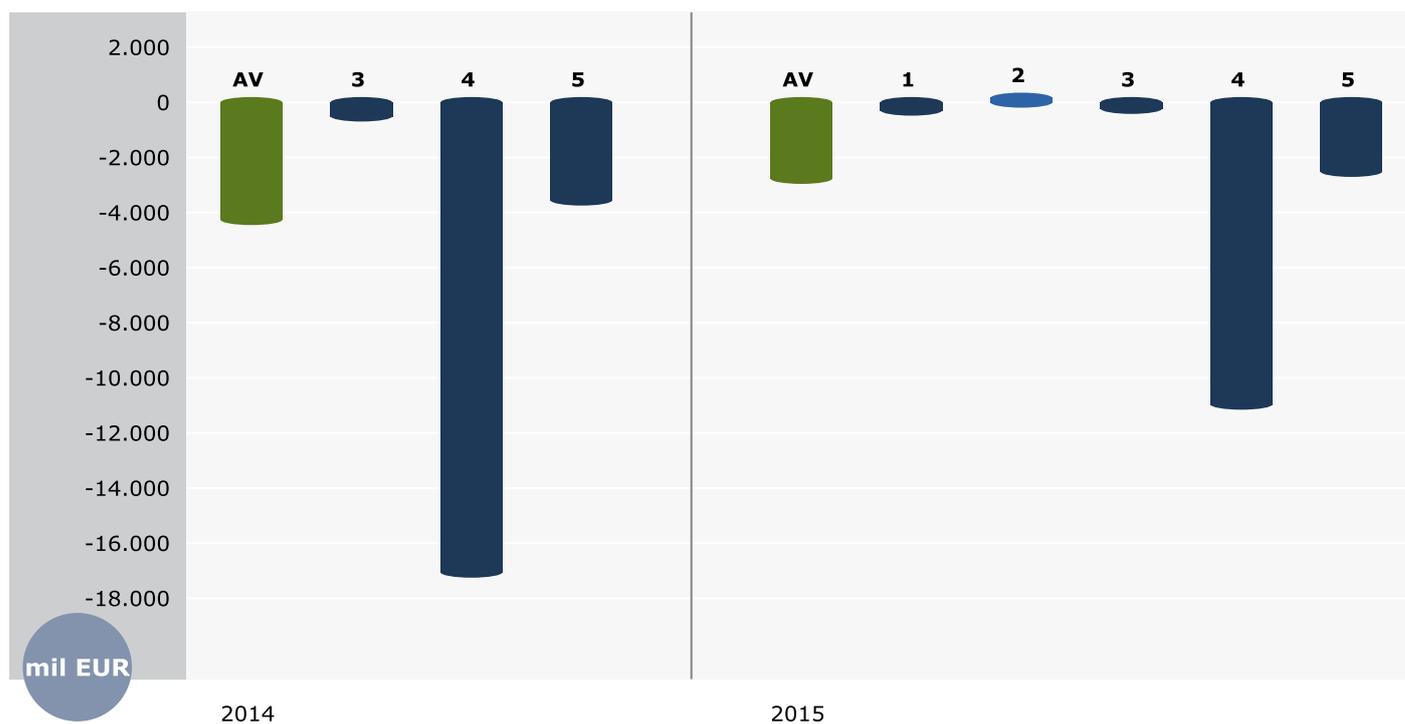
5. GRUPO INTERCOM DE CAPITAL SCR-PYME SA.

2. GRUPO CONECTOR SA

4. WAYRA INVESTIGACION Y DESARROLLO SL

**Comparación: Resultado del Ejercicio  
2012/2013/2014/2015 - 5 empresas**

**Grupo:** Su resultado de la búsqueda (5 empresas)



Sabi (Actualización datos 2144 - 27/06/2017) - © BvD

07/07/2017

Ilustración 10. Evolución del resultado del ejercicio de BBooster, Conector, DaD, Wayra y Grupo Intercom, además de la media de las 5, del año 2012 al 2015 (Sabi, 2017)

Como hemos dicho, en esta ilustración 10, podemos observar la evolución del resultado del ejercicio de estas 5 empresas y la media de las mismas. Para un mejor análisis de esta imagen, hablaremos de año en año, para después ya centrarnos en la evolución.

Nos fijamos en la leyenda de la Ilustración 10 para aclarar primero qué número es cada empresa. La empresa 1 es Bbooster, la 2 Conector, la 3 es DaD, la 4 Wayra y la 5 Grupo Intercom, y la primera columna siempre en verde es la media de las cinco empresas. En el primer año, en 2012, todas las empresas dieron un resultado negativo, siendo la que más pérdidas acumuló, con bastante diferencia, el Grupo Intercom, y la que menos Bbooster. Sin embargo en el año 2013, nos encontramos con dos empresas que dieron resultados positivos, estas fueron, Conector y el Grupo Intercom, siendo esta segunda, la que más resultado positivo acumuló. Pero las otras tres empresas, siguieron con pérdidas negativas, siendo Wayra la más afectada por estas. En el año 2014, tan solo la empresa Conector obtuvo un resultado positivo, aunque no elevado, el Grupo Intercom volvió a sufrir pérdidas, pero la empresa que más resultado negativo obtuvo volvió a ser Wayra. El último año de datos disponibles, 2015, sigue más o menos el mismo patrón que 2014, siendo Conector la única empresa con resultados positivos, y Wayra la empresa con más resultados negativos, aunque menores que en 2014.

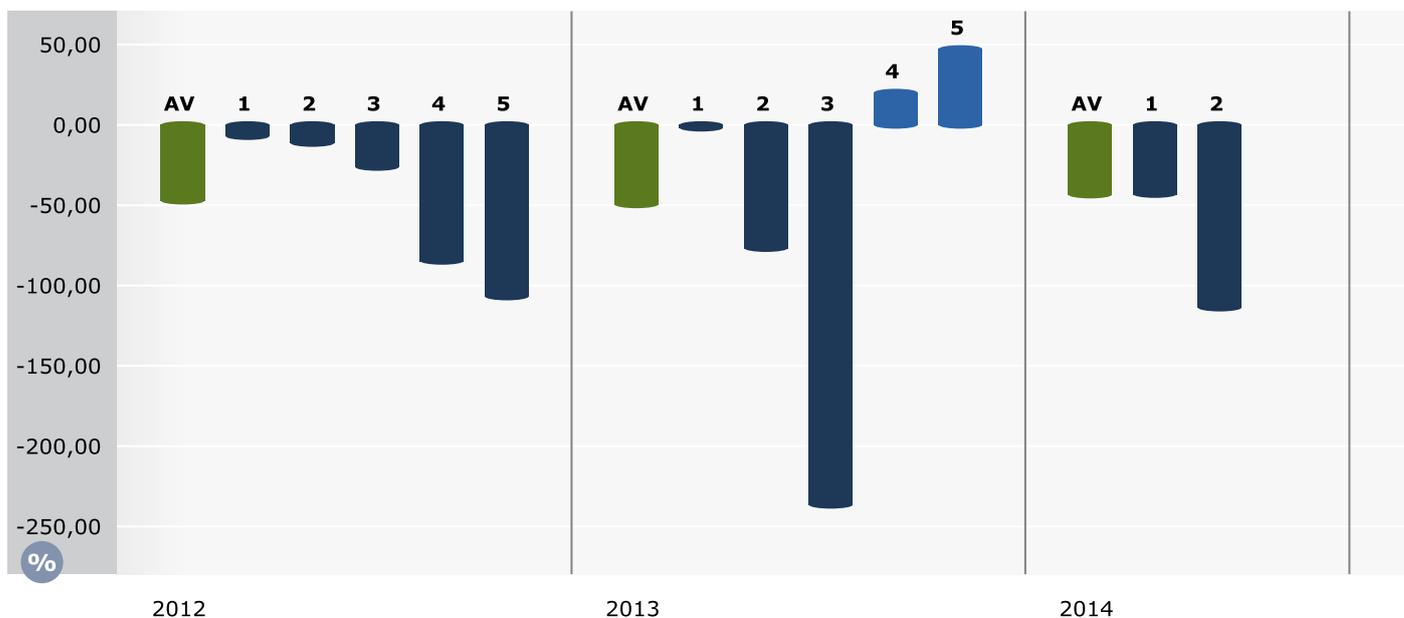
La evolución del resultado la analizamos empresa por empresa. La empresa número 1 es Bbooster, está empresa no tiene cambios muy notables a lo largo de estos cuatro años, todos ellos obtiene pérdidas, las cuales no son muy elevadas pero siguen siendo pérdidas constantes. La empresa número 2, se trata de Conector, esta empezó con pérdidas en el año 2012 pero que al año siguiente, en 2013 ya consiguió resultados positivos, que aunque no han sido muy elevados los ha conseguido mantener hasta el año 2015. La empresa 3, hablamos de Digital Assets Deployment (DaD), esta empresa tiene pérdidas en todos los años, sin embargo, aunque del año 2012 al 2013 las pérdidas aumentaron, a partir de ese año hasta el 2015 el resultado negativo se ha visto reducido en una cantidad notable. La empresa 4, Wayra, es la que se lleva la peor parte, sus pérdidas son de una cantidad considerable, además que iban en aumento desde el año 2012 hasta el 2014, aunque en el último período, del 2014 al 2015, consiguió reducirlas. Y la última empresa, la 5, es el Grupo Intercom, la cual ha tenido una evolución algo variable. En 2012 obtuvo las mayores pérdidas de las 5 empresas, y con gran diferencia, sin embargo al año siguiente, en 2013, consiguió recuperarse y posicionarse la primera de las 5 y además con resultado positivos. Pero esta posición no duró mucho, y en el año consecutivo, el 2014 volvió a obtener pérdidas, aunque mucho menores que con las que acabó en 2012, y el 2015 lo acabo prácticamente en la misma situación, aunque el resultado negativo, algo más reducido que el año anterior.

Una vez comentado el resultado del ejercicio, pasamos a valorar la rentabilidad financiera y su evolución, lo cual queda reflejado en la ilustración 11.

**Gráfico de barras**

**Comparación: Rentabilidad financiera (%)  
2012/2013/2014/2015 - 5 empresas**

Grupo: Su resultado de la búsqueda (5 empresas)

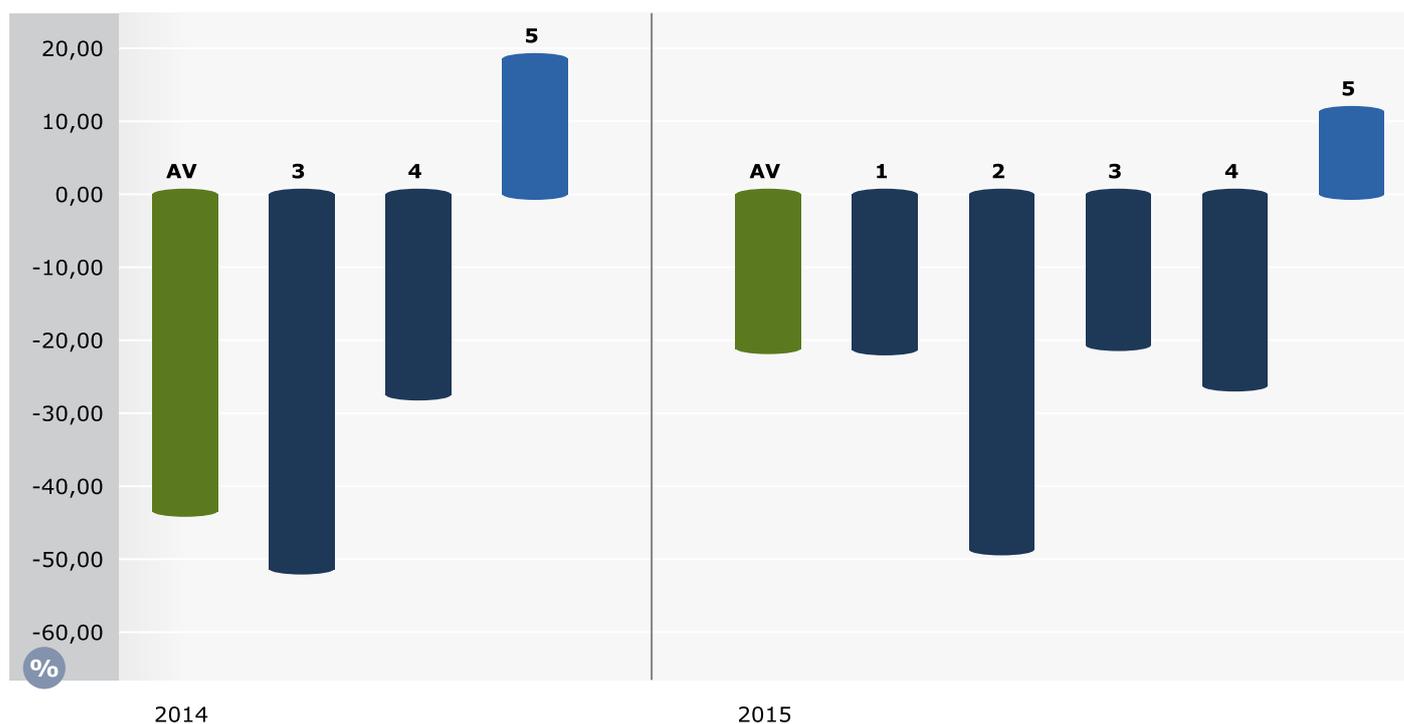


1. BBOOSTER SEED CAPITAL SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO DE REGIMEN COMUN SA  
3. DIGITAL ASSETS DEPLOYMENT, SL  
5. GRUPO CONECTOR SA

2. WAYRA INVESTIGACION Y DESARROLLO SL  
4. GRUPO INTERCOM DE CAPITAL SCR-PYME SA.

**Comparación: Rentabilidad financiera (%)**  
**2012/2013/2014/2015 - 5 empresas**

**Grupo:** Su resultado de la búsqueda (5 empresas)



Sabi (Actualización datos 2144 - 27/06/2017) - © BvD

07/07/2017

Ilustración 11. Evolución de la rentabilidad financiera de BBooster, Conector, DaD, Wayra y Grupo Intercom, además de la media de las 5, del año 2012 al 2015 (Sabi, 2017)

En la ilustración 11, como hemos mencionado, nos encontramos con la rentabilidad financiera, la cual mide la capacidad de los fondos propios de cada una para generar beneficios, es decir, la rentabilidad que obtienen los accionistas por sus recursos. Por eso la forma de calcular la rentabilidad financiera, es esta:

$$\text{Rentabilidad financiera ROE} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}} \times 100$$

Las empresas siguen representadas por los mismos números, y el primer año en 2012 todas las empresas tienen una rentabilidad negativa, esto tiene sentido ya que todas las empresas en ese mismo año, tuvieron pérdidas, e igualmente se corresponden la que menor rentabilidad negativa tiene con la que menores pérdidas obtuvo, Bbooster, y la que mayor rentabilidad negativa tiene con la que mayores pérdidas obtuvo, Conector. Sin embargo en el año 2013 ya cambia la situación, obteniendo tanto Conector como Grupo Intercom una rentabilidad positiva, cosa que favorece a los inversores, llegando Conector hasta casi el 50%. Sin embargo las tres primeras empresas, siguen obteniendo rentabilidades negativas, siendo DaD la que en peor situación se encontraba en ese año, llegando casi a una rentabilidad financiera del -250%.

