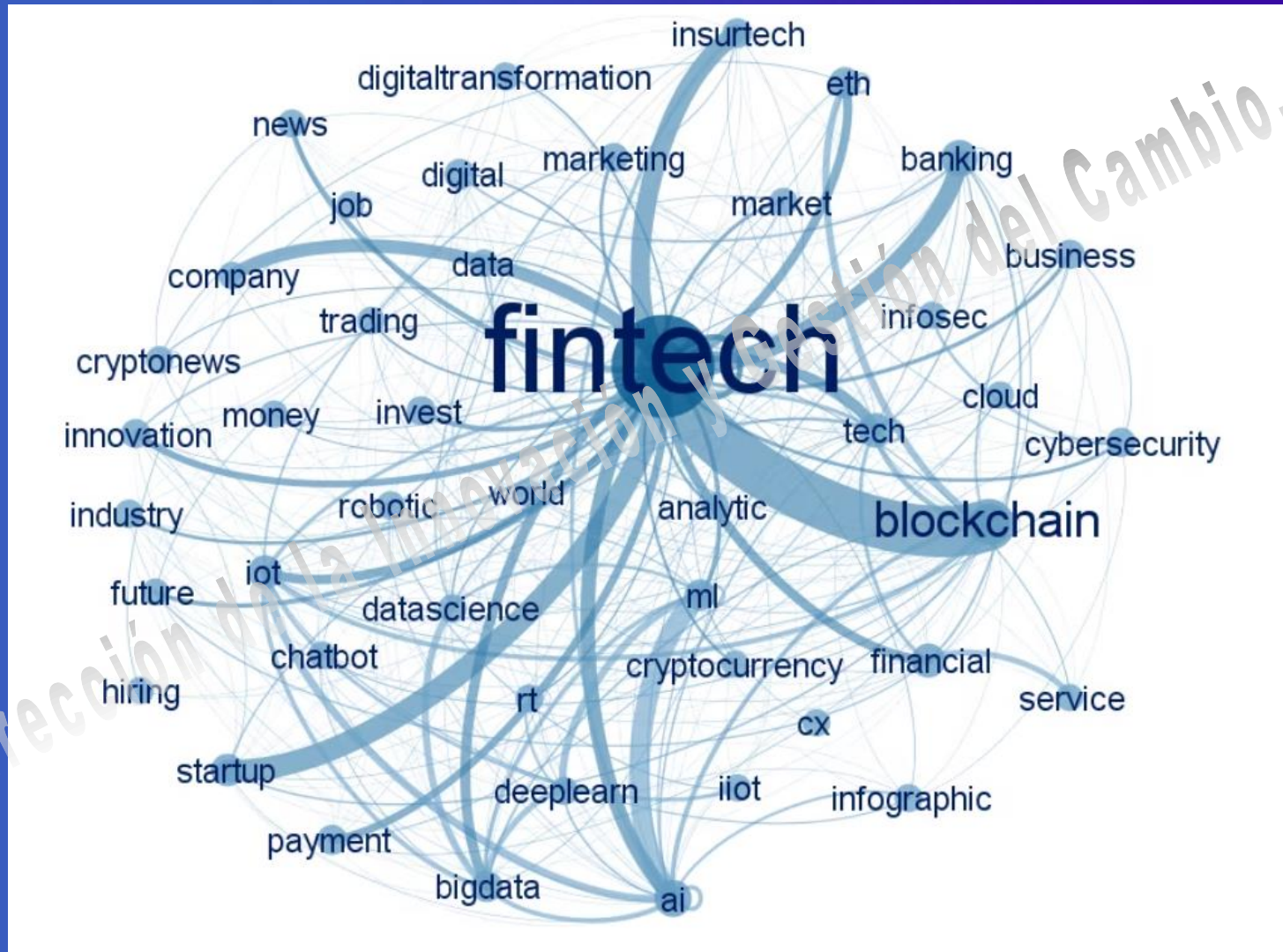


Estrategia e innovación

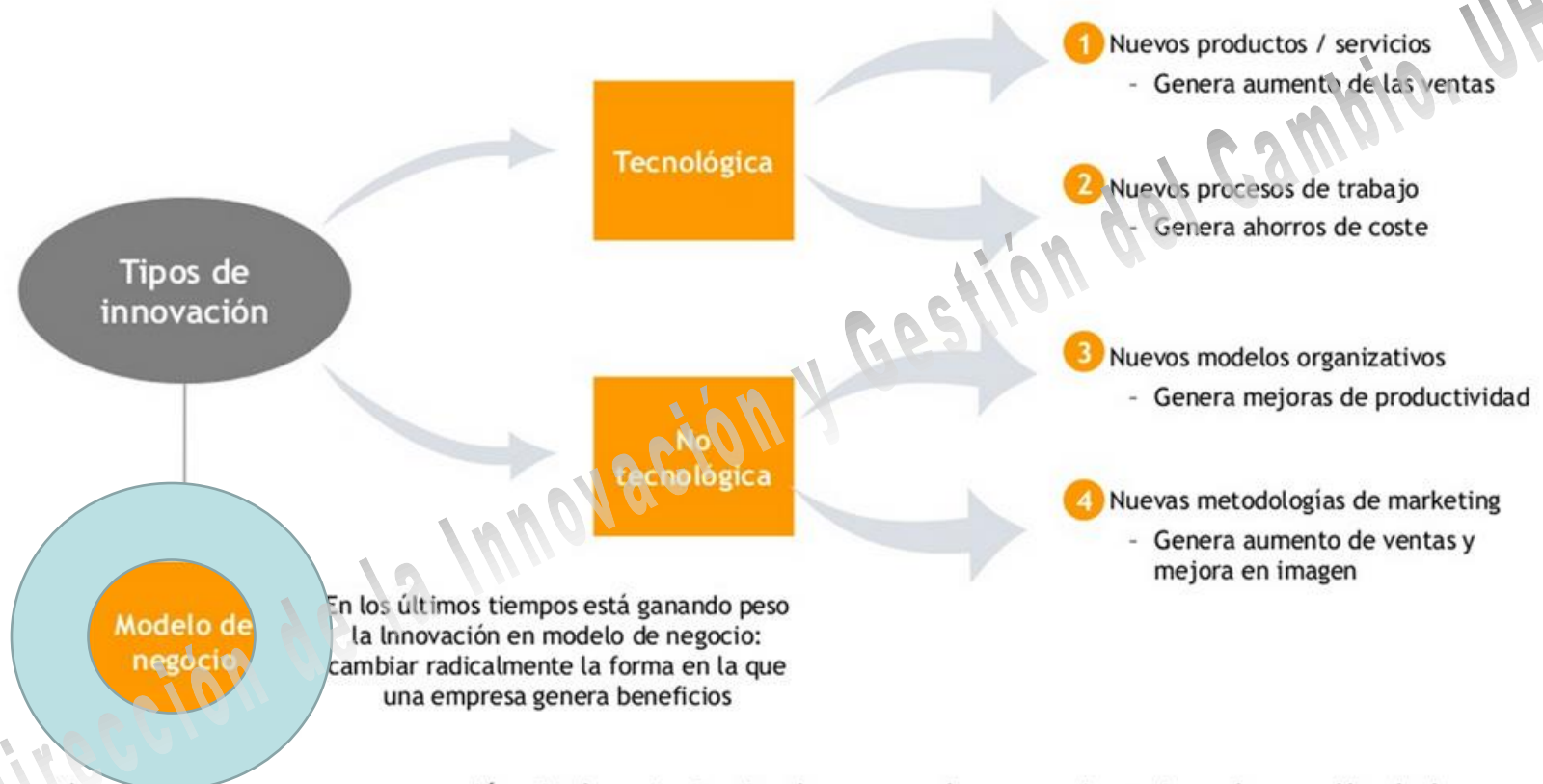


Estrategia e innovación



Estrategia e innovación

De acuerdo al Manual de Oslo, la innovación se puede dividir en cuatro tipologías

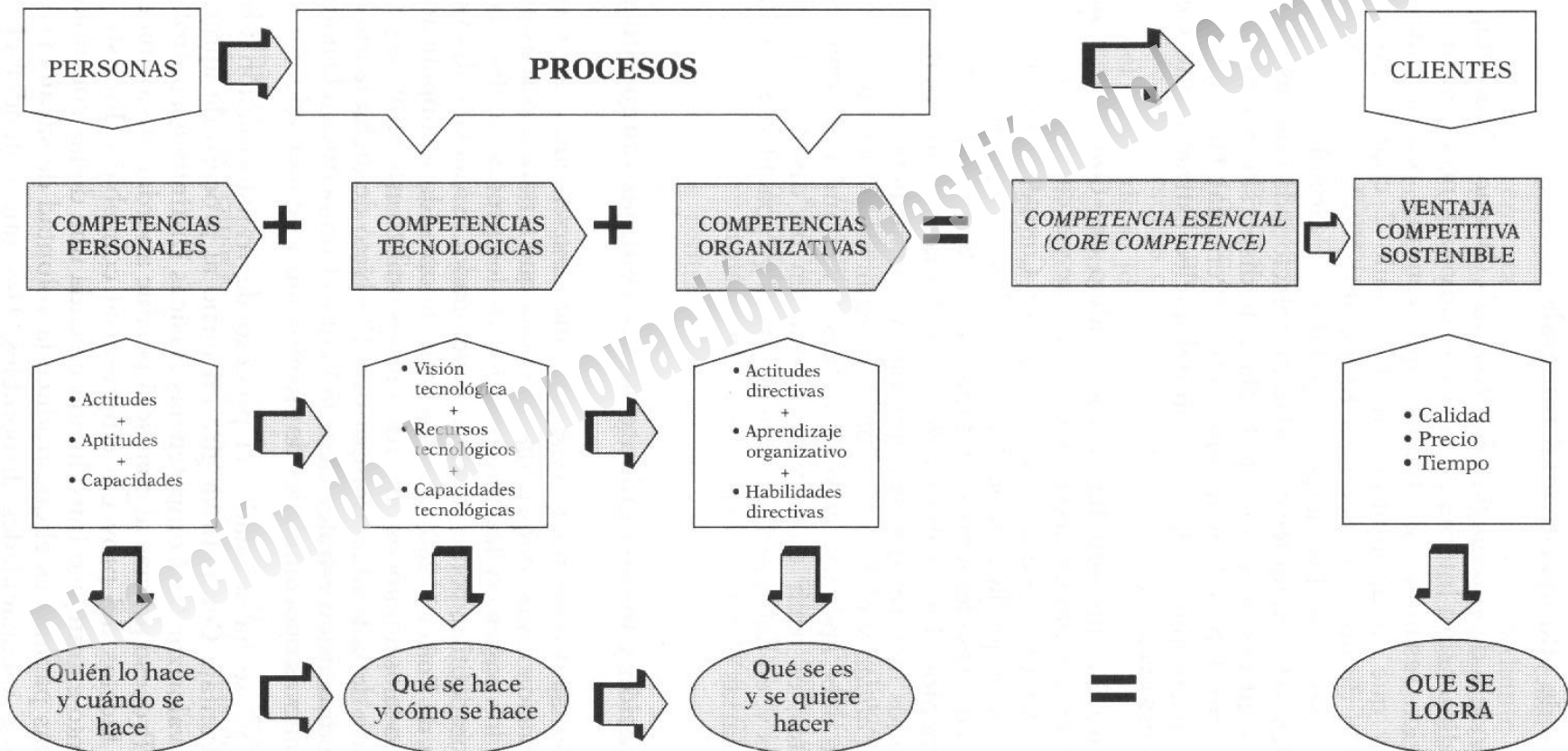


Ahora innovar no es una opción. Es la estrategia clave para la supervivencia y desarrollo de la empresa en el mercado.

El futuro pasa por innovar en los modelos de negocio, más que en productos

Estrategia e innovación

FIGURA 9.2.—Modelo de Competitividad Integral: análisis por competencias



Estrategia e innovación

¿Qué es una startup?

STARTUP

Empresa nueva basada en

innovación y tecnología,

con potencial de rápido crecimiento y escalabilidad.

De alto riesgo, pero a la vez de alta recompensa.



