Setembro de 2026

Crecemento sostible para *startups*: Como escalar sen perder cultura, enfoque ou eficiencia

Financiado por la Unión Europea NextGenerationEU

GOBIERNO DE ESPAÑA · MINISTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA · SECRETARÍA DE ESTADO DE DIGITALIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

ÍNDICE

01 | Resumo Executivo

02 | Introdución

03 | Persoas e cultura como base para o crecemento

04 | Estratexia e métricas para un crecemento sostible

05 | Operacións, procesos e impacto

06 | Casos reais e leccións aprendidas

07 | Conclusións e futuro

08 | Glosario

09 | Bibliografía

| 01 | Resumo Executivo

O crecemento nas *startups* xa non se pode ler só en termos de velocidade, financiamento ou expansión comercial. Nun entorno máis esixente en termos de produtividade, profesionalización e sustentabilidade**, escalar ben implica medrar sen debilitar as bases que apoian o proxecto.**

Esta monografía baséase nunha idea central: unha *startup* medra de forma sostible cando a súa expansión non compromete a súa capacidade futura para crear valor. Desde esta perspectiva, a sustentabilidade non se limita a criterios ambientais ou explícitos de impacto, senón que actúa como un marco para pensar na calidade do crecemento, a coherencia organizativa e a solidez do modelo de negocio.

O **documento analiza tres dimensións clave**. A primeira é humana, onde o talento, a cultura e a lideranza funcionan como infraestrutura para o crecemento. A segunda é **estratéxica**, na que o enfoque, as métricas, a secuencia de decisións e a disciplina financeira permiten distinguir entre unha expansión robusta e un crecemento frágil. A terceira é **operativa**, vinculada a procesos, eficiencia, coordinación e integración tecnolóxica como condicións para absorber a complexidade sen perder capacidade de execución.

A análise mostra que moitos dos principais riscos da escalabilidade aparecen dentro da organización: sobrecarga de equipos, dispersión estratéxica, dependencia de persoas clave, procesos ou financiamento débiles que ocultan desaxustes. Ante isto, medrar de forma sostible require priorizar prioridades, profesionalizar gradualmente a estrutura e fortalecer a capacidade de execución.

A conclusión é clara: a sustentabilidade non limita a ambición emprendedora, senón que contribúe á consistencia e continuidade.

| 02 | Introdución

Nos últimos anos, o debate sobre o crecemento nas *startups* experimentou un cambio significativo de enfoque. Durante moito tempo, gran parte do ecosistema emprendedor asumiu que o crecemento rápido era o factor principal no éxito dunha *startup*: **anticipar a competencia, alcanzar a escala rapidamente e adiar a profesionalización a etapas posteriores**. Con todo, a experiencia acumulada polo propio ecosistema, xunto cun ambiente cada vez máis esixente en termos de financiamento, produtividade e capacidade de execución, cambiou a conversa cara a unha cuestión máis complexa: **como medrar sen comprometer a forza da organización nin a súa capacidade para xerar valor a longo prazo.**

Este cambio de enfoque está estreitamente relacionado coa evolución do concepto de emprendemento sostible. Aínda que normalmente se asocia con cuestións ambientais ou o desenvolvemento de iniciativas de impacto social, a literatura especializada propón unha visión máis ampla. Desde esta perspectiva, a sustentabilidade forma parte da forma en que unha empresa crea valor, toma decisións e se relaciona cos seus grupos de interese. Aplicado ao crecemento empresarial, isto implica expandir a actividade sen poñer en risco a viabilidade futura do negocio nin deteriorar os elementos que o fan posible, como a súa cultura, o seu modelo organizativo ou a súa capacidade de adaptación.