En el 2013 ya desencajan los resultados del ejercicio con las rentabilidades financieras, esto puede ser debido a factores que no vemos reflejados en las gráficas sobre los fondos propios, y que conviertan a los mismos en un valor en negativo, como por ejemplo pérdidas muy elevadas acumuladas de ejercicios anteriores, o cualquier otro aspecto no reflejado. En el año 2014 la única empresa que consigue una rentabilidad positiva es Conector, y aunque el resto mantienen esa rentabilidad negativa, consiguen reducirla de manera muy considerable, como es el caso de DaD, que consigue llegar hasta casi poco más de -50% desde el -250% que tenía en el 2013, siendo esta la rentabilidad negativa más alta de las otras cuatro empresas. En el último año disponible, 2015, la situación no varía demasiado. La única empresa que sigue obteniendo una rentabilidad positiva, es Conector, aunque se ha visto reducida a la mitad. Y las otras cuatro empresas siguen con rentabilidades financieras negativas, sin embargo, esta vez es Wayra la que obtiene la mayor rentabilidad negativa llegando casi al -50%.

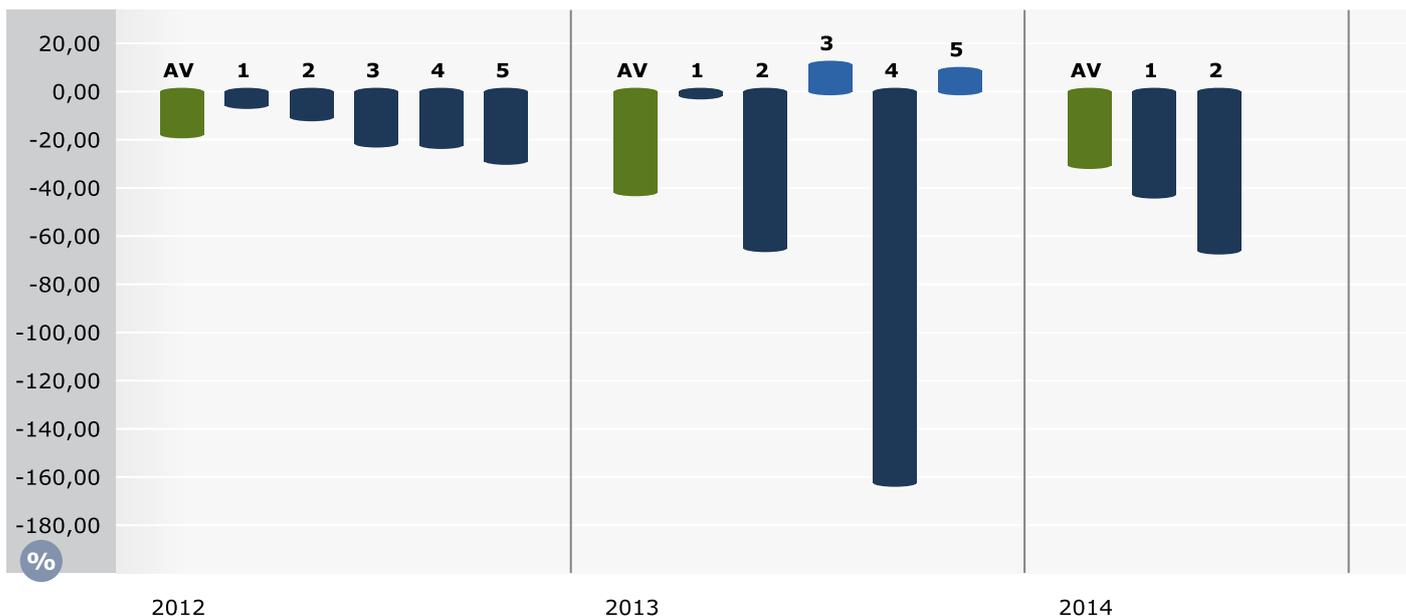
La evolución de Bbooster, es algo irregular, ya que aunque siempre mantiene una rentabilidad financiera negativa, empieza con un valor de aproximadamente un -10% en 2012, para el año siguiente casi reducirla hasta quedar nula, pero en el 2014 llegar casi al -50% y acabar en 2015 con poco más del -20%. Esto puede ser debido a la misma irregularidad del resultado del ejercicio. La evolución de Wayra del 2012 al 2014 es decreciente constantemente, esta empresa empezó con una rentabilidad financiera de aproximadamente -15% hasta llegar a casi -120% en el 2014. Sin embargo consiguió acabar el año 2015 con una rentabilidad de casi -50%. DaD sigue una evolución constante positiva a lo largo de todos los años, exceptuando el año 2013 que llega prácticamente a una rentabilidad de -240%, sin embargo luego consigue recuperarse y reducir esa rentabilidad, aunque persiste el resultado negativo y acaba el año 2015 con una rentabilidad financiera de -20%. La empresa 4 es el Grupo Intercom, esta empezó con una rentabilidad de aproximadamente -80% en el 2012, sin embargo, al año siguiente consiguió obtener una rentabilidad financiera positiva, aunque esta situación no duró mucho, ya que en el 2014 volvió a la rentabilidad negativa, para acabar el 2015 con una rentabilidad financiera de -27%. La empresa 5, Conector, es la única que comenzó con una rentabilidad financiera negativa y consigue cambiarla al año siguiente a positiva y además mantenerla en positivo hasta el 2015, siguiendo el patrón de su resultado del ejercicio. Empezó con una rentabilidad negativa de -110%, para acabar en una positiva del 11%.

Por último, analizamos la rentabilidad económica en la ilustración 12, la cual mide la capacidad de los activos totales, que posee cada una de las empresas, para generar beneficios, por lo que esta rentabilidad no tiene en cuenta como se han financiado esos activos ni el coste que han supuesto. Por eso la forma de calcular la rentabilidad económica, es esta:

$$\text{Rentabilidad financiera ROE} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}} \times 100$$

Comparación: Rentabilidad económica (%)  
2012/2013/2014/2015 - 5 empresas

Grupo: Su resultado de la búsqueda (5 empresas)



1. BBOOSTER SEED CAPITAL SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO DE REGIMEN COMUN SA  
3. GRUPO CONECTOR SA  
5. GRUPO INTERCOM DE CAPITAL SCR-PYME SA.

2. WAYRA INVESTIGACION Y DESARROLLO SL  
4. DIGITAL ASSETS DEPLOYMENT, SL

Comparación: Rentabilidad económica (%)  
2012/2013/2014/2015 - 5 empresas

Grupo: Su resultado de la búsqueda (5 empresas)

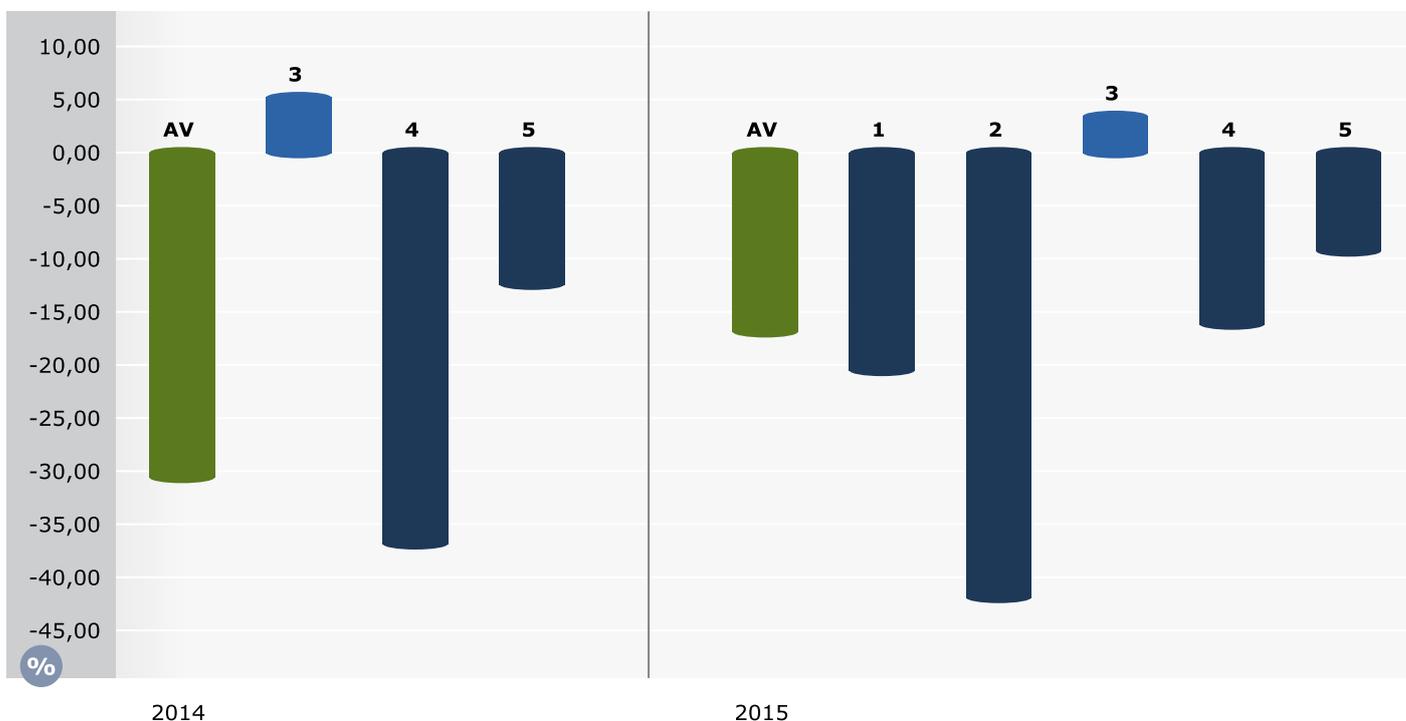


Ilustración 12. Evolución de la rentabilidad económica de Bbooster, Wayra, Conector, DaD, Grupo Intercom y la media de las 5 empresas, del año 2012 al 2015. (Sabi, 2017)

En la ilustración 12, volvemos a ver como predominan los resultados negativos, hecho lógico ya que la rentabilidad económica se calcula con el resultado del ejercicio, el cual era también mayoritariamente negativo. En el año 2012 todas las rentabilidades son negativas, siendo la menor la de la empresa Bbooster, y la mayor la de la empresa Grupo Intercom. En el año 2013 la situación cambia totalmente, las empresas Conector y Grupo Intercom, consiguen una rentabilidad económica positiva, es decir, consiguen sacar beneficio positivo de sus activos. Sin embargo la empresa DaD obtiene un resultado bastante alarmante de una rentabilidad de -160%. En el año siguiente, 2014, solo mantiene su rentabilidad positiva la empresa Conector, recuperando DaD algo su situación estrepitosa, y siendo Wayra la que peor rentabilidad consiguió ese año. Y en el último año disponible, el 2015, se mantiene la misma situación, pero con resultados negativos menores, aspecto, por lo tanto, positivo.