Estrategia e innovación

Digitales

Actúan por internet y sus actividades se realizan por este medio

Innovadoras

Solucionan el problema de un grupo de personas de manera innovadora

Escalables

Incrementan su producción sin aumentar sus gastos

Disruptivas

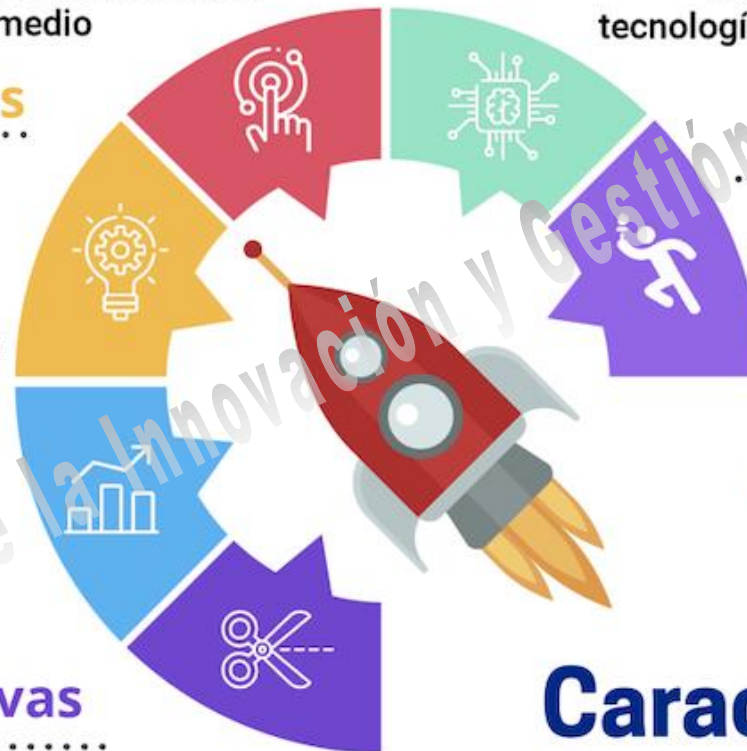
Rompen patrones que las demás empresas tradicionales utilizan

Tecnológicas

Se apoyan en las tecnologías para crecer

Jóvenes

Están en sus primeros meses o años de inicio



Características de una STARTUP

Estrategia e innovación

RONDAS DE INVERSIÓN



LOS MEJORES
BUSINESS ANGELS
del 2021



<https://elreferente.es/ecosistema/lista-100-business-angels-espana/>

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva

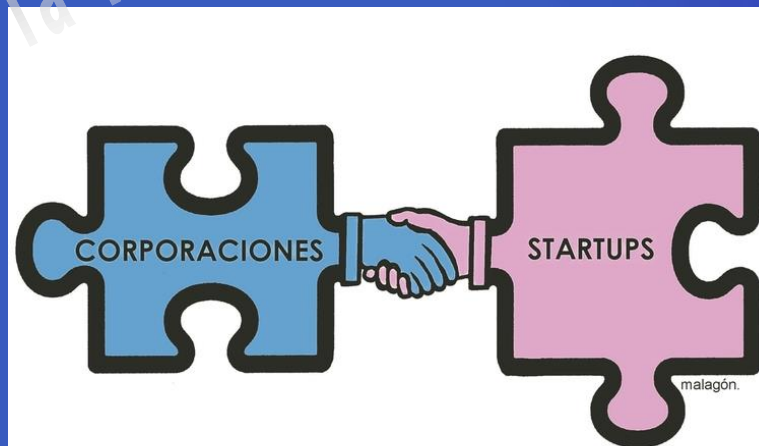


Dirección de la Innovación y Gestión de Negocios - UHU

Una simbiosis bien engrasada para adaptarse al ritmo de los tiempos

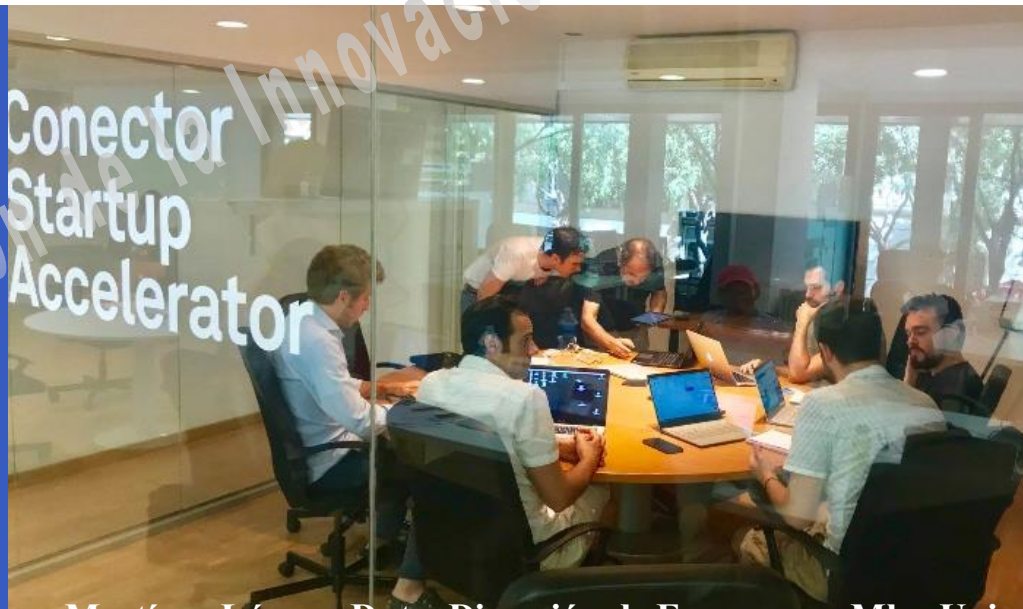
Las grandes compañías han acelerado su colaboración con startups y centros tecnológicos para agilizar sus procesos de transformación e I+D+i

Los gigantes del Ibex intensifican su relación con las startups seducidos por la agilidad de las firmas emergentes para responder a los cambios del mercado



Los grandes padrinos de las start-up

España ya tiene 215
incubadoras y
aceleradoras de
'startups'



Estrategia e innovación

El director financiero se convierte en un socio estratégico de las empresas emergentes

* *Debe ser un experto del negocio y una persona más dentro del equipo directivo, no un mero ejecutor.*

elEconomista.es

elEconomista.es

elEconomista.es

El rol del director financiero en el desarrollo de las empresas emergentes

#CFOyEmpresasEmergenteseE

elEconomista.es

elEconomista.es

elEconomista.es

<https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/11494447/11/21/El-director-financiero-se-convierte-en-un-socio-estrategico-de-las-empresas-emergentes.html>

elEconomista.es

El rol del director financiero en el desarrollo de las empresas emergentes

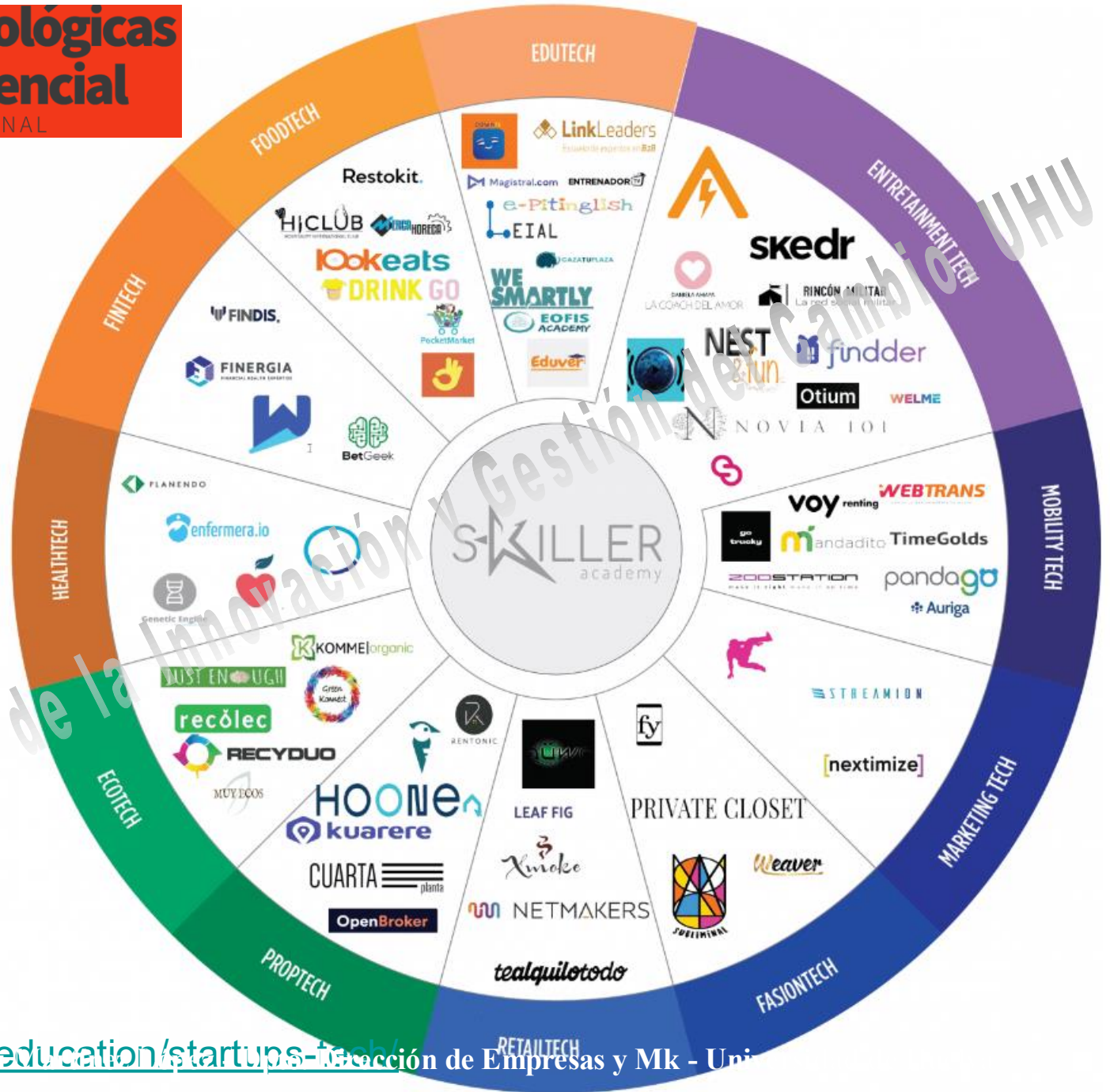
Universidad de Huelva

Prof. Dr. Manu Martín López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva

startups tecnológicas de mayor potencial

EN EL PANORAMA NACIONAL

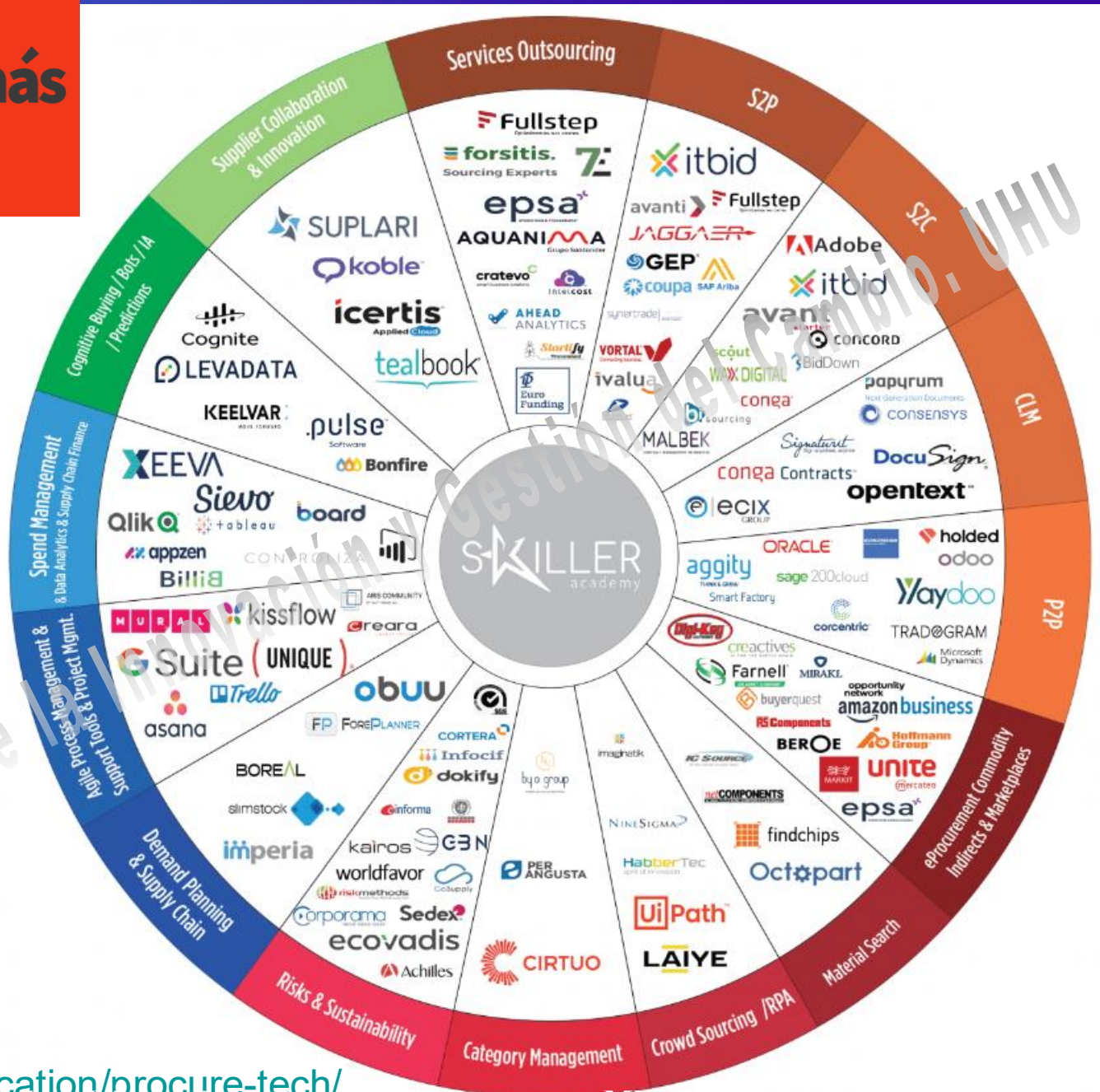
- ★ ENTERTAINMENTTECH
- ★ MOBILITYTECH
- ★ MARKETINGTECH
- ★ FASHIONTECH
- ★ RETAILTECH
- ★ PROPTech
- ★ ECOTECH
- ★ HEALTHTECH
- ★ FINTECH
- ★ EDUTECH
- ★ FOODTECH