Neste contexto, o artigo "Emprendemento Sostible e Obxectivos de Desenvolvemento Sostible: unha análise bibliométrica" ofrece unha referencia útil para comprender a crecente relevancia deste enfoque. Baseándose na revisión de 102 estudos publicados entre 2015 e 2020, os seus autores conclúen que o interese académico pola relación entre o emprendemento sostible e os Obxectivos de Desenvolvemento Sostible (ODS) intensificouse desde 2018. Entre as súas principais contribucións, destaca unha idea especialmente relevante: **a sustentabilidade non debe entenderse como un elemento que se incorpora cando a empresa xa alcanzou un certo tamaño, senón como un principio que debe formar parte da cultura emprendedora desde as súas primeiras etapas.**

Esta reflexión é especialmente pertinente no caso das *startups*. Ao contrario das empresas establecidas, unha *startup* desenvolve simultaneamente o seu produto, mercado, equipo, marca e modelo organizativo. Noutras palabras, non medra sobre unha estrutura estable, senón mentres constrúe esa estrutura. Por iso, cada decisión de expansión ten implicacións en múltiples áreas da organización. Acelerar a contratación pode impulsar o crecemento empresarial, pero tamén xerar tensións culturais; entrar en novos mercados pode aumentar a tracción, mesmo se introduce unha complexidade operativa difícil de xestionar; e recadar fondos pode ofrecer marxe de crecemento, pero tamén ocultar ineficiencias se non hai unha disciplina de execución adecuada.

Ademais, este debate ten lugar nun contexto marcado polos retos da competitividade, a innovación e a transformación produtiva tanto en España como en Europa. Nos últimos anos, o ecosistema emprendedor español gañou relevancia e madurez, mentres que as políticas europeas sitúan cada vez máis o emprendemento innovador nunha axenda que conecta o crecemento empresarial, a transición dixital, a sustentabilidade e a creación de valor a longo prazo. Neste escenario, a escalabilidade xa non se interpreta só como un signo de ambición empresarial, senón tamén como un indicador da madurez organizativa e da fortaleza do propio ecosistema emprendedor.

Esta monografía analiza como *as startups* poden manter o seu crecemento sen comprometer a súa capacidade para adaptarse, executar e crear valor a medio e longo prazo. Analizar este desafío require analizar o crecemento desde varias dimensións complementarias:

- A primeira é humana, relacionada co talento, o liderado e a cultura organizativa.
- A segunda é estratéxica, vinculada ao foco, ás métricas e á secuencia de crecemento.
- O terceiro é operativo, que abarca procesos, eficiencia e integración tecnolóxica.

Comprender o equilibrio entre estas dimensións é esencial para construír organizacións capaces de medrar de forma sólida, resiliente e sostible.

Para profundar nestas cuestións, esta monografía conta coa contribución de expertos con ampla experiencia en diferentes áreas clave do crecemento empresarial:

Rodrigo Rosso, especialista en operacións, escalabilidade e eficiencia organizativa. Ao longo da súa carreira, acompañou *startups* e empresas en crecemento no deseño e implementación de sistemas, procesos e estruturas que lles permiten escalar de forma sostible. A súa experiencia céntrase en converter a complexidade operativa nunha vantaxe competitiva, axudando ás organizacións a medrar sen perder axilidade, eficiencia nin capacidade de execución.

Andrea Amaro Gómez, cofundadora de Avantis e especialista en Persoas e Cultura, cunha formación emprendedora centrada na transformación estratéxica das organizacións a través do talento, a innovación e o propósito. O seu enfoque sitúa ás persoas no centro do cambio, promovendo culturas organizativas máis humanas, autónomas e orientadas á cocreación.

David Muñoz Lucas, fundador e CEO de FromZeroToTen, é un profesional cun perfil estratéxico e emprendedor, centrado en acompañar organizacións en procesos de crecemento, innovación e transformación. A súa carreira reflicte unha combinación de visión empresarial, liderado colaborativo e capacidade para xerar impacto a través de proxectos orientados ao cambio e á creación de valor.

Adriana Mata, fundadora e CEO de Agile Impacts, especialista en medición do impacto, financiamento e tecnoloxía aplicada ao impacto social, con máis de 17 anos de experiencia acompañando organizacións sociais e ambientais en 26 países. Fundadora de Agile Impacts, unha empresa social que utiliza intelixencia artificial para simplificar a medición do impacto e conectar organizacións con capital.