Bbooster a lo largo de todos los años, se mantiene siempre en una rentabilidad económica negativa, eso sí, su evolución no es muy favorable ya que, empieza en 2012 con aproximadamente un -5% y acaba en 2015 con un -20%, esto quiere decir que sus activos le dan menor beneficio conforme más tiempo pasa. Para la empresa Wayra la evolución también es desfavorable, y siempre con resultado negativo. Empezó el 2012 con un -10% aproximadamente, para seguir en 2013 y 2014 con poco más del -60%, y conseguir acabar en 2015 con un -40%. La empresa Conector se encuentra en una situación algo diferente, en 2012 empezó también con rentabilidad económica negativa, pero sin embargo, esta empresa consiguió a partir del 2013 cambiar su situación y mantenerla en un resultado positivo casi constante, es la única de las cinco empresas que lo consigue. El caso de la empresa DaD es totalmente distinto a Conector, en 2012 esta empresa empezó como todas, con resultados negativos, pero en el año 2013 su rentabilidad económica cayó estrepitosamente hasta alcanzar el valor de -160%, sin embargo, logró recuperarse y disminuir este valor en los años 2014 y 2015, para cerrar este último año con un valor poco mayor de -15%. Y el último caso es el del Grupo Intercom, el cual empezó con resultados negativos en el 2012, pero en el 2013 logró llegar a una rentabilidad positiva, situación que no duró mucho, ya que en el 2014 volvió a la rentabilidad económica negativa, de algo más de -35%, y conseguir reducirla en el 2015 hasta el -10%.

Otras dos variables que resultan interesantes a la hora de analizar las empresas de un sector son, el endeudamiento y la liquidez. De modo que, hemos extraído estos datos de las cinco empresas en los años estipulados. Los datos quedan reflejados en la Tabla 2, los cuales hemos extrapolado para realizar dos ilustraciones, en la Ilustración 13 podemos ver primero la evolución de la liquidez general, y en la Ilustración 14 queda reflejada la evolución del endeudamiento de las empresas estudiadas y la media de las cinco.

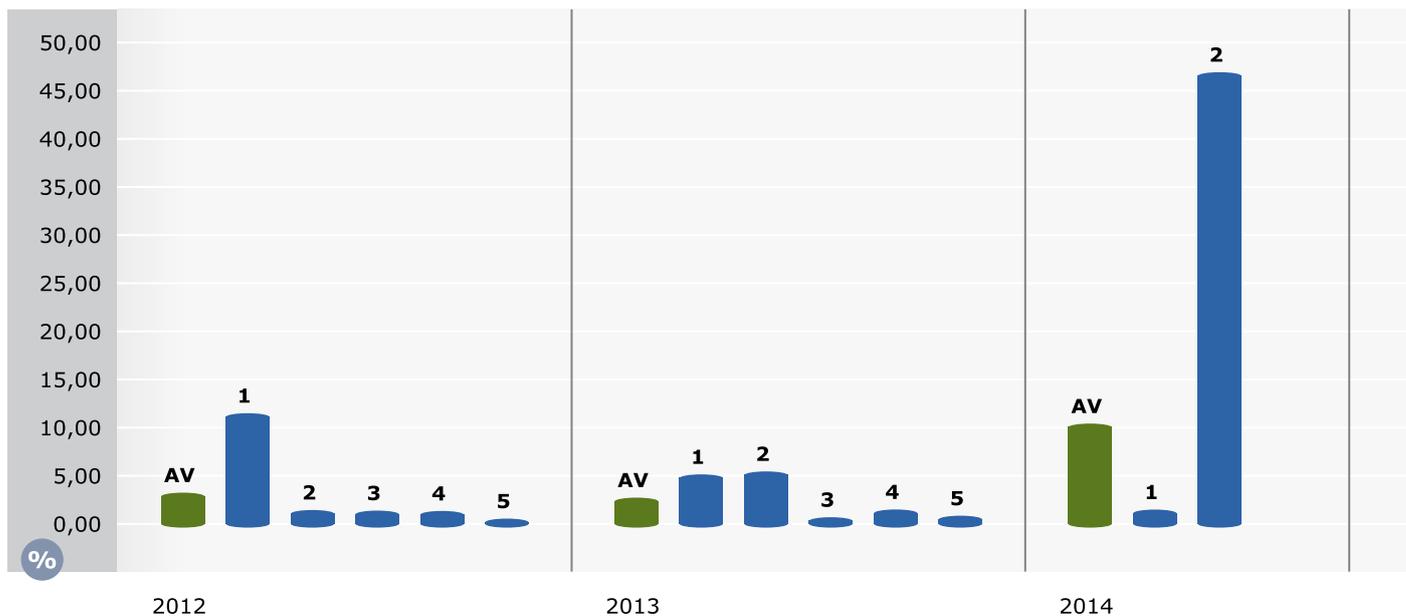
**Tabla**

Nombre	Código consolidado	Año	Liquidez general %		Endeudamiento (%) %	
				Rango		Rango
<b>2012</b>						
Mediana			1,00		19,39	
Desviación típica			4,14		30,01	
Media			2,86		36,93	
<b>WAYRA INVESTIGACION Y DESARROLLO SL</b>	U1	2012	11,11	1	4,57	5
<b>BBOOSTER SEED CAPITAL SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO DE REGIMEN COMUN SA</b>	U1	2012	1,06	2	19,39	3
<b>DIGITAL ASSETS DEPLOYMENT, SL</b>	U1	2012	1,00	3	15,08	4
<b>GRUPO CONECTOR SA</b>	U1	2012	0,96	4	79,70	1
<b>GRUPO INTERCOM DE CAPITAL SCR-PYME SA.</b>	U2	2012	0,16	5	65,91	2
<b>2013</b>						
Mediana			1,11		31,31	
Desviación típica			2,12		26,82	
Media			2,34		36,58	
<b>BBOOSTER SEED CAPITAL SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO DE REGIMEN COMUN SA</b>	U1	2013	5,07	1	3,15	5
<b>WAYRA INVESTIGACION Y DESARROLLO SL</b>	U1	2013	4,76	2	15,17	4
<b>GRUPO CONECTOR SA</b>	U1	2013	1,11	3	76,25	1
<b>GRUPO INTERCOM DE CAPITAL SCR-PYME SA.</b>	U2	2013	0,46	4	57,04	2
<b>DIGITAL ASSETS DEPLOYMENT, SL</b>	U1	2013	0,31	5	31,31	3
<b>2014</b>						
Mediana			1,10		41,92	
Desviación típica			18,25		24,27	
Media			10,03		39,50	
<b>BBOOSTER SEED CAPITAL SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO DE REGIMEN COMUN SA</b>	U1	2014	46,54	1	0,52	5
<b>GRUPO CONECTOR SA</b>	U1	2014	1,26	2	72,02	1
<b>WAYRA INVESTIGACION Y DESARROLLO SL</b>	U1	2014	1,10	3	41,92	3
<b>DIGITAL ASSETS DEPLOYMENT, SL</b>	U1	2014	0,71	4	28,19	4
<b>GRUPO INTERCOM DE CAPITAL SCR-PYME SA.</b>	U2	2014	0,56	5	54,86	2
<b>2015</b>						
Mediana			4,61		21,97	
Desviación típica			5,02		27,14	
Media			5,56		34,81	
<b>DIGITAL ASSETS DEPLOYMENT, SL</b>	U1	2015	14,10	1	21,97	3
<b>BBOOSTER SEED CAPITAL SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO DE REGIMEN COMUN SA</b>	U1	2015	7,69	2	3,67	5
<b>WAYRA INVESTIGACION Y DESARROLLO SL</b>	U1	2015	4,61	3	13,97	4
<b>GRUPO CONECTOR SA</b>	U1	2015	1,29	4	69,74	1
<b>GRUPO INTERCOM DE CAPITAL SCR-PYME SA.</b>	U2	2015	0,13	5	64,69	2

Tabla 2. Ratios de liquidez y endeudamiento de las empresas Bbooster, Wayra, Conector, DaD , Grupo Intercom y la media de las 5, para los años del 2012 al 2015 (Sabi, 2017)

Comparación: Liquidez general - 2012/2013/2014/2015 - 5 empresas

Grupo: Su resultado de la búsqueda (5 empresas)



1.WAYRA INVESTIGACION Y DESARROLLO SL

2.BBOOSTER SEED CAPITAL SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO DE REGIMEN COMUN SA

3.DIGITAL ASSETS DEPLOYMENT, SL

4.GRUPO CONECTOR SA

5.GRUPO INTERCOM DE CAPITAL SCR-PYME SA.

Comparación: Liquidez general - 2012/2013/2014/2015 - 5 empresas

Grupo: Su resultado de la búsqueda (5 empresas)

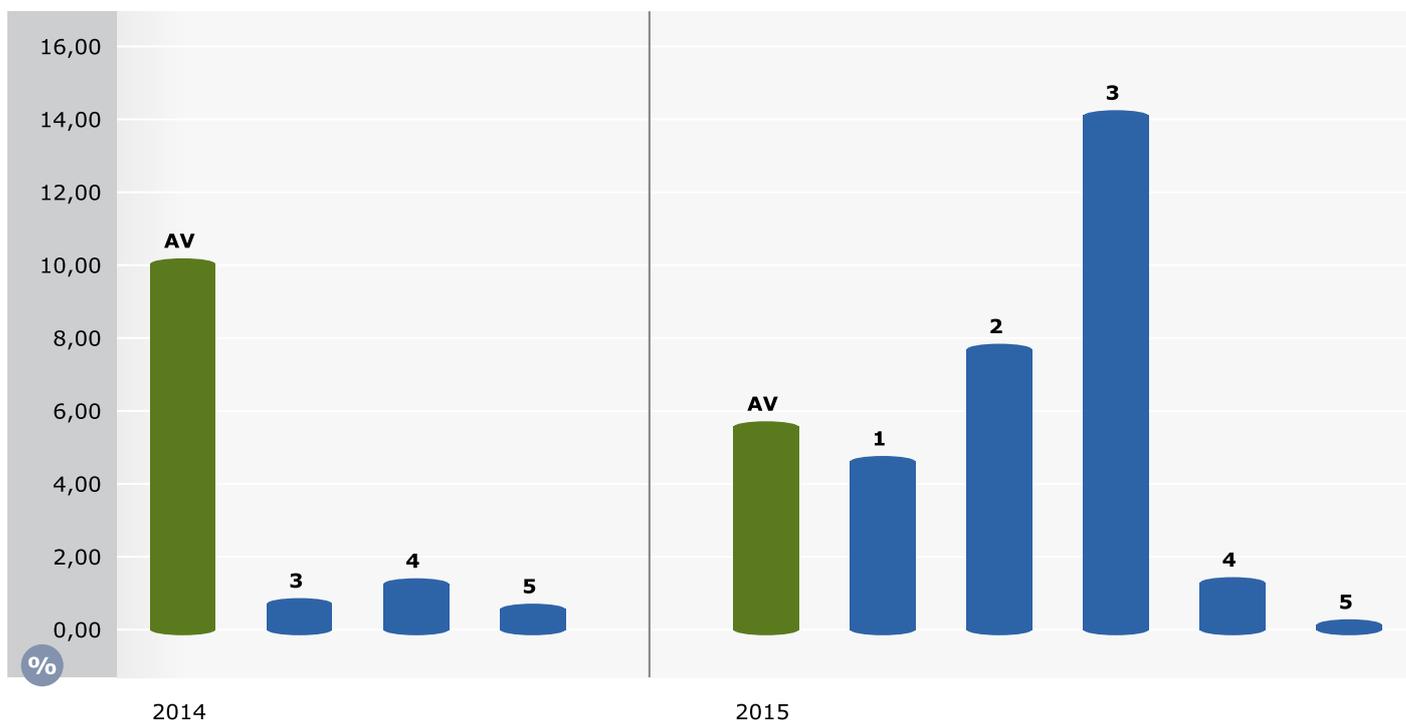
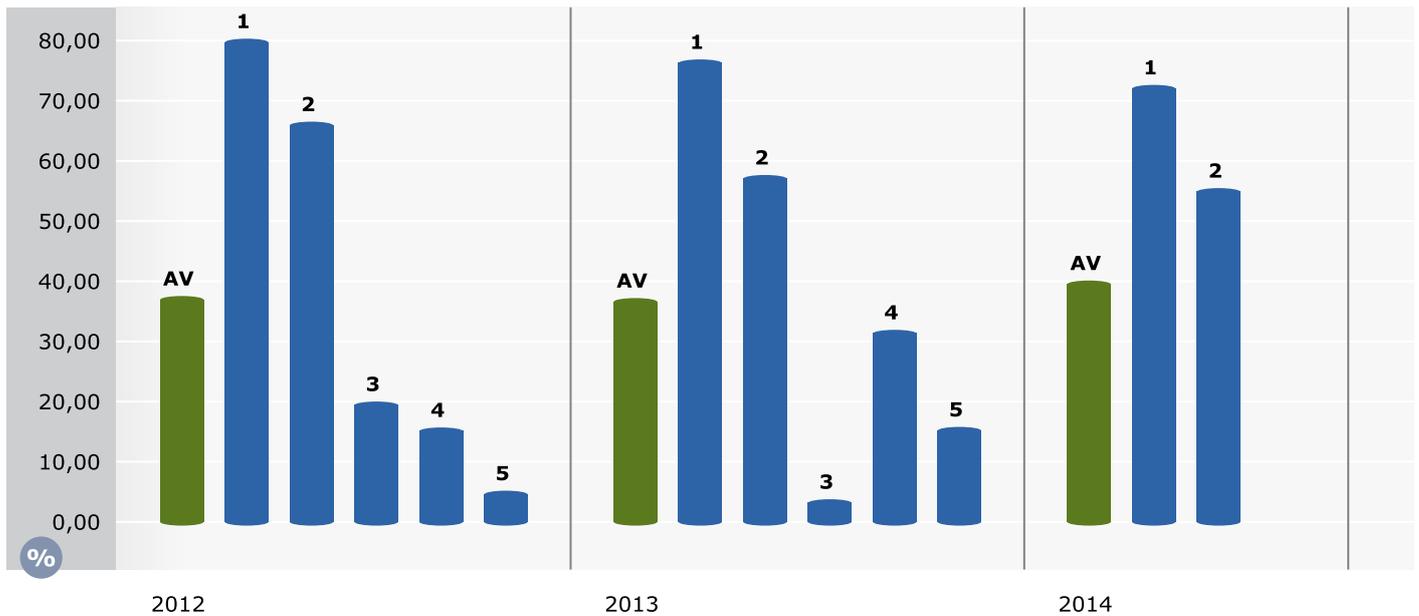