Herramientas tecnológicas más utilizadas

EN ESPAÑOL 2022

- ★ SERVICES SOURCING
- ★ SOURCE TO PAY
- ★ PROCURE TO PAY
- ★ SOURCE TO CONTRACT
- ★ CONTRACT LIFE CYCLE MANAGEMENT
- ★ EPROCUREMENT/MARKETPLACES COMMC
- ★ SUPPLIER COLLABORATION & INNOVATIO
- ★ CROWDSOURCING
- ★ CATEGORY MANAGEMENT
- ★ RISKS & SUSTAINABILITY
- ★ DEMAND PLANNING & SUPPLY CHAIN
- ★ AGILE PROCESS MANAGEMENT & SUPPORT
- ★ SPEND MANAGEMENT & DATA ANALYTICS
- ★ COGNITIVE BUYING
- ★ ROBOTIC PROCESS AUTOMATION
- ★ MATERIAL SEARCH



<https://skiller.education/procure-tech/>

Estrategia e innovación

Las Fintechs, a la cabeza del ecosistema de startups español en 2020 y 2021

Según datos de El Referente, en España se han producido en los dos últimos años un total de 77 operaciones públicas en startups del sector financiero logrando un acumulado de inversión de 596,50 millones de euros.



<https://elreferente.es/ecosistema/fintechs-cabeza-ecosistema-startups-2020-2021/>

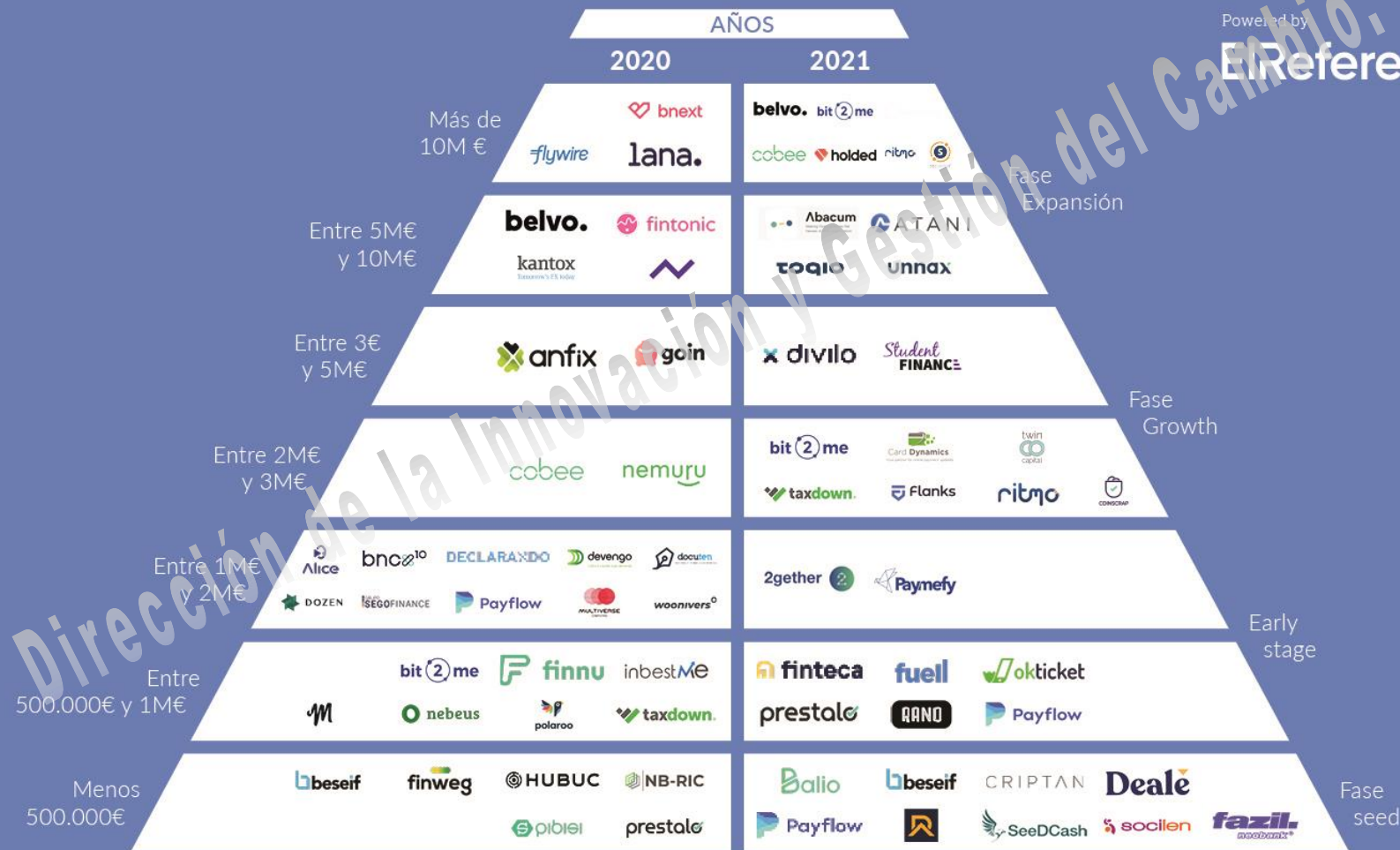
Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva



Estrategia e innovación

Principales inversiones en **FINTECH** en España

Powered by
ElReferente



Actividad 3. Innovación y Estrategia

5- Leer todas y cada una de las startups del sector financiero español y vamos a escoger una de cada área de trabajo y la describimos, bicheamos por su web y explicamos por que nos parece interesante o qué aporta al ecosistema financiero.

España ya cuenta con más de 490 startups del sector Fintech activas

En España el sector Fintech cuenta con más de 490 startups, donde más del 70% son origen español. Según nuestra plataforma Ecosistema Startup, en España han nacido más de 100 fintechs nuevas en los tres últimos años (2020-2022). Además es el sector en el que se cierran más rondas de inversión; se levantaron 454 millones de euros en 2021 en un total de 38 rondas, mientras que en 2022 se han levantado, hasta la fecha, 210 millones de euros en un total de 31 operaciones públicas.

<https://elreferente.es/scouting/en-espana-operan-ya-mas-de-400-startups-del-sector-fintech/>

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva



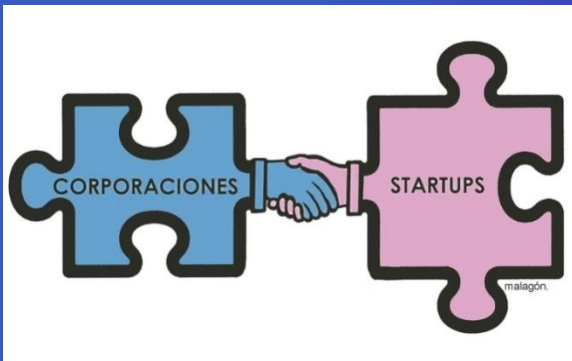
Actividad 3. Innovación y Estrategia

STARTUPS Y SCALEUPS



<https://elreferente.es/scouting/en-espana-operan-ya-mas-de-400-startups-del-sector-fintech/>

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva

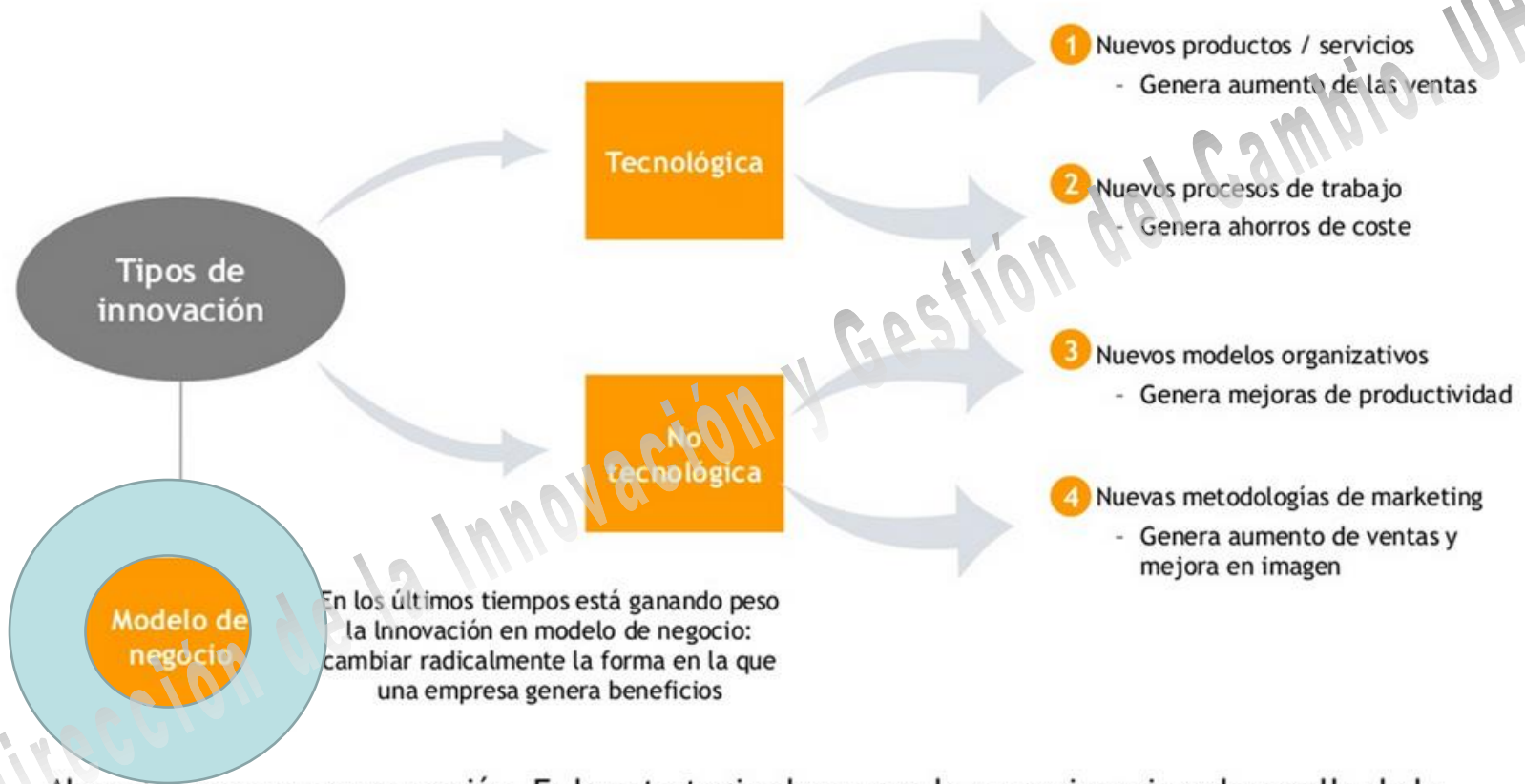


- El 75% de los directivos de Banca y de FinTech consideran que la colaboración es la principal arma para conseguir beneficios
- El 64% de los consumidores particulares y empresas son usuarios de servicios FinTech
- En 2 años ha crecido un 62% el sector FinTech en España
- El sector FinTech crece a un ritmo del 23,58% anual de 2021 a 2025.
- El mercado mundial FinTech mueve ya 26.500 billones de dólares en 2022.