2.1. O desafío do crecemento sostible nas *startups*

O crecemento sostible nunha *startup* pode definirse como a **capacidade de expandir a súa actividade, estrutura e presenza no mercado sen deteriorar a coherencia interna** do proxecto nin comprometer a súa viabilidade futura. Esta definición require ir máis alá dunha visión puramente cuantitativa do crecemento. Non basta con analizar indicadores como a rotación, o investimento atraído ou a expansión xeográfica. Tamén é necesario avaliar a calidade deste crecemento: se xera valor de forma consistente, se mantén o enfoque estratéxico e se evita transferir custos ocultos á organización.

Desde esta perspectiva, a velocidade xa non é un criterio suficiente para avaliar o progreso dunha *startup*. Crecer rápido pode ser desexable e mesmo necesario en certas fases, pero perde sentido cando se basea no desgaste continuo do equipo, na improvisación estrutural ou na dependencia de dinámicas difíciles de replicar.

Un crecemento verdadeiramente sólido é aquel que combina ambición con consistencia, capaz de xerar tracción sen comprometer a capacidade da organización para consolidar o que se construíu e proxectarse a medio e longo prazo. Como enfatiza David Muñoz, fundador e CEO de FromZeroToTen: *"Escalar unha startup ten un compoñente moi emocional. Obrígate a soportar unha alta tensión durante bastante tempo: presión, carga de traballo, incerteza e a necesidade de seguir avanzando antes de ter todos os recursos que desexarías ter."*

Neste punto, aparece unha das tensións máis comúns en calquera proceso de escalado: o equilibrio entre velocidade e estabilidade. As startups necesitan moverse rápido porque operan en contornos incertos, con recursos limitados e xanelas de oportunidade a miúdo reducidas. Ao mesmo tempo, necesitan construír estruturas, procesos e dinámicas que proporcionen estabilidade e permitan absorber o crecemento. A cuestión non é escoller entre velocidade ou estabilidade, senón atopar o equilibrio axeitado entre ambas.

.

2.2 O novo contexto da escalabilidade emprendedora

A escalabilidade emprendedora xa non ocorre no mesmo contexto que hai uns anos. Hoxe, *as startups* deben responder a demandas cada vez máis amplas relacionadas coa profesionalización da xestión, a trazabilidade das decisións, a sustentabilidade e a xeración de valor a longo prazo.

En Europa, esta tendencia é especialmente visible. As estratexias vinculadas á competitividade, á innovación e á transición dixital sitúan cada vez máis o emprendemento innovador dentro dunha axenda que combina crecemento, sustentabilidade e creación de valor a longo prazo. Así, aspectos como a gobernanza, a eficiencia operativa ou o impacto xerado están a cobrar cada vez máis importancia na avaliación dos proxectos empresariais.

Para o ecosistema emprendedor español, este cambio ten implicacións concretas. A escalabilidade xa non debe entenderse só como unha cuestión de ambición empresarial ou de aumento de tamaño. Tamén é unha proba de madurez organizativa.

As startups que aspiran a **un crecemento sostido deberán aliñar talento, procesos, financiamento, tecnoloxía e impacto dentro dunha estratexia coherente e integrada.**

| 03 | Persoas e cultura como base para o crecemento

3.1 Construíndo equipos resilientes

As persoas son a base sobre a que se basea calquera proceso de crecemento. Nunha *startup*, os equipos non só executan tarefas; tamén interpretan o contexto, resolven problemas, compensan a ausencia de procesos consolidados e manteñen viva a cultura organizativa. Por iso, cando unha empresa entra nunha fase de expansión**, construír equipos resilientes deixa de ser un problema exclusivamente vinculado aos recursos humanos e convértese nunha prioridade estratéxica.**

A resiliencia organizativa non depende só do talento individual. Xorde da combinación de habilidades, liderado, cultura e contexto laboral. En consecuencia, atraer talento nunha etapa de crecemento require máis que cubrir vacantes. Implica **identificar que capacidades necesita a organización en cada** momento e que perfís poden ofrecer o maior valor dependendo da fase na que se atope a empresa.