Ilustración 13. Evolución de la liquidez general de Bbooster, Wayra, Conector, DaD, Grupo Intercom y la media de las 5 empresas, del año 2012 al 2015. (Sabi, 2017)

## Gráfico de barras

### Comparación: Endeudamiento (%) - 2012/2013/2014/2015 - 5 empresas

Grupo: Su resultado de la búsqueda (5 empresas)



1. GRUPO CONECTOR SA

3. BBOOSTER SEED CAPITAL SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO DE REGIMEN COMUN SA

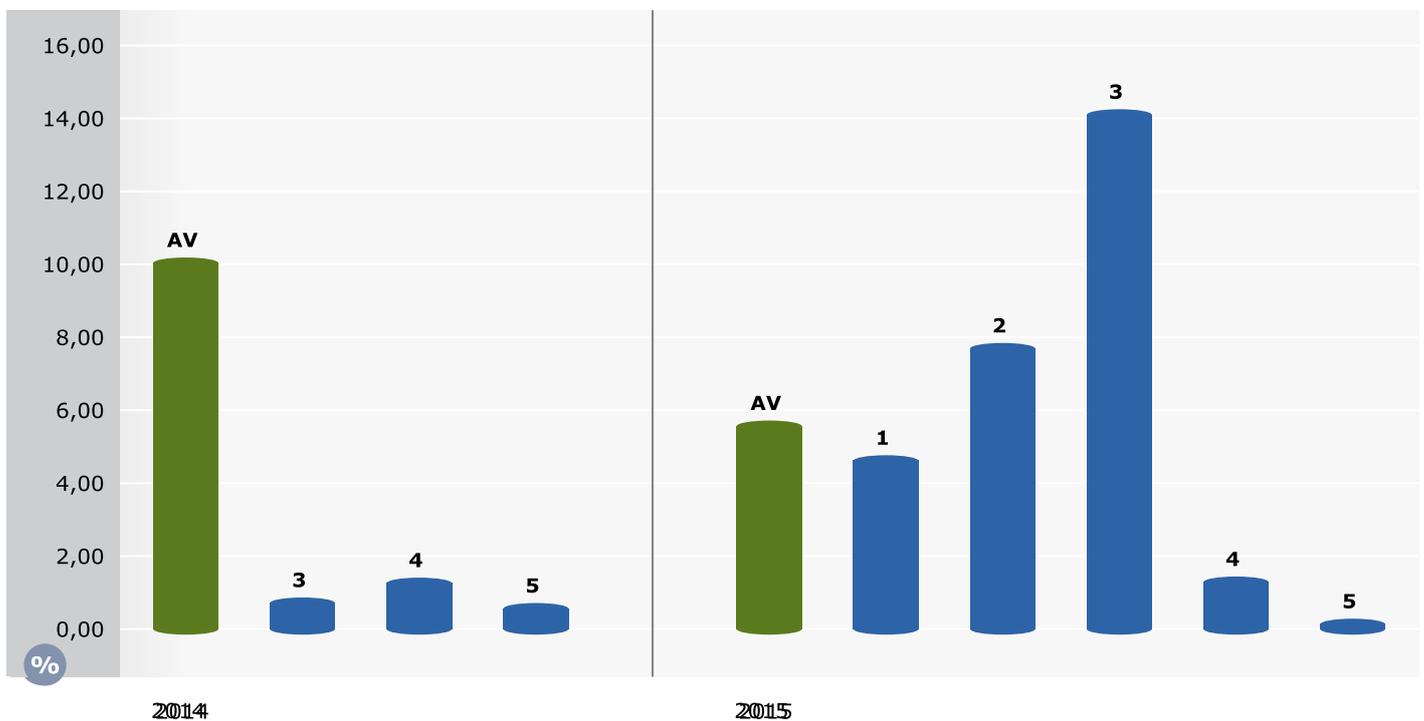
5. WAYRA INVESTIGACION Y DESARROLLO SL

2. GRUPO INTERCOM DE CAPITAL SCR-PYME SA.

4. DIGITAL ASSETS DEPLOYMENT, SL

### Comparación: Liquidez general - 2012/2013/2014/2015 - 5 empresas

Grupo: Su resultado de la búsqueda (5 empresas)



Antes de empezar a explicar las diferentes situaciones recordamos las fórmulas de cálculo del ratio de liquidez:

$$\text{Ratio liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$$

Y de endeudamiento:

$$\text{Ratio endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

De estas fórmulas deducimos que, un ratio de liquidez inferior al 100% significa que la empresa, en principio, no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo, pero esta situación depende mucho del sector y tipo de empresa del que hablemos. Y un ratio por encima del 100% indica que parte de sus activos corrientes están financiados con pasivo a largo plazo lo que puede significar algo de ociosidad por parte del activo. Por otra parte, hablamos de los valores del ratio de endeudamiento, si este se encuentra entre el 40% y 60% está en la situación ideal, ya que si es inferior al 40% indica, por lo general, que no se está aprovechando al máximo los recursos que podría obtener la empresa. Sin embargo, si es superior al 60% la empresa pierde autonomía financiera, y ha de vigilar si en un futuro ese elevado ratio de endeudamiento le supondrá un problema.

En el caso de las nuestras cinco empresas elegidas, en el año 2012, el ratio de liquidez de todas fue inferior al 100%, de hecho la empresa que mayor liquidez tiene es de tan solo un 11,11%, y se trata de Wayra, por lo que denotan una situación algo alarmante de forma general, siendo la que menor liquidez tiene Intercom con tan solo un 0,16%. En el año 2013 el primer puesto en liquidez fue para Bbooster, ya que consiguió elevar su porcentaje a 5,07%, las empresas Wayra y Digital Assets Deployment cayeron en el nivel de liquidez, pero por el contrario, además de Bbooster, las empresas Conector e Intercom consiguieron aumentarla. El aumento de liquidez puede ser debido a un aumento de activo corriente, como puede ser un aumento de tesorería; o por una disminución de pasivo corriente, como puede ser la liquidación de una deuda a corto plazo o pasar una deuda de corto plazo a largo, por ejemplo. Al año siguiente, en 2014, Bbooster siguió elevando su nivel de liquidez hasta llegar a conseguir un 46,54% manteniendo así el primer puesto. Ese año el resto de las empresas también consiguieron aumentar la liquidez, excepto la empresa Wayra que vio su liquidez menguar hasta el 1,10%. Y en el último año, en 2015, los valores generales fueron menores, debido a que Bbooster pasó

de una liquidez del 46,54% al 7,69% y el Grupo Intecom mantuvo el último puesto con un 0,13%. Aunque las otras tres empresas analizadas consiguieron elevar la liquidez hasta situarse la empresa DaD en primer puesto con un 14,10%. Con todos estos datos podemos concluir que, de manera general, la evolución del mercado ha sido positiva con respecto a su liquidez, ya sea por un aumento de ventas o por una disminución de las deudas a corto plazo, aunque siguen siendo valores algo preocupantes.

Con respecto al endeudamiento, en el año 2012, la empresa que más pasivo acumuló fue Conector con un 79,70% de su estructura de deuda y la que menos, Wayra, con un 4,57%. Estos datos son lógicos si los comparamos con los resultados del ratio de liquidez anteriores. Cabe destacar que ninguna de las empresas estudiadas, se encuentran entre los valores óptimos aproximados de endeudamiento (40%-60%), todas están o por debajo, pudiendo sacar más partido de sus recursos; o por encima, situándose en una posición algo más comprometedoras con respecto a las deudas. La empresa que más logra aproximarse a ese estado "ideal" de endeudamiento, es el Grupo con un ratio de endeudamiento del 65,91%. En el año 2013, en general la evolución es positiva, ya que todos logran aproximarse al valor "ideal" de endeudamiento, excepto Bbooster que reduce su nivel de endeudamiento hasta situarse en último puesto con tan solo un 3,15%. El resto de empresas consiguen mejorar su situación, Conector reduce su endeudamiento ya que era algo elevado, el Grupo Intercom también consigue reducirlo y así conseguir, en ese año, ser la única empresa situada en esos límites "ideales" con un 57,04% de endeudamiento. Pero la empresa DaD no se queda lejos, ya que consiguió elevar su cifra hasta el 31,31% de endeudamiento. Y por último, hablamos de la empresa Wayra, que también mejora su situación ya que aumenta este ratio, aunque no consigue llegar al intervalo óptimo. En el siguiente año, el 2014, Conector siguió reduciendo su ratio para poder aproximarse a la situación ideal, Intercom también lo menguó para poder seguir dentro de los límites y la empresa Wayra consiguió aumentar su nivel de endeudamiento hasta el 41,92%, lo que la sitúa en ese año en el intervalo ideal de endeudamiento. Sin embargo, DaD y Bbooster no compartieron la tendencia de estas otras tres empresas, ya que sus ratios menguaron, incluso el ratio de Bbooster llegó a situarse en tan solo un 0,52% de endeudamiento, lo cual denota una clara ociosidad de sus activos. Y por último, en el año 2015, la situación final fue la siguiente, Conector siguió manteniendo el primer puesto y acercándolo al intervalo ideal, y acabó con un endeudamiento del 69,74%. El Grupo Intercom en su último año elevó su ratio de endeudamiento hasta el 64,69% saliéndose de esa situación ideal que había conseguido mantener durante dos años consecutivos. Tanto la empresa Digital Assets Deployment, como la empresa Wayra, vieron reducidos sus ratios de endeudamiento, situándose por debajo del estado "ideal". Y en último lugar, se posiciona la empresa Bbooster con el ratio de endeudamiento, que a pesar de ser mayor que el del año 2014, es el más bajo de toda la clasificación con un 3,67%, un valor que sigue siendo alarmante por la posible ociosidad de sus activos.

Estos son algunos de los datos de algunas empresas representativas del sector de las aceleradoras e incubadoras en España, en el siguiente apartado, también se analizará la situación económico-financiera de la empresa Lanzadera. Pero estos resultados ya nos dejan una conclusión en la mente, y es que, el negocio de las aceleradoras e incubadoras no es altamente rentable, es un sector más altruista que lucrativo, por eso existe una fuerte tendencia a que este tipo de empresas acaben siendo públicas, ya que cuesta encontrar

financiación para empresas con rentabilidades negativas, solo por el fin altruista, además de los bajos ingresos que estas empresas suelen percibir, por norma general. Sin embargo, seguirán existiendo aquellas que logren ofrecer un servicio diferenciado de las demás y con elevado valor añadido para las startups y emprendedores, y que logren un equilibrio entre el fin altruista y la rentabilidad del negocio.

## 10. Caso Lanzadera, una aceleradora diferente

Como caso práctico vamos a analizar una de las aceleradoras más importantes y conocidas de nuestro país, y que además es de origen y ubicación valenciana. Se trata del proyecto de Juan Roig, Lanzadera. Ya hemos mencionado esta aceleradora anteriormente, pero vamos a verla ahora con más profundidad, utilizando como fuente de información su página web, <http://lanzadera.es/>.

Como ya hemos comentado con anterioridad, se trata de un proyecto personal de Juan Roig, fundador de Mercadona, y es una empresa de capital totalmente privado que nace de una iniciativa para ayudar a futuros líderes con carácter emprendedor puedan crear empresas eficientes, que aporten valor e implanten un modelo empresarial sólido basado en el trabajo productivo, el liderazgo y el esfuerzo.

Lanzadera apoya a emprendedores para crear empresas con gran éxito en el mercado y que sean sostenibles en el tiempo. Pero esta aceleradora, no es una aceleradora al uso, ya que crean un programa personalizado y ajustado a cada una de las necesidades de cada proyecto, pero siempre basado en su experiencia en un modelo de éxito empresarial contrastado. Además, Lanzadera es una empresa aceleradora, pero que como ya veremos más adelante consta con tres tipos diferentes de programas, entre los que se incluye uno de aceleración pero también uno de incubación, y hasta un programa especializado en adoctrinar a sus alumnos de la escuela EDEM para que lleguen a convertirse en empresarios con ideas propias y de éxito.

Lo que diferencia esta aceleradora respecto a otras, según su propio punto de vista, es que, tienen programas adaptados a la madurez de cada tipo de proyecto, buscan ideas no solo del tipo tecnológico y poseen el modelo de Gestión de Calidad Total de Mercadona.

Sus resultados son claros, tienen 4,2 millones de euros en inversión total, han generado 103 empleos, han impulsado a 26 empresas y otras 29 están en proceso de aceleración, y llevan de momento 5,2 millones de euros en financiación aportada. Todos estos logros los han conseguido desde el momento de su fundación en el año 2013.