Estrategia e innovación

De acuerdo al Manual de Oslo, la innovación se puede dividir en cuatro tipologías



Ahora innovar no es una opción. Es la estrategia clave para la supervivencia y desarrollo de la empresa en el mercado.

Liderazgo y Estrategia

Cómo ser un líder en la era digital

Un contexto altamente tecnológico como el actual demanda maneras de liderazgo en las que primen el aprendizaje continuo y las habilidades digitales para moverse con soltura en los entornos virtuales, pero también las competencias comunicativas y emocionales para que los empleados crezcan

Un líder en aprendizaje constante

Un líder que integra la innovación

Un líder accesible y cerca de su equipo

Un líder que ayuda a crecer a su equipo



Liderazgo y Estrategia

10 habilidades que debe tener un directivo



10. Ética:

Coherente con sus principios



9. Flexibilidad:

Adaptación al cambio



8. Creatividad:

Genera nuevas ideas y busca nuevas oportunidades



7. Negociación:

Capacidad para llegar al acuerdo más satisfactorio



6. Trabajo en equipo:

No solo dirige, colabora



1. Liderazgo:

Lidera a su equipo a través de la motivación



2. Comunicación:

Facilidad para transmitir ideas



3. Empatía:

Trata a sus trabajadores como un igual



4. Formador:

Fomenta el desarrollo de las personas



5. Crecimiento:

Evoluciona con cada problema que se le plantea



Liderazgo y Estrategia

Seis directivos españoles nos desvelan cómo revolucionarán sus negocios

Mapfre, Atresmedia, Siemens, Facebook, Sanitas e Iberia debatieron sobre transformación digital en el foro 'Cocinando la innovación', organizado por El Confidencial y Accenture



<https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-03-22/cocinando-la-innovacion-empresas-empresarios-2019-03-22/>

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva

Estrategia e innovación

¿Qué es una startup?

STARTUP

Empresa nueva basada en

innovación y tecnología,

con potencial de rápido crecimiento y escalabilidad.

De alto riesgo, pero a la vez de alta recompensa.



Estrategia e innovación

¿Qué es una Startup?

Una **start-up** podría definirse como una **empresa emergente digital que tiene un gran potencial de crecimiento**. Es decir, lo que diferencia una empresa de nueva creación de una startup es que estas últimas están centradas en **crecimientos exponenciales**. Mientras que una empresa habitual puede tener un ambicioso objetivo de crecer un 10% anual, **una startup suele pretender multiplicar su negocio entre 3 y 5 veces al año**.

Cuáles son las diferencias entre una startup y una empresa

La diferencia esencial entre ambas reside en la **exploración vs la explotación**. Es decir, mientras una startup es una organización ágil diseñada para buscar un modelo de negocio (exploración de modelos de negocio), una empresa es una entidad estructurada para ejecutar un modelo de negocio que ya existe (explotación de **modelos de negocio**). Es aquí donde encontramos la primera diferencia entre una empresa y una startup.



Estrategia e innovación

Digitales

Actúan por internet y sus actividades se realizan por este medio

Innovadoras

Solucionan el problema de un grupo de personas de manera innovadora

Escalables

Incrementan su producción sin aumentar sus gastos

Disruptivas

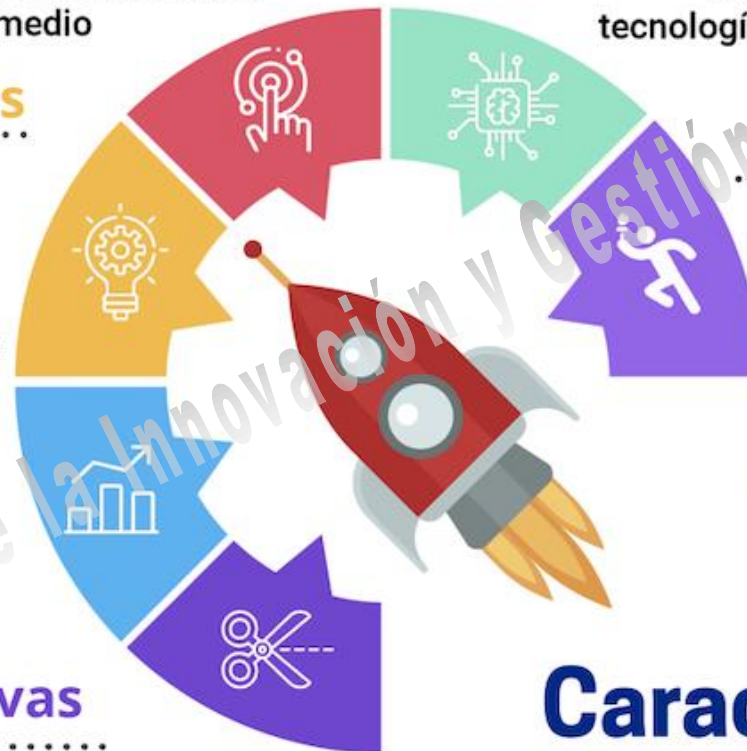
Rompen patrones que las demás empresas tradicionales utilizan

Tecnológicas

Se apoyan en las tecnologías para crecer

Jóvenes

Están en sus primeros meses o años de inicio



Características de una STARTUP

Estrategia e innovación

Podríamos decir que todas las grandes empresas tecnológicas como **Google**, **Apple**, **Facebook** y **Amazon** han tenido que pasar por ser startups en los momentos más iniciales de sus caminos.

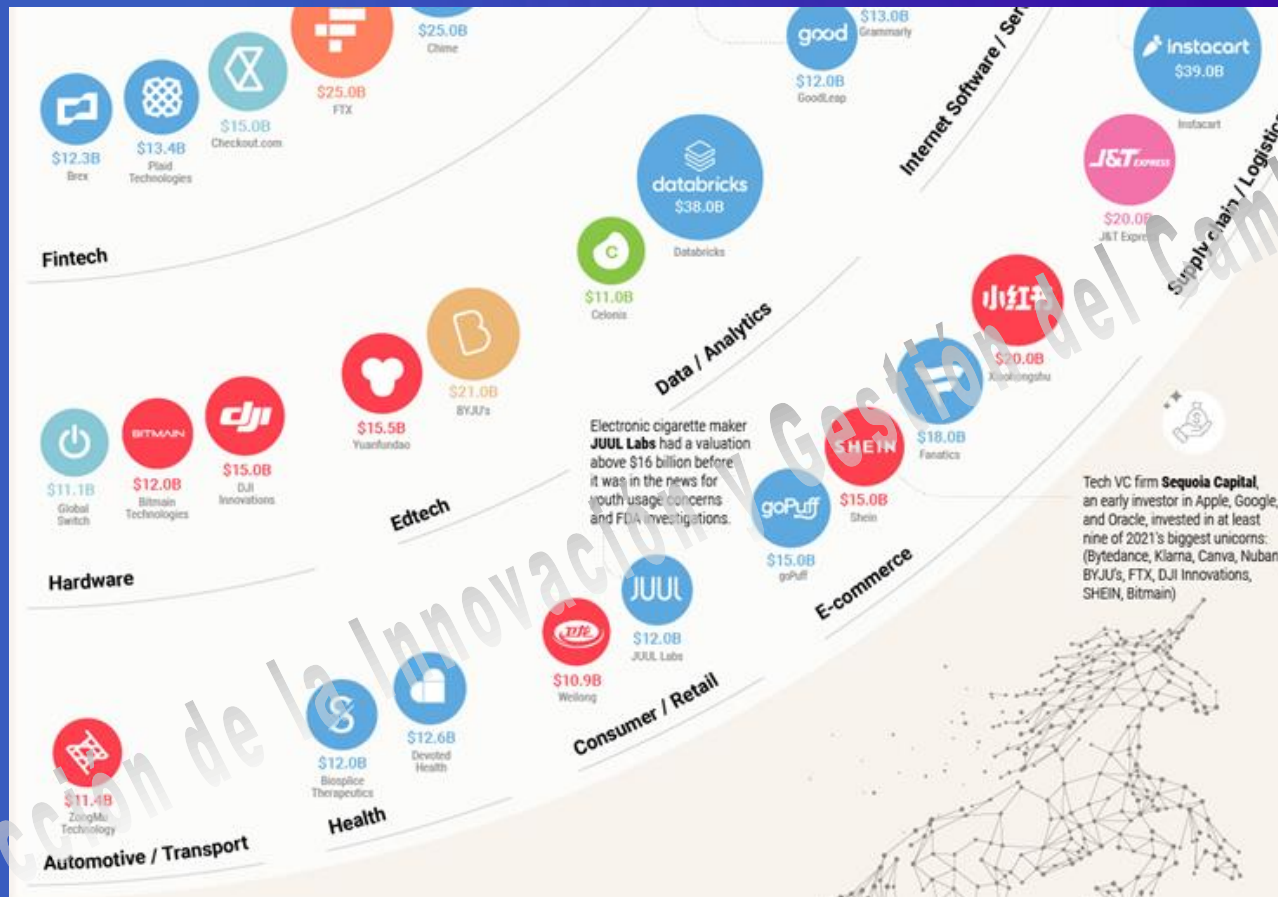
Nacidas en un garage y dueña de TikTok

Varias de las compañías tecnológicas más importantes del mundo nacieron en un garaje, un sótano o, incluso, una habitación que se utilizaba como trastero. Es el caso de Microsoft, Hewlett Packard o Amazon. De haber surgido hoy en día, formarían parte de las 400 empresas unicornio que existen en todo el mundo, y que están encabezadas por dos compañías chinas, Ant Financial, perteneciente al Grupo Alibaba, valorada en 150.000 millones de dólares, y Bytedance, la empresa dueña de la popular aplicación TikTok, cuyo valor se sitúa en los 75.000 millones, según TechCrunch



The Biggest Unicorns in 2021

35 private companies valued at over \$10 Billion as of December 6, 2021.



It was one of the few startups to come from somewhere other than the **U.S. or China**, which together accounted for over **70%** of the 35 biggest startups. The UK (3) was the next most-frequently listed headquarters, while Australia, Brazil, Germany, India and Sweden each had one of these unicorns on the list.

Europa quiere convertirse en el continente de startups y unicornios

Alianza suscrita por los 26 países miembro de la UE e Islandia

- **Agilizar la creación de startups y facilitar su entrada en el mercado**, por ejemplo favoreciendo que se pueda crear una nueva compañía en sólo un día.
- **Atraer y retener talento**, por ejemplo agilizando los procesos de visados para facilitar la entrada de talento de fuera de la UE.
- **Stock options**, por ejemplo que estén libres de impuestos antes de ser cobradas.
- **Innovar en la regulación**, permitiendo experimentar a las startups.
- **Adquisición de innovación**, por ejemplo eliminando impedimentos administrativos que podrían poner en desventaja a las startups.
- **Acceso a financiación**, por ejemplo incrementando la cantidad y diversidad del capital de crecimiento.
- **Inclusión social, diversidad y protección de los valores democráticos**, por ejemplo incentivando la contratación de personal de diversidad de género, etnia, edad y religión.
- **“Digital-first”**, por ejemplo potenciando las interacciones entre autoridades y startups a través de interfaces digitales.