Lanzadera es un proyecto que está ubicado en la Marina de empresas. La cual nació con una misión clara de poder ofrecer una formación, un asesoramiento y una financiación buena y de calidad, a todos los emprendedores que pasen por sus espacios, y es considerada como una apuesta por la creación de riqueza, empleo y fomento del emprendimiento. La Marina de empresas también es una iniciativa impulsada por Juan Roig, con el mismo objetivo de devolver a la sociedad gran parte de lo que ésta le ha dado. En este espacio se logra juntar con este proyecto, EDEM, Lanzadera y Angels en un mismo complejo, se trata de tres entornos donde se logra crear las condiciones necesarias y favorables para fomentar la iniciativa individual y el talento. De esta manera se crea un apoyo al ciclo completo del emprendimiento.

Primero está la formación, ahí es donde empieza todo, con EDEM, se trata de una fundación sin ánimo de lucro regida por un patronato de empresas cuya misión es la formación de

empresarios, directivos y emprendedores, así como el fomento del liderazgo, el espíritu emprendedor y la cultura del esfuerzo. Después llega la aceleración, con Lanzadera, un proyecto de apoyo a los líderes emprendedores cuyo objetivo es generar las condiciones necesarias para contribuir a que los emprendedores puedan crear empresas eficientes, que aporten valor a la sociedad e implanten un modelo empresarial sólido. Y por último, llegaría la inversión, donde toma parte la sociedad de inversión Angels que invierte en líderes emprendedores para desarrollar empresas sostenibles dentro de su modelo de gestión, el Modelo de Calidad Total.

El proyecto tiene como finalidad, la construcción de un gran ecosistema empresarial en España, que sea capaz de atraer y desarrollar todo el talento posible. Y es gracias a que EDEM, Lanzadera y Angels se unen en un mismo espacio en la Marina de empresas, lo que posibilita a nuestra ciudad el contar con una iniciativa única, la cual consigue juntar a todas las fases que conlleva el iniciar una empresa desde mucho antes de la idea, incluso.

El motivo de la fundación de la Lanzadera fue un objetivo personal de Juan Roig, devolver a la sociedad todo lo que le había dado. De hecho, dedica unas palabras en la propia página web donde podemos ver este motivo.

*“Durante muchos años he ido construyendo, como sigo haciendo día tras día, el sueño que tenía en mi juventud: tener un modelo de empresa que sea reconocida por satisfacer muy bien las necesidades de sus clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital.”*

*“He aprendido que el verdadero éxito parte de la generosidad de compartir y poner al servicio de tu comunidad, de tu empresa y de la sociedad en general los conocimientos, habilidades y recursos que tengamos.”*

*“Necesidad de crear las condiciones necesarias dirigidas a fomentar la iniciativa individual y el talento a través del esfuerzo emprendedor y del liderazgo.” (Juan Roig, 2013)*

En estas palabras que, como hemos dicho, expresa Juan Roig en la página web de Lanzadera, es donde vemos el motivo que le impulsó a crear esta aceleradora, y hacerlo sin ánimo de lucro, de tal manera que se consolida como una aceleradora privada diferente, y con una política empresarial algo diferente al resto, que como más adelante veremos, influirá en sus resultados del ejercicio año tras año.

El equipo de este proyecto está formado por, Javier Jiménez Marco como Director General, Javier Sáez Garijo, Ismael Valero Martínez, Patricia Cantalapiedra, Marta Nogueras y Miguel Milián Guimerá como Gerentes de Proyecto, Jordi Agustí Fonoll como Gerente de Desarrollo de Producto, Sandra Pérez Iglesias como Gerente de Desarrollo de Negocio de Proyectos, M<sup>a</sup>Carmen Tortosa Bas, como Gerente de Medios de Comunicación, Neus García como Gerente de Administración en Medios de Comunicación, Ana Giménez como Gerente de Marketing y Producto y Ariana Alcaide Paramio como ayudante.

Además del equipo directivo, Lanzadera también cuenta con unos mentores notorios. El principal mentor es el fundador e impulsor de Lanzadera, Juan Roig, pero además de él, disponen de un sistema de mentoring personalizado, basado en la selección junto al emprendedor de los profesionales más destacados y adecuados para el proyecto concreto con

el que se vaya a colaborar. Siempre permanecen en una búsqueda constante de profesionales de cualquier sector que compartan los valores de esfuerzo y compromiso que caracterizan a Lanzadera y que quieran asesorar a los equipos emprendedores, por eso se ha creado un Programa de Mentoring, para que cualquier profesional pueda postularse como mentor y aportar su experiencia.

Ser mentor en Lanzadera significa asesorar a muchos de los futuros empresarios del país, es apostar por el emprendimiento, mejorar la sociedad y compartir los conocimientos y experiencias con proyectos que están en fase inicial o de consolidación. Los mentores de Lanzadera también deben ayudar a minimizar los errores y ayudar a encontrar el camino adecuado, conectar con una amplia red de networking y posibilitar a las startups participantes el rodearse de profesionales llenos de energía y talento. Por este motivo Lanzadera Mentores es una herramienta voluntaria y gratuita. Buscan así, mentores que disfruten ayudando a las empresas a las que mentorizan y que aporten un valor añadido a sus proyectos. Los mentores de los que dispone Lanzadera, creen en la sociedad y en devolverles lo que un día ésta les dio, con el único objetivo de asesorar a profesionales con talento.

El funcionamiento de esta parte es sencillo, para inscribirse en Lanzadera como mentor, ha de enviarse un correo electrónico y adjuntar el currículum y experiencia laboral. De esta forma Lanzadera contacta con el posible mentor en cuanto reciba una solicitud de mentorización por parte de alguno de los emprendedores. Tras el proceso de conexión, ambos decidirán metodología, frecuencia y condiciones de trabajo. La aportación de cada mentor es enorme e importante, cada mentor posee diferentes habilidades para ayudar a las empresas, y la mentorización puede darse en cualquier área de desarrollo de negocio. Además, en Lanzadera, tienen proyectos de cualquier sector y ámbito, no solo tecnológico, de tal forma que la experiencia y talento de cualquier mentor de cualquier ámbito puede ayudar a otros a perseguir su sueño emprendedor.

Esta metodología beneficia también en gran medida a los emprendedores y sus startups, ya que se trata de un programa totalmente personalizado y adaptado a cada una de las necesidades. Se puede “elegir” a los mentores y ambos disponen de libertad para fijar las condiciones de trabajo que les resulten más óptimas.

### *10.1. Programas de la empresa Lanzadera*

Actualmente, Lanzadera dispone de tres tipos diferenciados de programas, Campus, Garaje y Lanzadera. Vamos a analizarlos de una manera más detallada.

## *Programa Campus*

Lanzadera ofrece el programa llamado Campus a todos los emprendedores procedentes de EDEM, el cual posee las herramientas necesarias para que puedan pasar de alumnos a empresarios. Pueden optar a este programa e instalarse en la Marina de Empresas, todos los que hayan cursado el Grado en ADE para Emprendedores, el Máster en Emprendimiento y Liderazgo o el Grado en Ingeniería y Gestión Empresarial. Una vez en dentro del programa, se recibe el asesoramiento, el mentoring y la financiación necesarios para desarrollar el proyecto. Este proceso consta de tres fases, las cuales son:

- Fase 1: Validación de la necesidad → El objetivo en esta primera fase es tratar de validar las primeras hipótesis de necesidad.
- Fase 2: Validación de la solución y primeras métricas → Esta segunda fase consta de dos objetivos. El primero es validar las hipótesis de solución y el segundo, crear el MVP (Minimum Viable Product o Producto Viable Mínimo) y adquirir los primeros usuarios y métricas. El MVP se trata de la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recolectar, con el menor esfuerzo posible, la máxima cantidad de conocimiento validado sobre sus potenciales clientes. Se utiliza para obtener un conocimiento rápido y cuantitativo del mercado de un producto.
- Fase 3: Crecimiento en métricas → La última fase tiene por objetivo, la iteración de producto, métricas y primeras ventas.

## *Programa Garaje*

El Programa Garaje es la incubadora de empresas que se encuentra dentro de la misma empresa Lanzadera, tiene el objetivo de ayudar a emprendedores a desarrollar sus ideas para poder convertir sus proyectos en empresas sostenibles en el mercado. A lo largo de todo el programa se trabaja creando una primera versión del proyecto, para poder validar la propuesta de valor por medio de entrevistas con los primeros clientes y proveedores y así poder implementar el modelo de negocio. Este programa es continuo en el tiempo y consta de tres fases, que son:

- Fase 1: Validación de la necesidad → El objetivo de esta primera fase es, validar las primeras hipótesis. Y la operativa que conlleva es, duración de tres meses, con un premio de 500 euros por persona al mes. Y al finalizar la Fase 1 se realiza una evaluación y se decide qué proyectos continúan y pasan a la Fase 2.

- Fase 2: Primera versión del producto → Esta fase consta de dos objetivos, el primero, es crear la Primera Versión del Producto (MVP), y el segundo, es la adquisición de nuevos usuarios. Esta fase tiene una duración de 4 meses y lleva consigo un préstamo de hasta 3.000/5.000€ por proyecto al mes. Al finalizar esta segunda fase, se realiza una evaluación y se decide qué proyectos continúan en la Fase 3.
- Fase 3: Métricas de negocio e iteración de MVP → Los objetivos de esta última fase son, la iteración del producto y la generación de las primeras ventas. Esta fase son cuatro meses con hasta 3.000 euros por proyecto al mes, y al haber superado todas las fases del Programa Garaje, estos proyectos ya habrán llegado al final del mismo.

El Programa Garaje tiene una convocatoria anual, en el mes de marzo, de modo que la próxima ya se sitúa en marzo 2018. Esta sería la distribución del año y de todas las fases del Programa Garaje y del proceso de convocatoria para entrar al mismo, ilustración 15.

## DURACIÓN DEL PROGRAMA GARAJE



## EL PROGRAMA GARAJE TIENE UNA CONVOCATORIA ANUAL: LA PRÓXIMA SERÁ EN MARZO 2017



Ilustración 15. Distribución lineal de los plazos de convocatoria y las fases del Programa Garaje por la propia web de Lanzadera en 2017 (*Lanzadera, 2017*)

Algunos de los equipos que encontramos en este programa son, Belfry, Doppli, Miemana, MinimFit, MoneyUp!, Sepiia, Trazze, Solatom y Swapp.

## *Programa Lanzadera*

El programa Lanzadera fue el primero que se creó, dando nombre a la propia empresa, en este programa se apoya a emprendedores para que logren transformar sus ideas y proyectos en realidades empresariales.

Durante todo lo que dura el programa, que son 9 meses, Lanzadera muestra los fundamentos de un modelo de gestión contrastado, y ofrece la oportunidad de trabajar en sus instalaciones de Marina de Empresas y así poder recibir una buena formación en áreas fundamentales para el buen desarrollo del proyecto. Además de ofrecer la oportunidad de contar con todo el asesoramiento, mentoring y financiación que se necesite.

En el Programa Lanzadera, el cual fue el primer programa que llevó a cabo esta aceleradora, ayudan a emprendedores para que puedan transformar sus proyectos en realidades empresariales.

El programa Lanzadera, tiene varias ventajas significantes como son,

- Financiación de hasta 200.000 euros → Lanzadera dispone de una financiación en préstamos de hasta un máximo acumulado de 200.000 euros, desembolsada en función de un plan de hitos a definir. La duración de la financiación es variable y dispone de un calendario de repago flexible, en función de la capacidad de generación futura del proyecto.
- Formación personalizada → El equipo del Programa Lanzadera ayuda a identificar las necesidades de cada startup y emprendedores junto con todas las de su equipo, poniendo los medios para que se reciba la formación, interna o externa, que vaya a aportar valor al proyecto.
- Asesoramiento y mentoring → Cada proyecto cuenta con el apoyo de un Director de Proyectos del equipo de Lanzadera, a través del cual se canaliza la interlocución y la asistencia de Lanzadera. Además, se dispone de acceso a mentores con experiencia relevante en la actividad, independientemente de sea cual sea, para ayudar con la orientación lo máximo posible.
- Gestoría de apoyo → El Programa Lanzadera aporta y costea el soporte administrativo, legal, contable y laboral de todos los proyectos durante la duración de todo el programa.
- Networking → Compartir espacio con otros emprendedores contribuye a crear una vibrante atmósfera de intercambio de conocimientos y colaboraciones conjuntas. Además, Lanzadera organiza eventos y charlas donde poder conocer a profesionales destacados con mucho que aportar.

- Centro emprendedor → Lanzadera se encuentra ubicado en el complejo de edificios conocido como Marina de Empresas, situado en la Marina Real Juan Carlos I. Unas instalaciones de más de 9.000 m2 totalmente equipadas, cuatro salas de trabajo abiertas (500 m2 cada una), tres salas de trabajo privadas, seis talleres, veintitrés salas de reuniones, catorce despachos, salón de actos con capacidad para sesenta personas y comedor/cafetería.
- Inversión → El Programa Lanzadera proporciona la posibilidad de obtener una ronda de inversión con capital semilla para aquellos emprendedores que concluyan el programa con éxito. Se realizan jornadas de “Demo Day” donde los emprendedores presentan su proyecto a inversores. Estos inversores podrán seguir el desarrollo del mismo a lo largo de todo el programa.

En esta imagen, ilustración 16, podemos ver fácil y visualmente la metodología empleada en este programa.



Ilustración 16. Metodología utilizada en el proceso del Programa Lanzadera por la propia web de Lanzadera en 2017 (*Lanzadera, 2017*)

Algunos de los proyectos que han participado o que participan actualmente son por ejemplo, Acuerdalo, Alegría, Única, Antia, Aparcando, beGreen, Gpmess, Hulajob, Mencanta, Singularu, y muchos más.

## 10.2. Estudio económico-financiero

Ya sabemos en qué consiste este proyecto personal de Juan Roig para devolver a la sociedad, gran parte de lo que esta le ha dado. Ahora hemos querido analizar algunos datos relevantes como es su estructura de balance, su estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias, su evolución del resultado del ejercicio y demás. Para obtener estos diferentes datos numéricos hemos acudido a la página web de Sabi, y estos son los resultados.

Sabi - informe empresa LANZADERA EMPRENDEDORES SL.

### LANZADERA EMPRENDEDORES SL.

46024 VALENCIA (VALENCIA, ESPANA)

Empresa privada

La matriz global de esta participada es MR JUAN JOSE ROIG ALFONSO

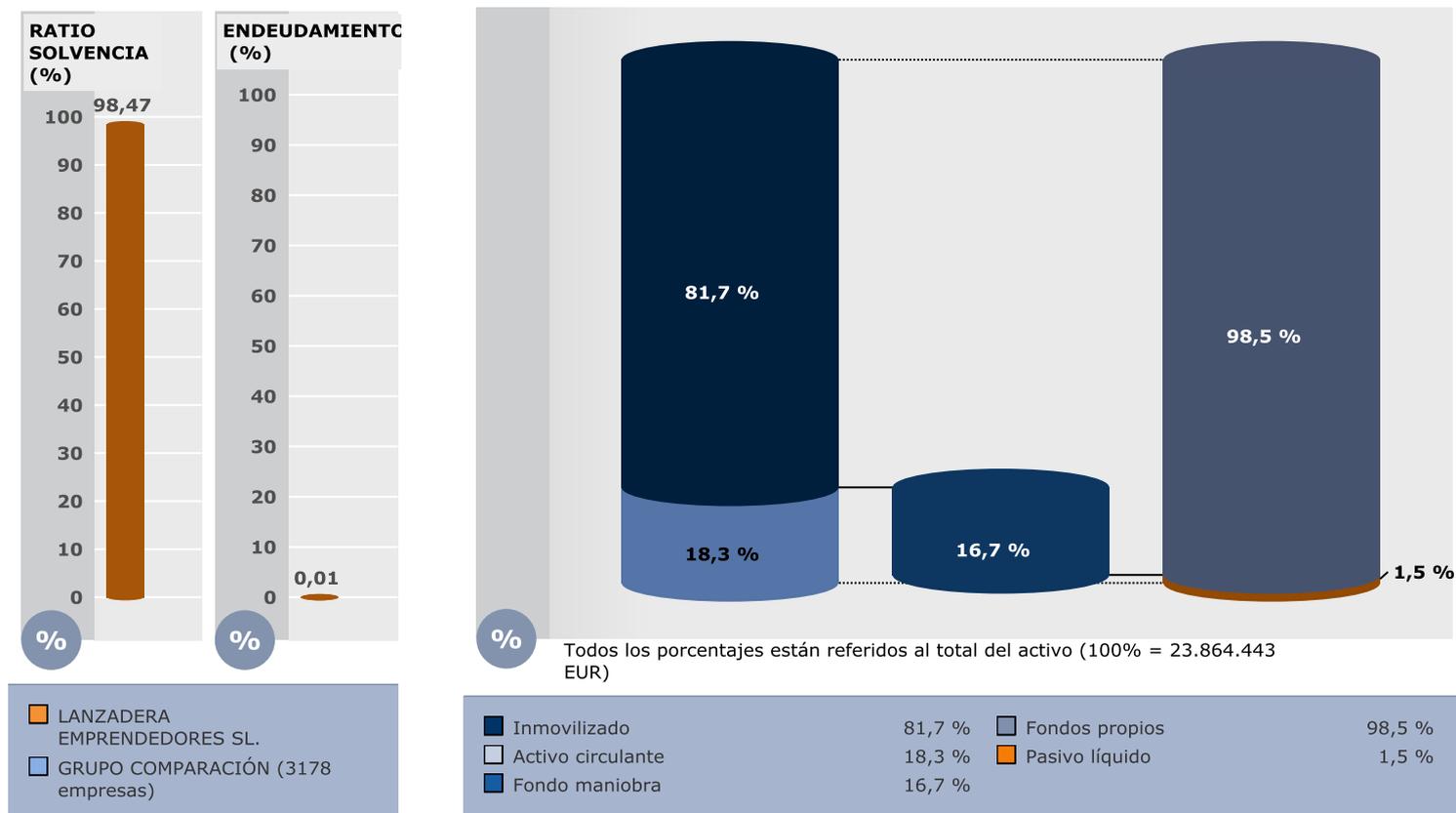
Código NIF

B98335227

Fecha últimas cuentas

31/12/2016

#### Estructura del balance (2016)



Sabi (Actualización datos 2144 - 27/06/2017) - © 28/06/2017

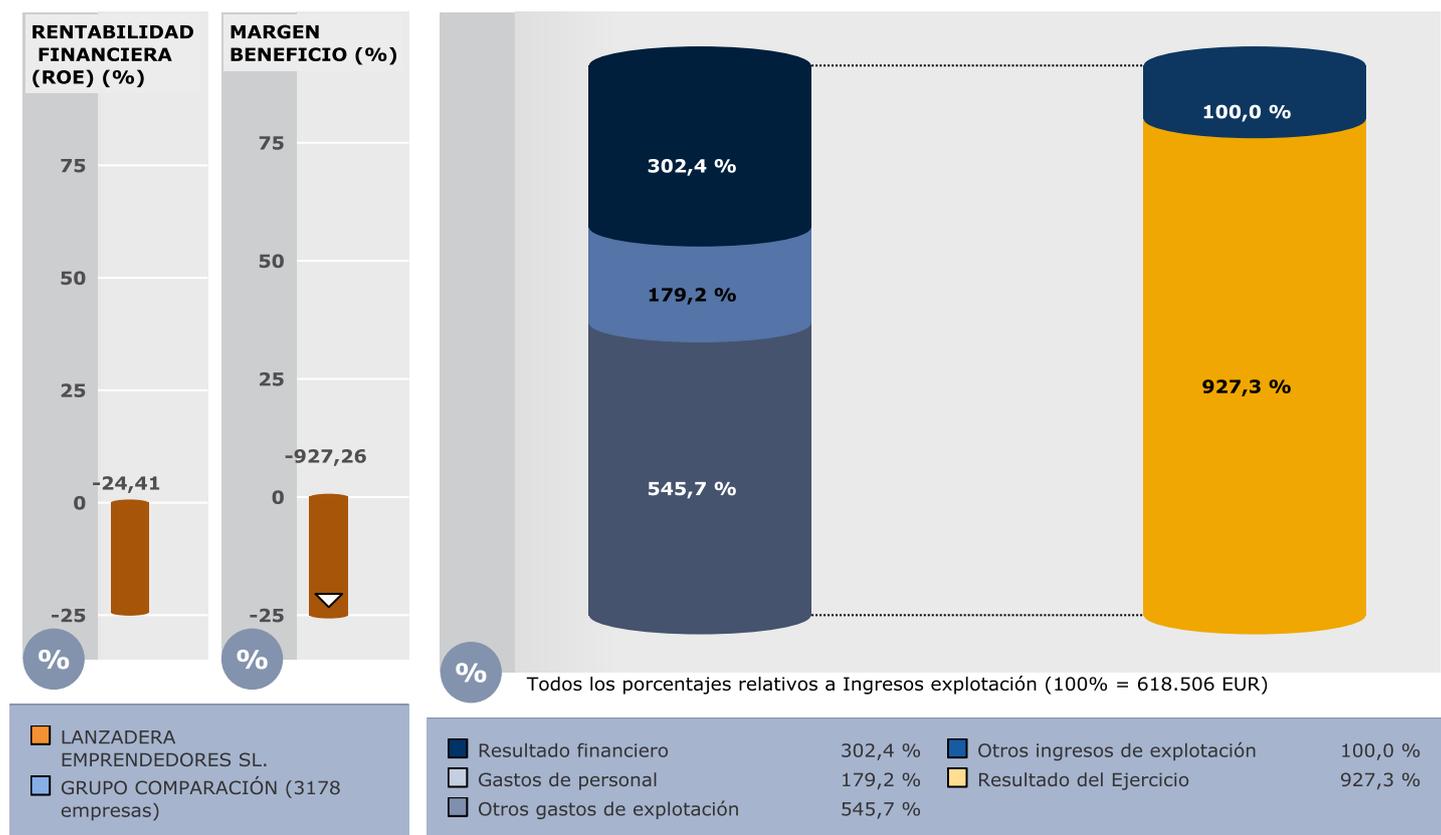
BvD

Ilustración 17. Estructura del balance de situación de Lanzadera (Sabi, 2017)

En la ilustración 17 podemos ver de forma clara la estructura del balance de situación. Antes de empezar a analizarla debemos recordar que Lanzadera es una empresa financiada con capital totalmente privado pero, sin ánimo de lucro, por lo que la estructura financiera que presenta no es la típica de una empresa privada, ya que su objetivo no es obtener un beneficio de ella, sino más bien, proporcionar a la sociedad un beneficio devolviéndole todo lo que le ha prestado la misma.

Lo primero en lo que nos fijamos es en su estructura del activo siendo el 81,7% no corriente y el 18,3% corriente, lo cual nos puede llevar a pensar que es muy poco activo corriente y que puede tener algún problema de liquidez. Sin embargo, si lo comparamos con el pasivo, nos damos cuenta de que no es así. El pasivo está formado por un 98,5% de fondos propios y un 1,5% de pasivo líquido, lo que significa que apenas tiene deudas pendientes, por lo que en ningún momento tendrá problemas de solvencia, como vemos reflejado en el ratio a la izquierda de la ilustración (ratio de solvencia un 98,47%), además su ratio de endeudamiento es casi nulo, de apenas un 0,01%. Su fondo de maniobra es positivo, por lo que puede hacer frente a todas sus deudas, y además es bastante amplio. El inconveniente que podemos encontrar en esta estructura, es que no se están aprovechando los recursos de la empresa tanto como podrían. Lanzadera podría modificar su estructura y aumentar su pasivo, de tal forma que dispusiese de más recursos para invertir y sacarles beneficios. Aunque probablemente el principal motivo por lo que no lo haya hecho ya, es porque no corresponde con la política de la empresa, ya que preferirá estar segura de no quebrar por deudas que el endeudarse y sacar beneficio de las posibles inversiones.

## Estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias (2016)



Sabi (Actualización datos 2144 - 27/06/2017) - © 28/06/2017

BvD

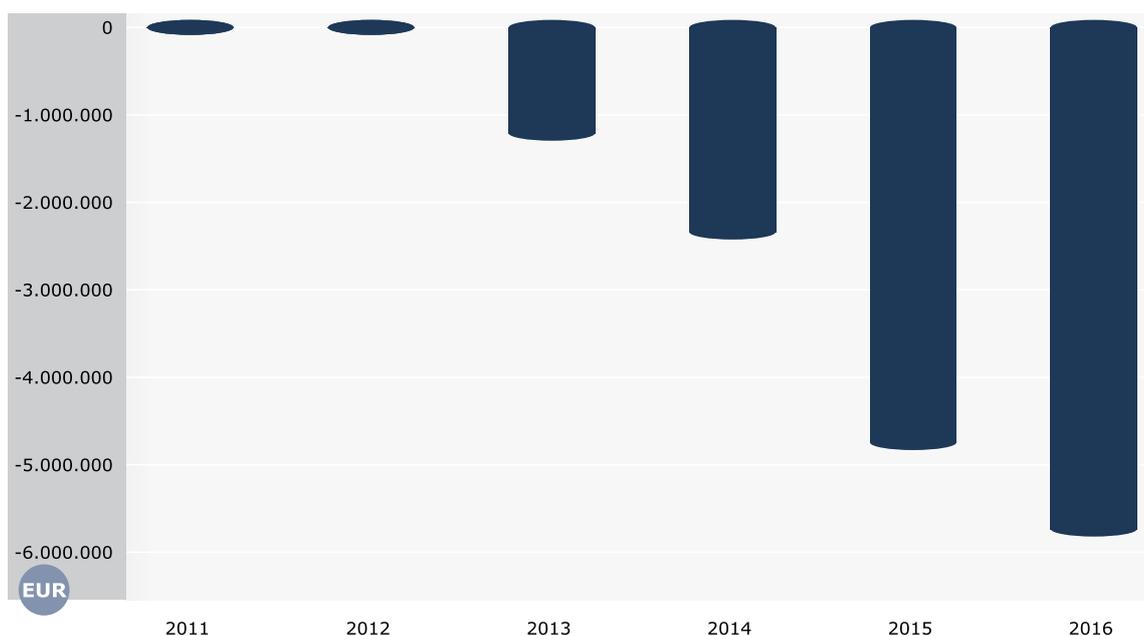
Ilustración 18. Estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias de Lanzadera en 2016 (Sabi, 2017)

En la ilustración 18 nos encontramos con la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias en el año 2016 de Lanzadera. Si nos fijamos en la columna de gastos vemos que la mayoría se encuentran ubicados en “otros gastos de explotación”, seguido del “resultado financiero” y por último, el “gasto de personal”. Esta estructura tiene sentido si caemos en la cuenta que la mayoría de gasto de una aceleradora, y más tan poco usual como esta, es todas las instalaciones que han de mantener y toda la tecnología que necesitan para apoyar a las startups y a los emprendedores. Ahora, si nos focalizamos en la columna de los ingresos, vemos que existe una diferencia notable entre ambas columnas, los ingresos de explotación son casi inexistentes en relación con los gastos. En concreto la diferencia entre los ingresos y los gastos es del 927,3% negativa (tomando como referencia de los porcentajes que el 100% son los ingresos de explotación, 100%=618.506€). La mayoría de los ingresos es a causa de las matriculas en los diferentes programas de Lanzadera, por eso son tan poco elevados, además de por el objetivo principal de la empresa y su política

Una vez analizadas las dos columnas, si nos vamos a la izquierda de la ilustración 15, nos encontramos con dos gráficos más, uno de ellos es el margen de beneficio. Como ya hemos mencionado, el beneficio en este caso es negativo debido a que la cantidad de gastos es mayor a la de los ingresos, en concreto un 927,3% mayor. A la larga, aunque la política de la empresa sea sin ánimo de lucro, el tener beneficios negativos tan elevados podría resultarle un grave

problema, y Lanzadera debería buscar una alternativa diferente para que su negocio, por lo menos, no fuese un agujero donde echar el dinero. Si seguimos en esta parte de la ilustración, nos encontramos con la rentabilidad financiera (ROE), que esta rentabilidad sea negativa es debido a que los beneficios han sido negativos. Una rentabilidad financiera del -24,41% implica que por cada euro invertido en fondos propios, se han perdido 24,41€. Este no es un dato muy favorable, ya que a ninguna empresa le gusta perder dinero, pero como venimos suponiendo a lo largo de todo el análisis, esto es debido a la política no lucrativa de la empresa.