Europa quiere convertirse en el continente de startups y unicornios

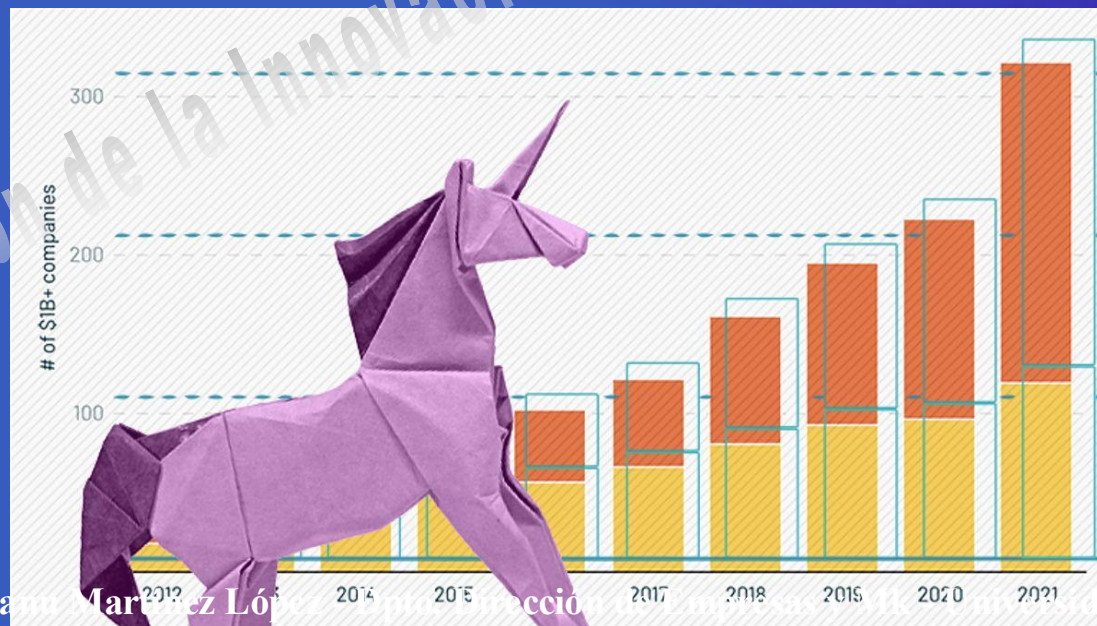
Forma parte de una tendencia europea. En los primeros 6 meses de 2021 se han constituido 41 nuevos unicornios en Europa (empresas que alcanzan los 1.000 millones de dólares en valoración), y su valoración agregada al término del semestre dobla la de todo 2020. A fecha de 30 de junio de 2021, el valor total de los unicornios en Europa era de 253.300 millones de euros, 146.400 millones más que los 106.900 acumulados a final del año pasado, según datos recogidos por *PitchBook* en su informe sobre el estado del capital riesgo en el continente.



Europa se consolida como un player tecnológico internacional

Europa ha **invertido** casi **100.000 millones de dólares** en su industria tecnológica en un **solo año**. El viejo continente se afianza así como **potencia tecnológica mundial**, según el **informe anual State of European Tech 2021**, de **Atomico**.

Este mejor escenario de inversión generalizado en Europa se traduce en la presencia cada vez más numerosa de compañías que superan el valor de los 1.000 millones de dólares. **En un año, hemos pasado de 223 unicornios europeos a los 321 presentes en la actualidad**, según Dealroom y Atomico.



España es líder del Sur de Europa en innovación tecnológica

Las startups españolas han multiplicado su valor conjunto por 5 desde 2015, pero la inversión de capital riesgo per cápita está por debajo de la media europea

Las startups españolas valen en conjunto 46.000 millones de euros, casi 5 veces más que en 2015, según un estudio elaborado por Dealroom.

El trabajo detecta 20 compañías españolas que son potenciales futuros unicornios, empresas que podrían superar los 1.000 millones de dólares de valoración (860 millones de euros).

Estamos también entre las primeras posiciones en financiación para startups, en el sexto lugar, por delante de Suiza



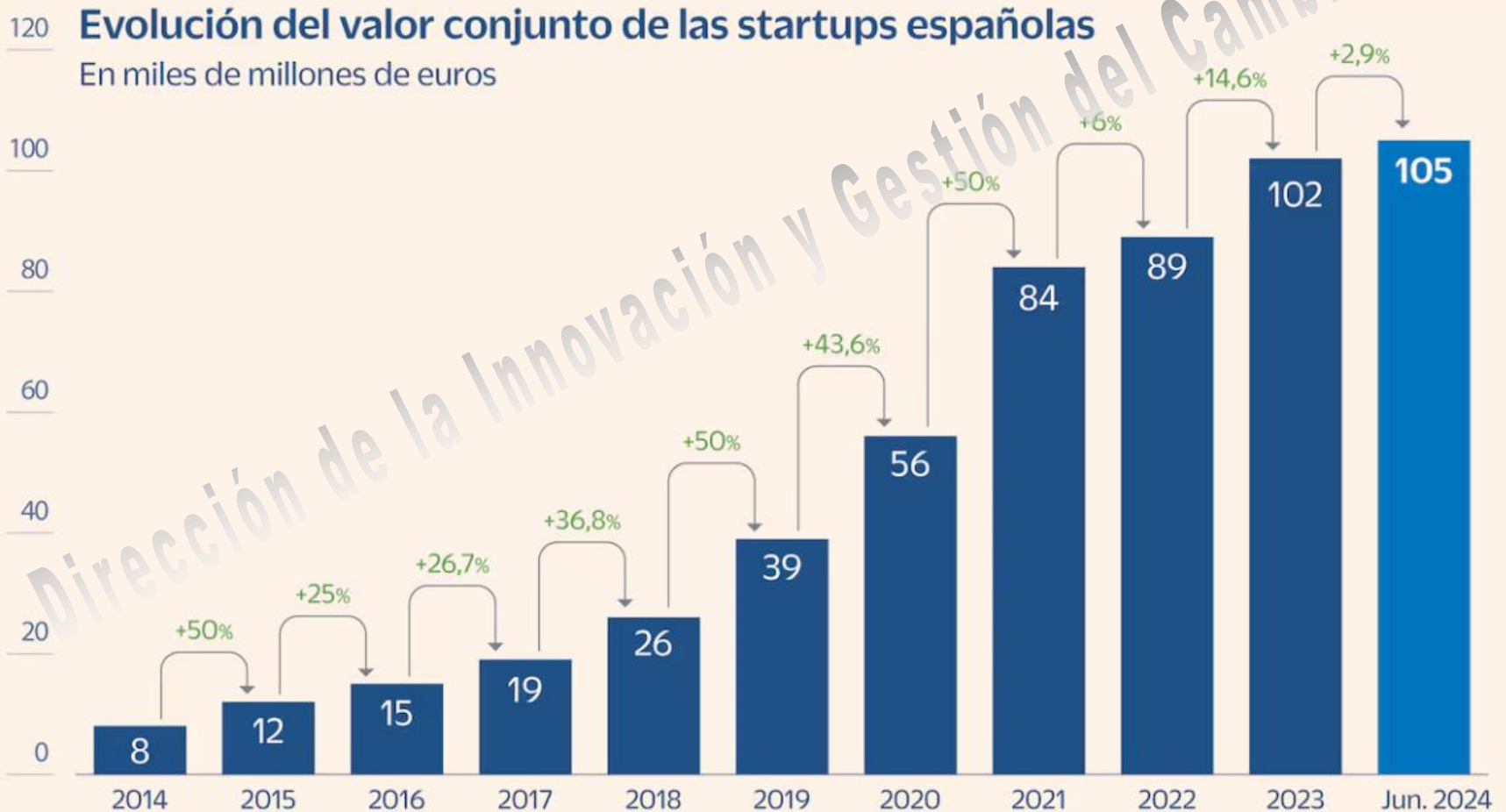
El número de 'start-ups' en España ascendió a 23.000, según Informa D&B

Comunidad	Empresas creadas entre 2015 y 2020	%	Start-ups	%	Grupo de control	%
Andalucía	67.753	16,13%	2.794	12,27%	64.059	16,35%
Aragón	9.764	2,32%	423	1,86%	9.341	2,35%
Asturias	5.765	1,37%	313	1,37%	5.452	1,37%
Baleares	14.466	3,44%	446	1,96%	14.020	3,53%
Canarias	15.204	3,62%	975	4,28%	14.229	3,58%
Cantabria	3.542	0,84%	156	0,69%	3.386	0,85%
Castilla y León	12.900	3,07%	509	2,24%	12.391	3,12%
Castilla-La Mancha	12.580	2,99%	435	1,91%	12.145	3,06%
Cataluña	81.276	19,34%	5.168	22,70%	76.108	19,15%
Ceuta	340	0,08%	12	0,05%	328	0,08%
Comunidad Valenciana	48.701	11,59%	2.316	10,17%	46.385	11,67%
Extremadura	5.500	1,31%	220	0,97%	5.280	1,33%
Galicia	18.542	4,41%	844	3,71%	17.698	4,45%
La Rioja	2.164	0,52%	284	1,25%	1.880	0,47%
Madrid	91.537	21,79%	6.158	27,04%	85.379	21,49%
Melilla	424	0,10%	8	0,04%	416	0,10%
Murcia	11.466	2,73%	505	2,22%	10.961	2,76%
Navarra	4.169	0,99%	307	1,35%	3.862	0,97%
País Vasco	14.051	3,34%	898	3,94%	13.153	3,31%
Total	420.144	100,00%	22.771	100,00%	397.373	100,00%



SD La 'galaxia startup', un sector de 100.000 millones que busca su hueco en la economía española




El sector, que se ha consolidado en los últimos años, afronta retos para situarse entre las grandes potencias europeas. La inteligencia artificial se ha convertido en la estrella de la inversión



Fuente: Deloitte. Elaboración: Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Cádiz. CINCO DÍAS

El animalario de startups: de pony a dragón

Tras la popularización de unicornio, muchos otros animales son utilizados para clasificar los diferentes tipos de startup

BESTIARIO DE LAS STARTUPS					
MITOLÓGICOS		DECACORNIO	UNICORNIO	DRAGÓN	CENTAURO
					
		Startup cuya valoración supera los 10.000 M€	Startup que alcanza una valoración de 1.000M€	Un unicornio que ha devuelto íntegramente los fondos invertidos	Startup valorada en 100M€
REALES					
	CEBRA	CABALLO	PONY	GACELA	
					
	Modelo de negocio sólido y tasa de crecimiento constante que aspira a ser rentable y beneficiosa para la sociedad	Emprendimiento ágil y potente con un fuerte nivel de innovación, que necesita un alto capital para su etapa inicial	Startup valorada en 10M€	Startup de crecimiento rápido (superior al 20%) y constante (durante tres años o más)	

El animalario de startups: de pony a dragón

Tras la popularización de unicornio, muchos otros animales son utilizados para clasificar los diferentes tipos de startup

ESPAÑA ESTÁ MOSTRANDO UN PROMETEDOR EMBUDO DE STARTUPS, BREAKOUTS Y SCALEUPS

Prefinanciación de empresas en España

+/-200

Startups españolas consiguen su primera ronda de capital riesgo cada año

Empresas españolas respaldadas por capital riesgo

2.900

Startups

100.000-15 mill. de euros de financiación total

7%



180

Breakouts

15-100 mill. de € de financiación total

4%



33

Scaleups

+100 mill. € de financiación total

3%



Empresas españolas de más de 1.000 millones de dólares fundadas desde 1990

18

+1.000 mill.



3%

0

+10.000 mill.



0%

0

+1 billón



0%

% con respecto a Europa



Sólo cinco 'startups' españolas resisten en el selecto club mundial de 'unicornios'

- * *Jobandtalent, Travelperk, Cabify, Recover y Factorial desafían la incertidumbre sin perder los 1.000 millones de valoración*
- * *El ecosistema emprendedor vive un año crítico tras alcanzar los 84.800 millones*
- * *El ritmo de creación de nuevos unicornios se desacelera*

Unicornios, centauros, dragones... El ecosistema emprendedor y el universo español de *startups* están viviendo un año complejo tras varios ejercicios marcando récords absolutos de inversión. Sólo cinco empresas españolas (**Jobandtalent, Travelperk, Cabify, Recover y Factorial**) han logrado desafiar la incertidumbre logrando colarse en la **lista mundial de 1.206 unicornios al resistir las fuertes correcciones y ajustes** que impactan en las firmas tecnológicas ante el frenazo de la actividad inversora.



1. Jobandtalent

Se trata de una plataforma de búsqueda de empleo, especialmente en el sector temporal, que conecta a trabajadores con empresas a través de su app. Actualmente, esta empresa ocupa el **puesto 397 en la clasificación global de unicornios**, con una **valoración estimada en 2.350 millones de dólares**. Fundada en 2009 por Felipe Navío, Félix Ruiz y Juan Urdiales, la plataforma opera en 10 países de Europa, América Latina y Estados Unidos. Sin embargo, no fue hasta 2021 cuando se la comenzó a considerar unicornio.

Según una nota de prensa de la compañía, en 2023 logró alcanzar unos **ingresos de 450 millones de dólares** (unos 415 millones de euros). Ese año ayudaron a más de 100.000 trabajadores y prestaron servicio a más de 200 clientes nacionales e internacionales en 35 estados, en múltiples sectores. Y sus principales inversores son: Kibo Ventures, SoftBank Group y Atomico.



2. Cabify

Cabify es una compañía dedicada a la movilidad mediante una aplicación móvil que conecta a usuarios con medios de transporte gestionados por conductores independientes. Tiene presencia en **España y varios países de Latinoamérica**, como Chile, Argentina, Perú, Colombia y Uruguay.

Fue fundada en 2011 por Juan de Antonio, Vicente Pascual, Sam Lown, Adrián Merino y Francisco Montero. Actualmente, cuenta con una valoración de **1.400 millones de dólares**, posicionándose en el **puesto 739** de la lista global de unicornios, una categoría que mantiene desde el 22 de enero de 2018. En 2023, registró un volumen de negocio de **899,1 millones de dólares** (alrededor de *831,2 millones de euros*). Sus principales inversores son: Seaya Ventures, Otter Rock Capital y Rakuten.



3. TravelPerk

Esta compañía catalana, fundada en 2015 por Avi Meir, Javier Suárez y Ron Levin, se especializa en la **gestión de viajes corporativos**. Con una valoración actual de **1.300 millones de dólares**, ocupa el **puesto 778** en la clasificación global de unicornios.

En 2023, la empresa registró **ingresos recurrentes de 150 millones de euros**, consolidándose como una opción destacada para el mercado de viajes de negocios. Entre sus principales inversores se encuentran LocalGlobe, Kinnevik y Félix Capital.

La empresa alcanzó el estatus de unicornio en 2022 después de cerrar una ronda de financiación Serie D, en la que recaudó 409 millones de dólares y superó la valoración de 1.000 millones de dólares. Recientemente, en enero de 2024, completó otra ronda de financiación de 104 millones de euros, **liderada por SoftBank**.



4. Recover

Recover Textile Systems, conocida como Recover, es una empresa española de innovación en materiales que se especializa en la **producción de algodón reciclado y** mezclas de algodón mediante reciclaje mecánico. Con sede en Banyeres de Mariola, **Alicante**, la compañía fue fundada en 2020, tal como hoy se la conoce, pero sus **raíces datan de principios del siglo XX**. De hecho, en su sitio web explica que cuenta con “más de 75 años de experiencia en algodón reciclado sostenible a lo largo de cuatro generaciones de una familia en España”.

Y es que Recover es una empresa derivada de **Hilaturas Ferre**, una reconocida compañía textil española, que en 2020 fue vendida al fondo estadounidense de capital privado STORY3 Capital.

La empresa ocupa actualmente el **puesto 884 en la lista de unicornios, con una valoración de 1.100 millones de dólares** y alcanzó esta posición el 9 de junio de 2022. Sus principales inversores incluyen Goldman Sachs Asset Management y STORY3 Capital Partners. Además, cuenta con financiación de la Unión Europea a través de los fondos NextGenerationEU.



5. Factorial

Factorial es una plataforma de software dedicada a la gestión de recursos humanos, fundada por Jordi Romero, Bernat Farrero y Pau Ramon. Con una valoración de **1.000 millones de dólares**, esta empresa con sede en Barcelona ocupa el **puesto 986 en la lista de unicornios**. Alcanzó este estatus el 11 de octubre de 2022, tras cerrar una ronda de inversión en la que recaudó 120 millones de dólares.

Entre sus principales inversores se encuentran Fondo K, Creandum y CRV. Además, a principios de este año, Factorial obtuvo un **préstamo de 80 millones de dólares** del fondo estadounidense General Catalyst, lo que refuerza su posición en el mercado de software de recursos humanos.



Unicornios, cebras y dragones: esta es el jungla de las start-ups

Otras 'bestias' en las startups: Camellos, Centauros, Dragones y Cucarachas

Además de los unicornios, existen otros términos "bestiales" en el ecosistema de las startups que se han ido asentando:

- **Los Camellos:** Se refiere a las startups que pueden sobrevivir en condiciones difíciles, como una desaceleración económica o una recesión, sin necesidad de grandes rondas de financiación.
- **Los Centauros:** Son empresas que han cruzado el umbral de los 100 millones de dólares en ingresos recurrentes anuales. Esto garantiza que sus soluciones cuentan con una base de clientes lo suficientemente grande y una estrategia de salida al mercado escalable.
- **Los Dragones:** Son las startups unicornio que pueden devolver íntegramente los fondos captados a sus inversores debido a su buena salud de caja.
- **Las Cucarachas:** Son las startups más resilientes que crecen a un ritmo más lento pero estable. Necesitan menos recursos y los utilizan de forma prudente para garantizar la rentabilidad.

Las 'scaleups' españolas aceleran en 2021: duplican facturación y nuevos empleos en el año del 'despegue'

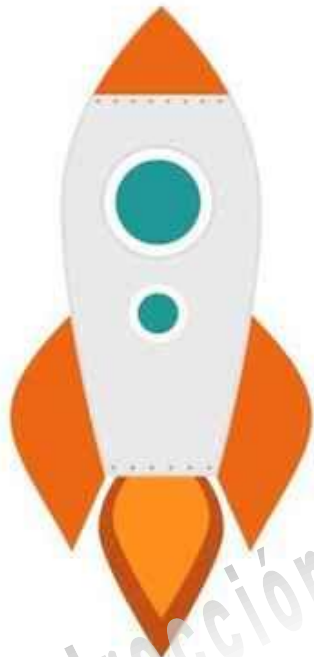
El sector cerrará 2021 con el **doble de facturación y creación de empleo** que un año antes. En concreto, las *scaleups* españolas registrará un crecimiento de un 91% en su facturación hasta alcanzar los **3.167 millones de euros** frente a los **1.660 millones** de euros de 2020.

Las **scaleups españolas** han pasado al siguiente nivel. Este 2021 supondrá un punto de inflexión en este sector que se consagra como un **actor protagonista de primer nivel en el nuevo modelo económico** eclosionado en **el contexto de la transformación digital** y que ha tenido en la pandemia del covid-19 un acelerante de todo el



Estrategia e innovación

¿Qué tipos de scaleup hay?

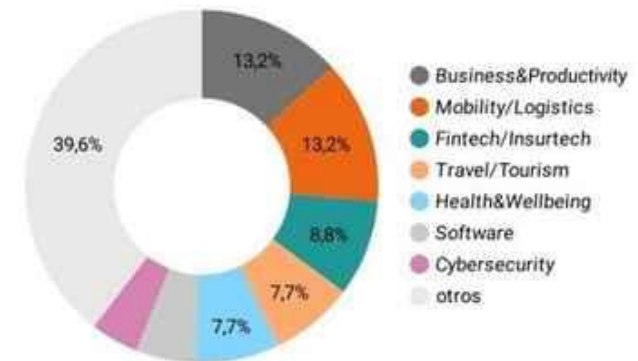
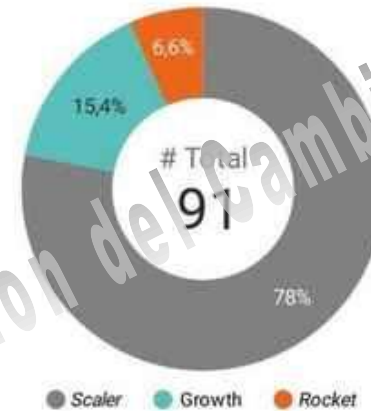


→ **06** ROCKET
Facturación media
3 años > **50 M €**

→ **14** GROWTH
Facturación media
3 años > **10 M €**

→ **71** SCALER
Facturación media
3 años > **1 M €**

18 LIDERADAS POR MUJERES **19%**



Fuente: Informe "Impacto de las scaleups en la economía de España"

Estrategia e innovación

Impacto en empleo - evolución



	2019	2020	2021
Directo	Empleo directo 8,2 mil €	Empleo directo 8,7 mil € ↑ 6.4%	Empleo directo 13,3 mil € ↑ 52.6%
Indirecto	Empleo indirecto 245,9 mil €	Empleo indirecto 315,3 mil € ↑ 28.2%	Empleo indirecto 658,2 mil € ↑ 108.8%
# Total	91		
Media Empleo Directo	114,3		
Media Empleo Indirecto		4,6 mil	
Ratio Indirectos			40,4
	324.000 EMPLEOS 2020 (DIRECTO + INDIRECTO)		671.500 EMPLEOS PREVISTOS 2021 (DIRECTO + INDIRECTO)

Los grandes padrinos de las start-up

Concretamente, en lo que va de año desde enero hasta el final del tercer trimestre, **las startups españolas han captado 3.082 millones de euros, el triple de lo que habían conseguido levantar en 2020** a estas alturas de año, según el Informe del Observatorio del Ecosistema de Startups en España elaborado por la Fundación Innovación Bankinter.

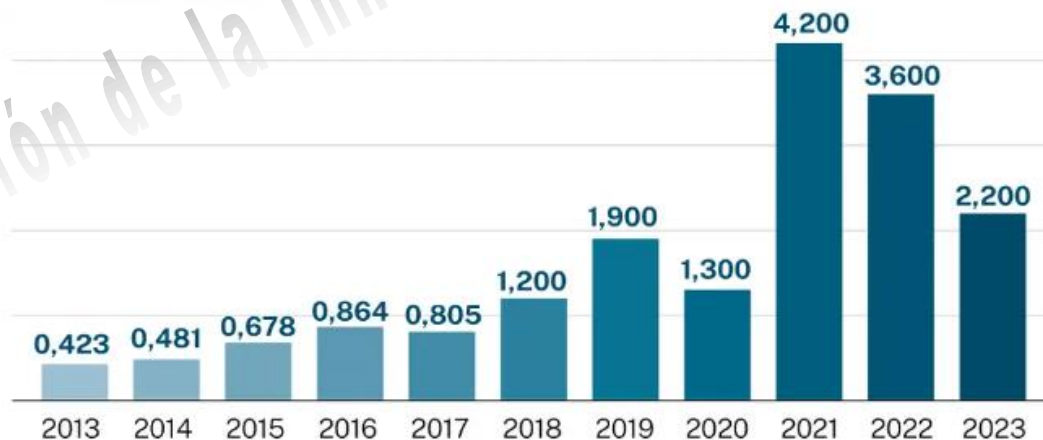


El auge de los unicornios españoles: la inversión en 'startups' se cuadruplica en la era postCovid

El ecosistema emprendedor español ha superado la adolescencia y ya es mayor de edad. Las cifras de inversión de 2021 han pulverizado todos los récords con más de **4.000 millones de euros captados en 400 operaciones**, en su mayoría, rondas de financiación lideradas por fondos estadounidenses o europeos

EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN DE CAPITAL RIESGO EN STARTUPS ESPAÑOLAS

en billones de euros



▲Bestiario startups T. Gallardo / La Razón

Estrategia e innovación

Por otra parte, se analiza también la inversión que prevén captar estas empresas. El documento cifra en **2.301 millones de euros** la cifra que prevén levantar en futuras rondas de financiación -denominado **inversión próxima-**.



LOS MEJORES
BUSINESS ANGELS
del 2021



Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva



Estrategia e innovación

RONDAS DE INVERSIÓN



LOS MEJORES
BUSINESS ANGELS
del 2021



<https://elreferente.es/ecosistema/lista-100-business-angels-espana/>

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva



Dirección de la Innovación y Gestión de Negocios - UHU

Estrategia e innovación

La pelea legal en la financiación de startups

Los despachos se transforman en aliados estratégicos para empresas e inversores

'Tips' para organizar una ronda de financiación

- 1. ASESORAMIENTO EXPERTO**

Aunque parezca una obviedad, no es conveniente pasar por alto la elección del **partner legal**. Es conveniente **apostar por la experiencia en ambos flancos**, tanto con startups como con inversores, y que aporte un **equipo de abogados** que acompañe a la empresa desde la **planificación al cierre de la ronda**.
- 2. PREPARACIÓN PREVIA**

Los asesores legales recomiendan **organizarlo todo con tiempo para evitar imprevistos**. En la fase de diligencia debida, se debe poner el foco en la protección de propiedad intelectual, las contingencias fiscales y laborales, tener el **compliance** en protección de datos, etc.
- 3. SER CONSCIENTES DE LOS PLAZOS**

Las startups suelen necesitar los fondos con urgencia, pero el proceso se puede alargar. Dependiendo de la complejidad y de la preparación, **puede durar desde poco menos de tres meses hasta el año**. Hay que tener en cuenta el calendario para evitar tensiones de tesorería.
- 4. CONTRASTAR EL MODELO DE NEGOCIO**

Mejorar y **contrastar el modelo de negocio** (desde un punto de vista legal es fundamental). De lo contrario, puede **repercutir en reducciones de valoración** y mermar los recursos a los que se pretende acceder.
- 5. SUBIR LA DOCUMENTACIÓN A LA NUBE**

Algo muy práctico es disponer de toda la documentación legal en una **virtual data room**, un **sitio online** donde estén **clasificadas las copias de los documentos clave**. Ahorra tiempo y facilita el cierre de la operación.
- 6. ESCOGER AL INVERSOR CON CABEZA**

Las rondas de financiación dan **entrada a nuevos compañeros de viaje** en el negocio. Es necesario analizar si el perfil es el adecuado y si encaja con la empresa.
- 7. ALINEAR A LOS INVERSORES NO EXPERTOS**

Es muy recomendable que los conocidos como **family and friends** estén **organizados a través de pactos de sindicación**. Esto agilizará la aprobación de los acuerdos.