#### Evolución de una variable clave: Resultado del Ejercicio (2011 - 2016)



Sabi (Actualización datos 2144 - 27/06/2017) - © 28/06/2017  
BvD

Ilustración 19. Evolución del resultado del ejercicio de Lanzadera del año 2011 al 2016 (Sabi, 2017)

En la ilustración 19, podemos ver la clara evolución del resultado del ejercicio de la empresa Lanzadera a lo largo de los años, concretamente, desde el año 2011 hasta el año 2016. Al fundarse la empresa en el año 2013, los años 2011 y 2012 carecen de información. Lo que nos llama la atención de esta ilustración es algo que ya sabíamos, y es que desde el primer momento de su fundación Lanzadera ha tenido beneficios negativos. Las pérdidas a lo largo de los años han ido aumentando hasta la cifra de hoy en día, que supera los 5 millones y medio de euros. Cuando hablamos de esta tendencia tan alarmante es cuando nos damos cuenta de la situación, y a pesar de la política de la empresa, debemos recomendar que solucione su situación actual, ya sea repartiendo menos financiación a las startups, o adquiriendo un beneficio de ellas, o subiendo los precios de los programas, o reduciendo en facilidades, etc. Pero la empresa debe solucionar este grave problema o el proyecto personal de Juan Roig acabará por no poder sostenerse.

El éxito de esta aceleradora autóctona se ve reflejado en noticias como la que podemos encontrar publicada en la propia web el 31 de mayo de 2017, lanzadera.es/juan-roig-impulsa-mediante-lanzadera-crecimiento-18-nuevas-empresas, bajo el titular **“Juan roig impulsa mediante Lanzadera el crecimiento de 18 nuevas empresas.”**

*“La cuarta edición del programa de aceleración de empresas de Lanzadera ha culminado hoy con la despedida de los emprendedores que han desarrollado el programa en la aceleradora.*

*Juan Roig, que ha presidido la jornada de clausura, ha destacado el impulso económico que conllevan los proyectos de los emprendedores, pues en estos cuatro años han generado 190 empleos directos y han conseguido inversión externa de más de 11 millones de euros. “Vosotros veis cumplidos vuestros sueños al trabajar para hacer crecer vuestras propias empresas, pero al mismo tiempo me permitís cumplir el mío propio, que es apoyaros y que las ideas que a mí me han servido para crecer, ahora os sirvan a vosotros para contribuir así al crecimiento de la sociedad”, ha indicado a los emprendedores que culminan con éxito esta edición.*

*Durante el programa “han recibido los recursos imprescindibles para implementar sus modelos de negocio, desarrollar una estrategia para consolidarse en el mercado y poder alcanzar cifras positivas de crecimiento”, tal y como ha explicado Javier Jiménez, Director General de Lanzadera.*

*Desde 2013 la entidad presidida por Juan Roig ha impulsado 55 empresas y ha aportado una financiación de 11 millones de euros. Asimismo, Juan Roig ha querido agradecer a los emprendedores el trabajo continuo, así como la experiencia de poder compartir con ellos la evolución de un proyecto que considera una startup más, ya que Marina de Empresas cambia prácticamente cada día.”*

*“Entre los 3 programas se ha dado apoyo en 2016-2017 a un total de 54 empresas.” Menciona el autor refiriéndose al programa Lanzadera, Garaje y Campus.*

*“Sólo en 2017 se han inscrito más de 1.000 proyectos emprendedores en los diferentes programas de Lanzadera, lo que supone un total de 9.300 proyectos presentados desde 2013.*

*Respecto a la quinta edición del programa Lanzadera, cuya convocatoria se cerró el 31 de marzo, ya ha comenzado el proceso de selección del programa, que comenzará en septiembre de 2017 en Marina de Empresas y tendrá una duración de nueve meses.”*

Además, el artículo nos proporciona información sobre las empresas que han finalizado esta cuarta edición. *“De los 19 proyectos que comenzaron en la cuarta edición, 18 de ellos han avanzado y han conseguido finalizar el programa. Estos son los equipos que han culminado, integrados por un total de 128 trabajadores.*

- *BoatJump: Portal online para buscar, comparar y reservar el alquiler de un barco, con y sin patrón, al mejor precio y en cualquier parte del mundo.*
- *ClassOnLive: Plataforma dirigida a emprendedores digitales (conferencistas, youtubers, freelancers, etc.) que les permita monetizar sus comunidades a través de sus conocimientos (webinars, cursos, etc.) de manera online.*

- *Converfit: Herramienta SaaS que permite adaptar automáticamente una página web, e-commerce o landing page a los gustos y preferencias de sus visitantes consiguiendo aumentar un 20% su tasa de conversión.*
- *El Mito de Gea: Diseño, producción y comercialización de joyería de moda y accesorios de mujer con el objetivo de satisfacer los deseos del cliente mediante la exclusividad y creatividad.*
- *Fabulist Travel: Viajes auténticos para familias con niños*
- *Hunters Tool: Herramienta multiplataforma, para Smartphone y web, que facilita la práctica de la actividad cinegética en todo el mundo.*
- *Kmina: Muletas que eliminan el dolor de las manos de los usuarios.*
- *MadPlay Games: Estudio de desarrollo y distribución de videojuegos de alta calidad para dispositivos móviles y basados en competición.*
- *Miimana: Producción de bolsos y artículos de cuero incorporando a personas con diversidad funcional en el proceso de producción.*
- *Mmartinyca: Diseño y producción de abarcas con suela de neumático reciclado.*
- *Netbeast: Plataforma software que conecta tecnología para automatizar el control de elementos del hogar como la iluminación, electrodomésticos, la seguridad y/o el control de acceso a la vivienda.*
- *Patasbox: Servicio de suscripción mensual para perros.*
- *Pintar Sin Parar: E-commerce de venta de pintura que permite que sea fácil renovar o decorar cualquier cosa con un resultado de calidad.*
- *SheetGo: Herramienta SaaS que ayuda a las empresas a gestionar fácilmente sus datos en hojas de cálculo online.*
- *Siguetuliga.com: La red social de fútbol base y amateur más grande de España con 1,6 millones de usuarios.*
- *The Urban Roosters: Plataforma online de competiciones de rap en tiempo real mediante el uso del live-streaming.*
- *uniNET: Un nuevo concepto de lavandería industrial que da respuesta a las empresas de alimentación que requieren un servicio para el higienizado de sus uniformes laborales*
- *WiTraC: Nueva forma de localizar y medir en la industria 4.0.”*

Otra noticia relevante, aunque no tan reciente, concretamente del día 30 de septiembre de 2016, la encontramos en la plataforma web del periódico El País, bajo el titular **“Lanzadera impulsa 54 nuevos proyectos de emprendedores”**

*“La cuarta edición de Lanzadera, el proyecto de aceleración de empresas creado por el dueño de Mercadona, Juan Roig, ha arrancado con 54 nuevos proyectos de emprendedores. Desde que se creó, Lanzadera ha recibido más de 9.000 propuestas. Entre las ideas seleccionadas este año figura una organizadora de viajes como Interrail, pero en avión, una empresa de "ropa vegana", y una vía para conectar hojas de cálculo a través de Internet.*

*Roig ha invertido de forma personal 60 millones en los programas de Lanzadera, que serán 69 cuando acabe la edición actual. "Si entendéis que hay que poner en práctica el valor del*

*esfuerzo y el liderazgo, y con la ayuda del modelo que os vamos a mostrar, podréis crear empresas sostenibles en el tiempo que contribuyan a la transformación y bienestar de nuestro país", ha dicho el dueño de Mercadona a los nuevos equipos.*

*Lanzadera proporciona hasta 200.000 euros de financiación a los proyectos seleccionados a un interés de Euríbor +0%, sin necesidad de aportar garantías ni avales. Con la opción de que el préstamo se convierta en capital.*

*Ese fue el caso de Vivood, pensado como una red de hoteles que buscan integrarse en el paisaje que en 2015 abrió su primer establecimiento en el Valle de Guadalest (Alicante). El negocio recibió este año el premio al mejor hotel en la naturaleza de Europa que concede la publicación alemana GEO Saison, y hace unos días el premio Turismo Sostenible de la Comunidad Valenciana.*

*Lanzadera se desarrolla en Marina de Empresas, un moderno complejo levantado por Roig sobre varias de las viejas bases de los equipos que en 2007 disputaron la Copa del América.*

*Desde que nació, Lanzadera se ha dividido en tres subprogramas. Dos son de incubación de empresas: Campus —al que se accede después de haber cursado el grado de ADE o el Máster en Emprendimiento y Liderazgo que se imparten en las mismas instalaciones— y Garaje —pensado para proyectos que proceden del exterior—. Y la propia Lanzadera, una aceleradora de empresas que acoge a empresas ya constituidas, ha explicado el director general del programa."*

En esta noticia podemos ver la notoriedad de este proyecto personal de Juan Roig y el impacto que tiene en la sociedad, lo cual era el objetivo de este notorio emprendedor.

## 11. Conclusiones

Una vez finalizado el estudio de las empresas incubadoras y aceleradoras de startups a nivel nacional, un sector cada vez más a la alza, se ha llegado a diferentes conclusiones, y una de las más importantes es que los impactos a grosso modo de este tipo de empresas, tanto en la economía como en la sociedad, son: En primer lugar, que los programas de aceleración e incubación de startups generan una riqueza notable, ya que impulsan el nacimiento de nuevas empresas. Por otro lado, también favorecen en gran manera, la velocidad e intensidad a la que los posibles inversores reciben propuestas de negocios u ofertas de inversión, y por último, cabe destacar, que este tipo de empresas impulsan la creación de nuevos puestos de trabajo, de hecho, la Unión Europea prevé que en 2018, las startups darán trabajo a casi 5 millones de personas.

Las incubadoras y aceleradoras suponen una ayuda muy grande para el avance de los países en vías de desarrollo, por todos estos motivos.

Otro aspecto positivo de este tipo de empresas emergentes, es que están apareciendo fondos con financiación pública para apoyar a las startups. Es el caso, por ejemplo, de Fond-ICO-Global, que es el primer “fondo de fondos” público de capital riesgo español y está dotado con 1.200 millones de euros, y tiene el objetivo de promover la creación de fondos de capital riesgo de gestión privada, y que estos realicen inversiones en empresas españolas en todas sus fases de desarrollo.

Por otra parte, cada vez más jóvenes, una vez terminan sus estudios universitarios, deciden emprender un negocio, un proyecto propio, en vez de trabajar para terceros. Con las aceleradoras e incubadoras tienen un aliciente más y una gran ayuda para poder llevar sus ideas a cabo, y conseguir éxito. Además, las startups son empresas que no son intensivas en capital y a su vez, son escalables en un corto plazo de tiempo, por estos motivos, el interés de muchas instituciones, ya sean públicas o privadas, por el mundo emprendedor y tecnológico se ha intensificado.

Por estas razones y más, el número de startups crece de manera exponencial y a un ritmo frenético, de tal forma que ha sido necesario que surgieran iniciativas para ayudar a los emprendedores a convertir su boceto de idea en un negocio que fuera rentable y escalable. Debido a ello, surgen las aceleradoras e incubadoras de startups, como programas que ofrecen dar visibilidad, financiación, apoyo y mentorización en un entorno de networking a las startups que consiguen ser seleccionadas para cada edición de cada programa.

Cabe destacar, que podría decirse que las aceleradoras e incubadoras de startups son aún un sector nuevo y emergente, y que incluso, la mayoría son todavía startups en sí mismas. Este hecho complica la medición del impacto de las mismas, ya que todavía falta mucho trabajo de recopilación de datos para evaluar el éxito de las aceleradoras e incubadoras. La información sobre el rendimiento de estas es muy abstracta y limitada, en gran parte es debido a que muchas de ellas ni siquiera acumulan datos de sus propias startups una vez se gradúan y

finalizan el programa de aceleración o incubación. Por este motivo, se cree que, a largo plazo, será necesario crear nuevas bases de datos sobre aceleradoras, incubadoras, startups, inversores, etc., para facilitar el acceso a la información del ecosistema emprendedor.