Fuente: LA LEY

BELÉN TRINCADO / CINCO DÍAS

INFOGRAFÍA: BELÉN TRINCADO AZNAR

<https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/09/15/legal/169477755>

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva

Estrategia e innovación

23 emprendedores europeos de éxito que están invirtiendo su dinero en startups como inversores comparten sus mejores consejos para los emprendedores

Después de pasar años construyendo sus propias empresas, muchos fundadores de empresas tecnológicas optan por compartir los frutos de su trabajo y volver a invertir en otras empresas prometedoras.

Business Insider ha preguntado a 23 destacados fundadores europeos —convertidos en inversores— cómo es estar al otro lado de las negociaciones y qué consejos darían a otros aspirantes a fundadores.



<https://www.businessinsider.es/emprendedores-europeos-exito-convertidos-inversores-737797?amp=1>

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva

Una simbiosis bien engrasada para adaptarse al ritmo de los tiempos

Las grandes compañías han acelerado su colaboración con startups y centros tecnológicos para agilizar sus procesos de transformación e I+D+i

Los gigantes del Ibex intensifican su relación con las startups seducidos por la agilidad de las firmas emergentes para responder a los cambios del mercado



Los grandes padrinos de las start-up

La Lanzadera de Juan Roig selecciona a 120 nuevas empresas y supera las mil impulsadas

Estas compañías ofrecen soluciones digitales y tecnológicas en áreas como la salud, la alimentación, la educación, la movilidad, el impacto social o la economía circular



Imagen de Juan Roig, impulsor de la iniciativa empresarial que aglutina EDEM, Lanzadera y Angels

[https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/lanzadera-juan-roig-](https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/lanzadera-juan-roig)

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva



Dirección de la Innovación y Gestión del Cambio. UHU

Los grandes padrinos de las start-up

Desde su fundación en 2013 hasta hoy, Lanzadera **ha impulsado a más de mil** empresas y ha aportado más de 21 millones de euros en préstamos. Actualmente, más de 300 compañías están recibiendo el apoyo de Lanzadera en sus instalaciones de la Marina de Valencia.



<https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/lanzadera-juan-roig-selecciona-nuevas-empresas-supera-20220905110335-nt.html>
Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva

Los grandes padrinos de las start-up

Las startups europeas revientan el mercado: “¿Burbuja? Ya se verá”

El capital riesgo riega de millones a las jóvenes tecnológicas del continente; España no ha sido una excepción y ya asoma la amenaza de valoraciones hinchadas

Empezando por las españolas. En 2021 las startups patrias han superado los 3.500 millones de euros en inversiones, lo que equivale a un 240% más que en 2019. Las francesas, italianas o portuguesas también han doblado sus números prepandémicos. Alemania, Reino Unido y los países escandinavos, los tradicionales líderes europeos en el sector, han visto como sus tecnológicas han conseguido inversiones nunca antes vistas en los mercados del viejo continente.

El capital riesgo se frota las manos. “La tecnología europea está creando valor a su ritmo más rápido”, se relame el Fondo Internacional Atómico en su **informe anual** sobre las startups europeas. Atómico, con sede central en Londres, calcula que en 2021 las startups europeas han levantado un total de 105.000 millones de euros, el triple que en 2020 y se han creado un centenar de los ansiados unicornios (aquellas startups que superan los 1.000 millones de valoración).

Estas cifras han colocado la financiación de las tecnológicas europeas en fase inicial casi a la par que las registradas en EEUU. “2021 ha sido algo totalmente diferente, un año decisivo”, insiste el informe del fondo de capital riesgo.



Los grandes padrinos de las start-up

¿Qué hacen las aceleradoras de startups?

Las aceleradoras de startups impulsan el crecimiento de empresas emergentes a través de tres pilares: la orientación, la mentoría y la financiación.

STARTUP XPLORE
la comunidad de startups e inversores

ACELERADORAS TOP DE ESPAÑA

COMPANIA	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 > Preeseed 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	Seed Startup	Valencia	4 meses	✓	✓	✓	Mayo Octubre	Depende del programa	hasta 300K

Los grandes padrinos de las start-up

España ya tiene 215
incubadoras y
aceleradoras de
'startups'



<https://elreferente.es/mas/espana-cuenta-con-170-aceleradoras-e-incubadoras-activas-en-focadas-en-startups/>

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva



Dirección de la Innovación y Gestión del Cambio. UHU

Los grandes padrinos de las start-up

Conoce las 25 aceleradoras, incubadoras y venture builders mejor valorados de España



- Seedrocket, Wayra y Lanzadera son las tres iniciativas mejor valoradas por el ecosistema español.
- Actualmente ya hay más de 160 iniciativas de aceleración especializadas en startups.
- Barcelona (7), Valencia (6) y Madrid (6) son las ciudades con más iniciativas en el Top 10.

<http://www.elreferente.es/tecnologicos/pros-contras-aceleradoras-incubadoras-y-venture-builders-mejor-valorados-de-espana>

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva

Estrategia e innovación

¿Qué es una incubadora?

Una **incubadora** es una empresa que se encarga de buscar futuras startups que posean potencial para salir al mercado. Para ello cuentan con expertos y asesores que trabajan, junto con los CEOs de cada una de estas startups, desarrollando sus proyectos hasta que cogen forma. El proceso de incubación está dividido en tres fases:

🕒 Pre-incubación

Desarrolla el plan de negocio que va a tener la startup; con ello buscamos definir claramente cuál es el modelo de negocio, el público al que va destinada la empresa y el plan estratégico de acción.

🕒 Incubación

A lo largo de un año vemos la evolución de la empresa gracias al plan de negocio, que hemos diseñado en la fase anterior además de dividir las distintas tareas según los departamentos: producción, marketing, logística, etc..

🕒 Post-incubación

Tenemos que hacer un seguimiento de la evolución del proyecto para poder analizar sus expectativas de crecimiento y expansión a medio y largo plazo.

¿Qué tipos existen?

Existen varios tipos de incubadoras, muchas de ellas se pueden centrar en un nicho de mercado en concreto, pero generalmente abarcan todo tipo de proyectos.

Por el camino también podemos encontrar otras como **Lanzadera**, **Cloud Incubator** o **Impact**. La gran mayoría se dedican a buscar la mentorización personal para cada uno de los proyectos, permitiendo así un trabajo cercano con los CEOs de cada una de las startups.



Estrategia e innovación

¿Qué es una aceleradora?

A diferencia que la incubación, la **Aceleradora** se dedica a acelerar un proyecto que está ya se encuentra en desarrollo. El principal objetivo de esta acción es el de obtener beneficios reales nada más salir la empresa al mercado.

Un proceso de aceleración se vale de técnicas ágiles para facilitar la transición de ideas sólidas a hechos reales. El trabajo del mentoring es esencial para que el proyecto avance con una mayor rapidez.

¿Qué tipos de aceleradoras podemos encontrar?

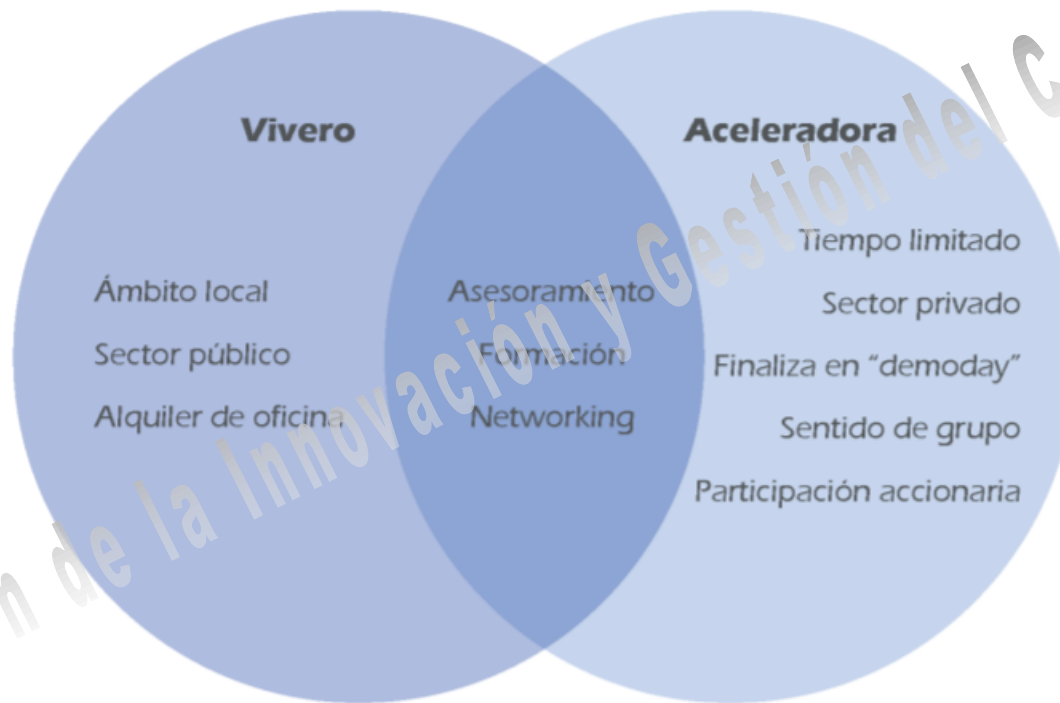
Una de las primeras aceleradoras de nuestro país en el sector TIC es **Seedrocket**. Esta aceleradora, que también hace de incubadora, y que ha sido de las primeras en España en comenzar a lanzar proyectos con varias Startups. Tiene sedes tanto en Madrid como en Barcelona y su equipo se sustenta en expertos de varios sectores para mentorizar a los futuros candidatos. Ejemplos los encontramos en empresas como Offerum o Kantox como casos de éxito que han salido de Seedrocket.

Una vez que hayamos consolidado la empresa, hay que buscar la financiación necesaria que permita que crezcamos como empresa. Existen numerosos tipos de inversión en startups, no obstante nosotros recomendamos un modelo innovador, el **Pledge Fund**.



Estrategia e innovación

Figura 8: Resumen diferencias entre aceleradoras y viveros de empresas



Fuente: Elaboración propia.



Estrategia e innovación

El director financiero se convierte en un socio estratégico de las empresas emergentes

* *Debe ser un experto del negocio y una persona más dentro del equipo directivo, no un mero ejecutor.*

elEconomista.es

elEconomista.es

elEconomista.es

El rol del director financiero en el desarrollo de las empresas emergentes

#CFOyEmpresasEmergenteseE

elEconomista.es

elEconomista.es

elEconomista.es

<https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/11494447/11/21/El-director-financiero-se-convierte-en-un-socio-estrategico-de-las-empresas-emergentes.html>

elEconomista.es

El rol del director financiero en el desarrollo de las empresas emergentes

Universidad de Huelva

Estrategia e innovación

Invertir en start-ups desgravará hasta un 50%

que una start-up lo es hasta los cinco años de vida (siete solo en determinados sectores), si no cotiza en bolsa y si factura menos de cinco millones de euros al año. Y también que este tipo de empresas pagarán un impuesto de sociedades reducido del 15%. Sin embargo, la versión definitiva contempla además que un emprendedor pueda encadenar la creación de tres nuevos negocios y seguir amparado por la ley.

Asimismo establece deducciones del 50% para las inversiones de hasta 100.000 euros a este tipo de empresas, que también valdrán para las aportaciones de sus fundadores. Hoy por hoy, una inyección de capital de este estilo desgrava como mucho un 30%



Estrategia e innovación

Invertir en start-ups desgravará hasta un 50%

En primer lugar, se suaviza la tributación inicial de las empresas emergentes, reduciendo el tipo de Impuesto de Sociedades del actual 25% al 15%, durante un máximo de 4 años, siempre que la empresa mantenga la condición de empresa emergente. Además, se extiende a todas ellas el aplazamiento del pago de las deudas tributarias durante los 2 primeros años de actividad.

En segundo lugar, se mejora la fiscalidad de las fórmulas retributivas basadas en la entrega de acciones a los empleados de las mismas (stock options). Así se eleva el importe de la exención de los 12 mil a los 50 mil euros.

En tercer lugar, se aumenta la deducción por inversión en empresas de nueva o reciente creación, incrementando el tipo de deducción del 30 al 50% y aumentando la base máxima de 60 mil a 100 mil euros.

En cuarto lugar, se mejora el acceso al régimen fiscal especial aplicable a las personas trabajadoras desplazadas a territorio español, con el objeto de atraer talento extranjero.



Madrid, gran foco emprendedor de España

Supera ya a Cataluña con 2.873 startups y empresas de alto crecimiento activas, el 20% del total nacional

En términos de impacto económico, **la facturación conjunta de estas compañías en Madrid alcanzó los 233.944 millones** de euros, una cifra que

Gracias a este dinamismo, Madrid se ha situado como **la cuarta región europea en volumen de deuda captada por startups, la tercera por número de «exits» (operaciones de salida de inversores), y la sexta en número de empresas financiadas por fondos de Venture Capital.** Además, la región se sitúa entre las tres primeras de Europa por número de ingenieros, y entre las cinco primeras en cuanto a desarrolladores. Este ecosistema tecnológico genera más de 52.000 empleos cualificados, atrayendo talento nacional e internacional y reforzando el papel de Madrid como "hub" tecnológico de referencia.



Así será Madrid Innovation District, el nuevo proyecto del Real Madrid sobre 85 hectáreas en Valdebebas y con 8.500 millones de inversión

- * *El nuevo campus aspira a ser uno de los mayores polos tecnológicos del sur de Europa*
- * *Atraerá a las grandes empresas de IA, expertos en biotecnología y en las ciencias del deporte*



Barajas. Se estima que este proyecto atraerá una inversión extranjera a la región de **8.500 millones de euros** y que se crearán cerca de **25.000 puestos de trabajo cualificados**.



“Las startups son las cooperativas del siglo XXI”

Si España tiene el mismo talento que Alemania, sus costes laborales son un poco inferiores y además la calidad de vida es superior, puede ser una ventaja competitiva”

El mundo se va a configurar alrededor del talento. El trabajo ya no es un sitio. El trabajo es una función”

El insospechado éxito de “Málaga Valley”: así le está levantando la inversión tecnológica a capitales europeas



Málaga, la revolución tecnológica del sur: por qué atrae a tantas empresas mundiales

Google, Vodafone, Oracle, Ericsson, Huawei, Orange... Son algunas de las 600 empresas que han elegido Málaga Tech Park para instalar centros de investigación. Málaga "está de moda", dice el director del parque, y es ya un 'hub' tecnológico en el sur de Europa.



Vodafone abre en Málaga su nuevo centro tecnológico para toda Europa

El gigante de las telecomunicaciones invertirá 225 millones de euros y contratará a más de 600 profesionales de alta cualificación

El lugar que marcará el rumbo de la tecnología en Europa

Este centro de investigación y desarrollo tecnológico está destinado a convertirse en **foco de innovación y referencia en toda Europa**.

Localizado en Málaga, una Smart City estratégica, generará acuerdos con empresas, universidades e instituciones para **atraer talento y preparar a las nuevas generaciones de expertos**. Un ecosistema en el que, junto a Vodafone, participan activamente los players más relevantes de cada sector: clientes, universidades y partners.



Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva



Google elige Málaga para su nuevo Centro de Ciberseguridad junto a una inversión de más de 650 millones de dólares para España

Google considera Málaga como una región con "un ecosistema de startups vibrante e incubadoras y aceleradoras de empresas que llevan cultivando el tejido tecnológico mucho tiempo". En 2019, la compañía lanzó también en la ciudad una **aceleradora de startups centrada en ciberseguridad**.



TDK potencia la inteligencia artificial desde Málaga

La multinacional ha instalado en el Parque Tecnológico su primer 'Data Science Center' para impulsar sus servicios internacionales en esta materia



Parque tecnológico de Andalucía (Málaga).

En total hay unas 60 compañías extranjeras establecidas en Málaga. Casi todas se agrupan en el Málaga Tech Park (Parque Tecnológico de Andalucía), que reúne a 621 empresas y más de 20.000 trabajadores. Además de este tejido tecnológico industrial y la Universidad, Vodafone ha explicado que Málaga ha sido la que mejor ha puntuado en su examen cuando ha tenido en cuenta factores como “estilo de vida, disponibilidad de talento con los conocimientos técnicos necesarios, condiciones laborales, transporte, ayudas públicas y bonificaciones o atractivo de cada sitio para el talento, entre otros”.



Jesús Alonso, creador de PC Fútbol y restaurantes.com: «Me he trasladado a Málaga porque es el lugar donde van a pasar las cosas»



El inversor **Jesús**

Alonso Gallo ha ayudado a levantar económicamente 73 startups y vive desde este diciembre en Málaga, donde augura que ocurrirán cosas "que no van a pasar ni en Madrid, ni en Valencia, ni en Bilbao".

"Málaga ya es la capital europea de la ciberseguridad y puede convertirse en la mundial"

- Sergio de los Santos, jefe de Innovación y Laboratorio de Telefónica Cybersecurity & Cloud Tech, asegura que "se han dado todos los ingredientes adecuados para que Málaga esté de moda, pero no está hueco, ni es humo ni una burbuja".

Málaga tiene una gran visibilidad internacional en estos momentos como un lugar al que venir a desarrollar tecnologías digitales. Lo vi claro con la última incorporación importante, la de Cap Gemini, que han llegado a Málaga a crear un centro de ciberdefensa y otro de cloud y ven a esta ciudad como un hub global de ciberseguridad. Ahora no lo somos, pero esa percepción de que hay que venir a Málaga no la habíamos tenido nunca en la historia del parque. Empresas españolas, europeas y norteamericanas nos están viendo como un lugar excelente para venir y lo estamos viendo de forma clara.



Málaga: ¿Silicon Valley español? 15 startups te pueden convencer de ello



<https://startupsoasis.com/malaga-mejores-startups/>

Sevilla-Málaga: la conexión andaluza para la inteligencia artificial que ha generado ocho patentes en dos años

Desde 2018 se ha creado un ecosistema universitario basado en la IA que está ofreciendo interesantes proyectos en salud, agricultura o turismo.

Movilidad, industria, turismo o agricultura

Las verticales que se han ido generando son la movilidad y logística, la industria avanzada, turismo, cultura, salud, agroindustria y energías renovables, entre otras.

De ahí han ido creciendo proyectos como el de un grupo de investigadores de la Universidad de Sevilla, la clínica Inebir y la empresa G7 Innovation, que durante este tiempo ha desarrollado **una aplicación para el móvil que contribuye a descongestionar la sanidad mediante el uso de inteligencia artificial** para realizar los triajes de forma virtual.

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva

Y otro ejemplo. El Centro Nacional de Aceleradores (CNA) -centro mixto de la Universidad de Sevilla, la Junta de Andalucía y el CSIC- y la empresa Alter Technology lideran el proyecto de **Predicción del Comportamiento Eléctrico de Dispositivos Electrónicos bajo Radiación (PRECEDER)**.

Se trata de un subproyecto de **transferencia del conocimiento, basado en la inteligencia artificial, cuyo objetivo es preparar una amplia base de datos** y desarrollar técnicas de *machine learning* sobre un conjunto de resultados, que permitan predecir el comportamiento de otros componentes electrónicos no testeados en base a la experiencia.

Sólo por citar algunos ejemplos, durante este año que está a punto de concluir la Universidad de Sevilla y la Fundación Laboral Andaluza del Cemento y el Medio Ambiente (Flacema) han firmado un convenio de colaboración científica para poner en marcha un **proyecto de investigación industrial, con el que se desarrollará una herramienta que permitirá optimizar el coste eléctrico de las fábricas de cemento** a partir de herramientas de inteligencia artificial.

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva



El emprendimiento andaluz acelera: 400 startups y 155 inversores se reúnen en Sevilla

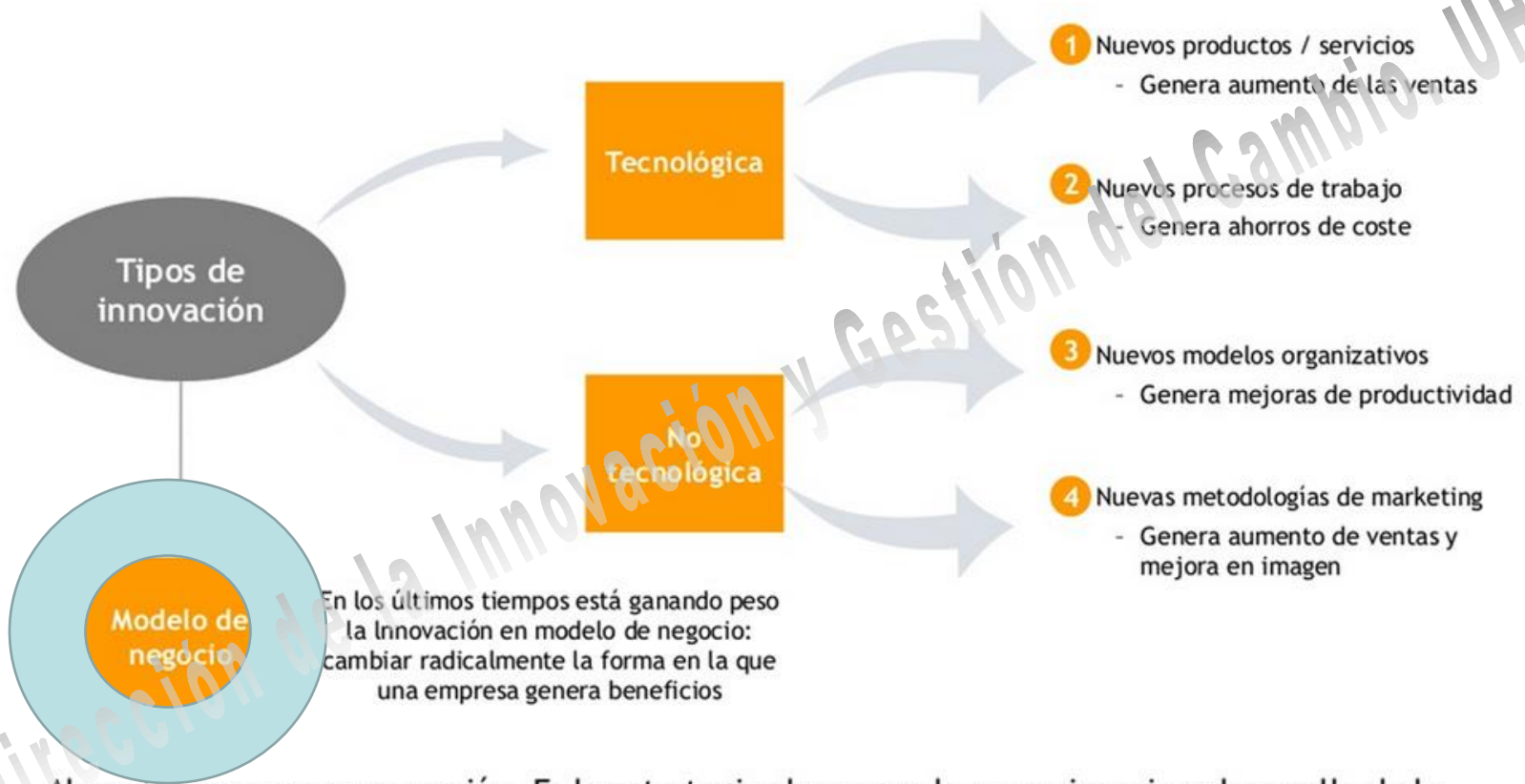
La comunidad concentra el tercer mayor número de este tipo de empresas en España, solo por detrás de Madrid y Cataluña, con especial presencia en aeroespacial, IA, turismo y agro



Sala expositiva del AI Andalus Innovation Venture en el Pabellón de la Navegación de Sevilla

Estrategia e innovación

De acuerdo al Manual de Oslo, la innovación se puede dividir en cuatro tipologías



Ahora innovar no es una opción. Es la estrategia clave para la supervivencia y desarrollo de la empresa en el mercado.

Estrategia e innovación