Una de las preguntas que suele surgir de manera habitual cuando pensamos en aceleradoras e incubadoras, y que se suelen hacer muchos de los emprendedores con grandes proyectos en mente es, ¿vale la pena pasar por una aceleradora o incubadora? ¿O es una pérdida de recursos y de tiempo?, la gente se suele preguntar si realmente es son estas empresas el mecanismo idóneo para ayudar a arrancar los proyectos o ideas en sus fases iniciales de desarrollo. Sin embargo, si vemos los casos anteriores y la tasa de éxito que tienen las startups que han sido apoyadas por estas empresas en comparación con las que no han recibido este apoyo, podemos afirmar que sí, que el apoyo de una aceleradora o incubadora de startups es una gran idea para impulsar el proyecto.

Recordamos que el objetivo de las aceleradoras e incubadoras de startups, consiste en ayudar a los emprendedores a crecer muy rápidamente y a adquirir todos aquellos conocimientos necesarios para afrontar con éxito el duro camino que supone el crear una empresa. Además, también pretenden aprovechar esta tracción que les ofrecen este tipo de empresas y las relaciones con las redes de Business Angels y Venture Capital para conseguir una buena financiación.

Dentro de los mismos tipos de empresas, las startups pueden decantarse por una o por otra dependiendo de sus necesidades y de lo que busquen. Como ya se explica con anterioridad en el trabajo, depende de si nuestro proyecto parte desde cero con solo la idea inicial o si por el contrario, ya es una empresa que necesita ayuda pero que se encuentra ya en sus fases iniciales, acudiremos a una incubadora o a una aceleradora. Además, dentro de cada una de ellas, se elegirá a la que mejor se adapte a las esas necesidades específicas, ya que cada una tiene un punto fuerte. Por ejemplo, podemos elegir una u otra, dependiendo de si lo que buscamos es una mejor financiación, o unos mentores más prestigiosos, o una mejor red de contactos, o un mejor nombre detrás de nuestro proyecto, mejores conocimientos, mejores instalaciones, una determinada localización,...

Pero resumiendo, y para dar una respuesta a esta pregunta de si vale la pena trabajar con este tipo de empresas, sí. La mayoría de startups recomiendan a otros emprendedores pasar por programas de aceleración o incubación, por muchos motivos, entre ellos, por el aprendizaje de cómo crear una startup con éxito y porque, aunque no sean seleccionadas, el mero hecho de presentarse a alguno de estos programas es un ejercicio de autoevaluación y reflexión personal sobre el proyecto o idea que merece la pena llevar a cabo.

## 12. Bibliografía

- “Análisis económico-financero”, Marí Vidal, Sergio; Mateos Ronco, Alicia; Polo Garrido, Fernando. Editorial UPV (2013)
- “Business Angels: Los mecenas del ecosistema emprendedor, Hoyos, J.; Saiz, M. Editorial ESIC (2014)
- “Business Angels”, Martínez, P.; García, J.G. Editorial Netbiblio (2011)
- A. Casilda. Periódico económico online Expansión. (2016). Cómo te ayuda un mentor para impulsar tu startup. Obtenido en mayo del 2017 de: [http://www.expansion.com/emprendedores-  
empleo/emprendedores/2016/03/30/56fc0fd146163fde098b4583.html](http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/emprendedores/2016/03/30/56fc0fd146163fde098b4583.html)
- A. Giménez. Sección de noticias en la página web de Lanzadera. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://lanzadera.es/juan-roig-impulsa-mediante-lanzadera-crecimiento-18-nuevas-empresas/>
- A. González. Blog de periodismo independiente, Hipertextual. (2014). Startups en España vs Europa: análisis y datos de inversión. Obtenido en junio del 2017 de: <https://hipertextual.com/2014/08/startups-espana-vs-europa>
- A. M. Herrera. Blog Con Tu Negocio. (2015). Ventajas e inconvenientes de las incubadoras de empresas. Obtenido en mayo del 2017 de: [http://www.contunegocio.es/gestion/ventajas-e-  
inconvenientes-de-las-incubadoras-de-empresas/](http://www.contunegocio.es/gestion/ventajas-e-inconvenientes-de-las-incubadoras-de-empresas/)
- A. Sisternes. Blog de economía Rankia. (2012). Incubadoras de empresas. Obtenido en mayo del 2017 de: [https://www.rankia.com/blog/financiacion-emprendedores/1322670-  
incubadoras-empresas](https://www.rankia.com/blog/financiacion-emprendedores/1322670-incubadoras-empresas)
- Blog Club Planeta. (2015). La incubadora de negocios y sus tipos. Obtenido en mayo del 2017 de: [http://www.trabajo.com.mx/la\\_incubadora\\_de\\_negocios\\_y\\_sus\\_tipos.htm](http://www.trabajo.com.mx/la_incubadora_de_negocios_y_sus_tipos.htm)
- Blog económico Finanziaconnect. (2016). Incubadoras de negocios. Obtenido en mayo del 2017 de: <http://www.finanziapyme.es/incubadoras-de-negocios.html>
- Blog económico, Pyme. (2015). Obtenido en mayo del 2017 de: <http://www.revistapyme.com/index.php/finanzas/61-biochemistry/480-incubadoras>
- Blog Inova Labs. (2016). Aceleradoras verticales: Business Factory Auto. Obtenido en junio del 2017 de: <http://inovalabs.es/es/vertical-accelerators-business-factory-auto/>
- Blog Mentorday. (2016). Obtenido en mayo del 2017 de: [http://mentorday.es/las-15-mejores-  
incubadoras-aceleradoras-espana/](http://mentorday.es/las-15-mejores-incubadoras-aceleradoras-espana/)
- Blog OLAB, Open Laboratory. (2016). Las 10 mejores incubadoras y aceleradoras de España. Obtenido en mayo del 2017 de: [http://www.o-labs.org/las-10-mejores-incubadoras-y-  
aceleradoras-de-espana/](http://www.o-labs.org/las-10-mejores-incubadoras-y-aceleradoras-de-espana/)

Blog Universia Profesores. (2017). Obtenido en junio del 2017 de <http://profesores.universia.es/investigacion/spin-off/incubadoras-viveros-empresas/>

Blog Wordpress. (2007). Incubadoras de empresas, historia de la incubación de empresas. Obtenido en mayo de 2017 de: <https://incubacionempresas.wordpress.com/2007/09/25/hola-mundo/>

C. Otto. Blog startupexpore. (2016). Aceleradoras en España: ¿cuáles son las principales cómo funcionan y... ha demasiadas? Obtenido en junio del 2017 de: <https://startupxplore.com/es/blog/aceleradoras-espana-principales-como-funcionan-demasiadas/>

C. Otto. Blog startupexpore. (2016)¿Quieres entrar en una aceleradora? Ventajas y desventajas de este modelo. Obtenido en junio del 2017 de: <https://startupxplore.com/es/blog/quieres-entrar-en-una-aceleradora-ventajas-y-desventajas-de-este-modelo/>

D. Hernández. Blog Monografías. (2015). Las incubadoras de empresas que se encuentran actualmente operando en Monterrey (México) y su área metropolitana. Obtenido en mayo del 2017 de: <http://www.monografias.com/trabajos73/incubadoras-empresas-monterrey-area-metropolitana/incubadoras-empresas-monterrey-area-metropolitana2.shtml>

Estudio “El fenómeno de la incubación de empresas y los CEEIS”, Andrés Maroto Sánchez y Antonio Garcia Tabuenca, 2004

I. Zafra. Periódico online El País. (2016). Lanzadera impulsa 54 nuevos proyectos de emprendedores. Obtenido en mayo del 2017 de: [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2016/09/30/valencia/1475231491\\_868734.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2016/09/30/valencia/1475231491_868734.html)

Informe AEBAN 2017, Juan Roure y Amparo de San José Riestra, Marzo 2017

J. Megias. Blog startupexpore. (2016)¿Cuáles son las mejores aceleradoras de España... y cómo entrar en ellas? Obtenido en junio del 2017 de: <https://startupxplore.com/es/blog/mejores-aceleradoras-de-startups-espana-infografia-entrar-en-ellas/>

J. Novoa. Blog El blog salmón. (2013) ¿Qué es el Venture Capital? Obtenido en mayo del 2017 de: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-venture-capital>

J. Pierce. Blog económico Shopify. (2016). Hablemos sobre startups: qué son, sus características e importancia. Obtenido en mayo del 2017 de: <https://es.shopify.com/blog/14934065-hablemos-sobre-startups-que-son-sus-caracteristicas-e-importancia>

J. S. Perdomo. Blog Monografías. (2016). Administración e incubación de empresas. Obtenido en mayo del 2017 de: <http://www.monografias.com/trabajos96/administracion-e-incubacion-empresas/administracion-e-incubacion-empresas2.shtml>

L. Vera. Plataforma online Cinco Días, perteneciente al periódico El País, sector economía. (2015). Las quince mejores incubadoras y aceleradoras de España. Obtenido en mayo 2017 de: [http://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/03/03/emprendedores/1425384583\\_090936.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/03/03/emprendedores/1425384583_090936.html)

Marta B. Blog económico Pymerang. (2016). Qué son las aceleradoras de empresas. Obtenido en mayo del 2017 de: <http://www.pymerang.com/emprender/pasos-para-iniciar-un-negocio/incubacion-de-negocios/aceleradoras/441-que-son-las-aceleradoras-de-empresas>

[Marta B. Blog Seedrocket. \(2011\). ¿Qué es una aceleradora de empresas? Obtenido en mayo del 2017 de: http://www.seedrocket.com/2011/01/25/aceleradora-empresas/](http://www.pymerang.com/emprender/pasos-para-iniciar-un-negocio/incubacion-de-negocios/aceleradoras/441-que-son-las-aceleradoras-de-empresas)

P. Canal. Comunidad IEBS. (2015). Diferencias entre incubadoras y aceleradoras. Obtenido en mayo 2017 de: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/emprenedores-y-gestion-empresarial/incubadoras-y-aceleradoras/>

Página web de base de datos. Sabi. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: [https://sabi.bvdinfo.com/version-2017626/Search.QuickSearch.serv?\\_cid=0&context=30NVE4MIHWYM97T](https://sabi.bvdinfo.com/version-2017626/Search.QuickSearch.serv?_cid=0&context=30NVE4MIHWYM97T)

Página web de ENISA, Empresa Nacional de Innovación. (2017). Gobierno de España, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Obtenido en junio del 2017 de: <http://www.enisa.es/es/conocenos/info/quienes-somos>

Página web de ENISA, Empresa Nacional de Innovación. (2017). Gobierno de España, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Obtenido en junio del 2017 de: <http://www.enisa.es/es/financiacion/info/colaboraciones/capital-riesgo>

Página web de la Asociación Española de Business Angels (AEBAN). (2017). Obtenido en mayo del 2017 de: <http://www.aeban.es/sector>

Página web de la comunidad Startupexplore. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <https://startupxplore.com/es>

Página web de la empresa Akademia. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <https://www.akademia.com/features>

Página web de la empresa BBooster. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://www.bbooster.org/es/bbooster-ventures/>

Página web de la empresa BeGreen. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://www.begreensalads.com/filosofia/>

Página web de la empresa Chickfy. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <https://www.chicfy.com/>

Página web de la empresa Conector. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://www.conector.com/>

Página web de la empresa DaD. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://www.digitalassetsdeployment.com/>

Página web de la empresa Evoluziona. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://evoluziona.com/>

Página web de la empresa Grupo Intercom. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://www.grupointercom.com>

Página web de la empresa Gust. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://www.fundacity.com/#>

Página web de la empresa Impact. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://www.impact-accelerator.com/about-impact-accelerator/>

Página web de la empresa Infojobs. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <https://nosotros.infojobs.net/prensa/historia-premios>

Página web de la empresa Lanzadera. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://lanzadera.es/>

Página web de la empresa Offerum. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://www.offerum.com/about.html>

Página web de la empresa Peer to Park. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <https://www.peertopark.com/>

Página web de la empresa Plug and Play Spain. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://plugandplayspain.es/plug-and-play/>

Página web de la empresa Seedrocket. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://www.seedrocket.com/aceleradora/aceleradora-que-es/>

Página web de la empresa Softonic. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <https://hello.softonic.com/about-us/>

Página web de la empresa Tetuan Valley. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <https://www.tetuanvalley.com/about/>

Página web de la empresa Wayra. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://wayra.co/sp/about>

Página web de la empresa Yuzz. (2017). Obtenido en junio del 2017 de: <http://yuzz.org.es/>

R. Colomer. Online, blog personal de Rubén Colomer sobre startups e internet. (2017). Fin de ciclo con los programas de aceleración de Plug and Play. Obtenido en junio del 2017 de: <http://www.online.com.es/22040/varios/fin-ciclo-programas-aceleracion-plug-and-play/>

T. López. Blog de economía No Solo Economía. (2014). Obtenido en mayo del 2017 de: <http://nosoloeconomia.com/aceleradoras-incubadoras-empresas/>

Trabajo Final de Grado, “Alternativas de financiación empresarial”, M<sup>a</sup>Pilar Muñoz Sanchis, 2017

Trabajo Final de Grado, “Las aceleradoras como trampolín de startups”, Gonzalo Gimeno Casanova, 2016