Non é o mesmo contratar para explorar un mercado que optimizar unha operación xa consolidada. Tampouco é o mesmo incorporar perfís xeneralistas nas primeiras etapas que incorporar xestores funcionais cando comezan a aparecer equipos especializados e obxectivos máis definidos. Un dos erros máis frecuentes durante a escalabilidade é contratar guiados pola urxencia ou o prestixio profesional sen avaliar se a persoa encaixa nun ambiente caracterizado pola incerteza, autonomía e construción continua.

A resiliencia tamén significa evitar que o crecemento dependa do esforzo extraordinario de poucas persoas. Cando unha organización avanza grazas a certos membros do equipo que compensan constantemente deficiencias na estrutura ou coordinación, pode parecer que está a funcionar correctamente. Con todo, en realidade está acumulando vulnerabilidades que acabarán limitando o seu desenvolvemento. Desde esta perspectiva, a resiliencia non só se constrúe incorporando o talento axeitado, senón tamén creando as condicións para que este talento poida manter o seu rendemento ao longo do tempo. Neste sentido, Andrea Amaro, cofundadora de Avantis e especialista en Persoas e Cultura, sinala que *"moitas startups pensan que escalar é contratar talento. Creo que escalar é conseguir que todas esas persoas traballen cun xeito común de pensar, aínda que non estean na mesma sala."*

Do mesmo xeito, un equipo necesita prioridades compartidas, mecanismos de coordinación e criterios razoablemente claros para decidir. Sen esta base común, o crecemento no número de persoas ou na capacidade comercial non se traduce automaticamente nunha maior capacidade operativa. Por exemplo, se unha empresa duplica a súa capacidade comercial pero non define como se transfire a información ao produto e ás operacións, a organización comeza a absorber fricción que ralentizan a execución, dificultan a toma de decisións e acaban xerando débeda organizativa. David Muñoz resúmeo así*: "A primeira decisión clave é tentar non alcanzar sempre o límite. Se é posible, creo que é recomendable ter un lixeiro sobredimensionamento do equipo ou da estrutura en puntos críticos. Non estou a falar de crecer de forma irresponsable, senón de evitar que o equipo opere permanentemente afogado. Cando iso ocorre, xérase débeda operativa: procesos improvisados, decisións reactivas e dinámicas que logo son difíciles de corrixir."*

Finalmente, a retención do talento está estreitamente ligada á credibilidade do proxecto. As persoas tenden a permanecer en organizacións onde perciben coherencia entre o discurso, as prioridades e a forma de traballar. Unha *startup* que promete autonomía, aprendizaxe e impacto, pero opera a partir da improvisación constante e unha sobrecarga permanente, corre o risco de erosionar esa confianza.

Por iso, construír equipos resilientes non é só atraer talento, senón tamén crear as condicións necesarias para que este talento poida desenvolverse, contribuír e permanecer na organización a medida que medra. Como conclúe Andrea Amaro, *"as startups non deixan de medrar porque perden velocidade. Deixan de medrar cando a complexidade aumenta máis rápido que a súa capacidade para organizarse."*

3.2 Escalabilidade da cultura organizativa

Nas primeiras etapas, a cultura dunha *startup* adoita transmitirse de forma natural e informal. Está presente na forma en que resolven problemas, na relación cos clientes, no estilo de liderado dos fundadores e nas decisións cotiás que raramente se documentan. Mentres o equipo sexa pequeno, esta dinámica pode ser suficiente. Con todo, a medida que a organización medra, a proximidade deixa de ser un mecanismo efectivo para transmitir comportamentos, valores e formas de traballar. Como explica Andrea Amaro: *"Ao principio, a cultura viaxa por ósmose. Todos están sentados na mesma mesa, escoitas as conversas, ves como actúan os fundadores e aprendes case sen decatarte. O desafío xorde cando xa non es dez persoas, senón cincuenta ou cen. É entón cando a cultura deixa de viaxar por si soa. Tes que axudala."*

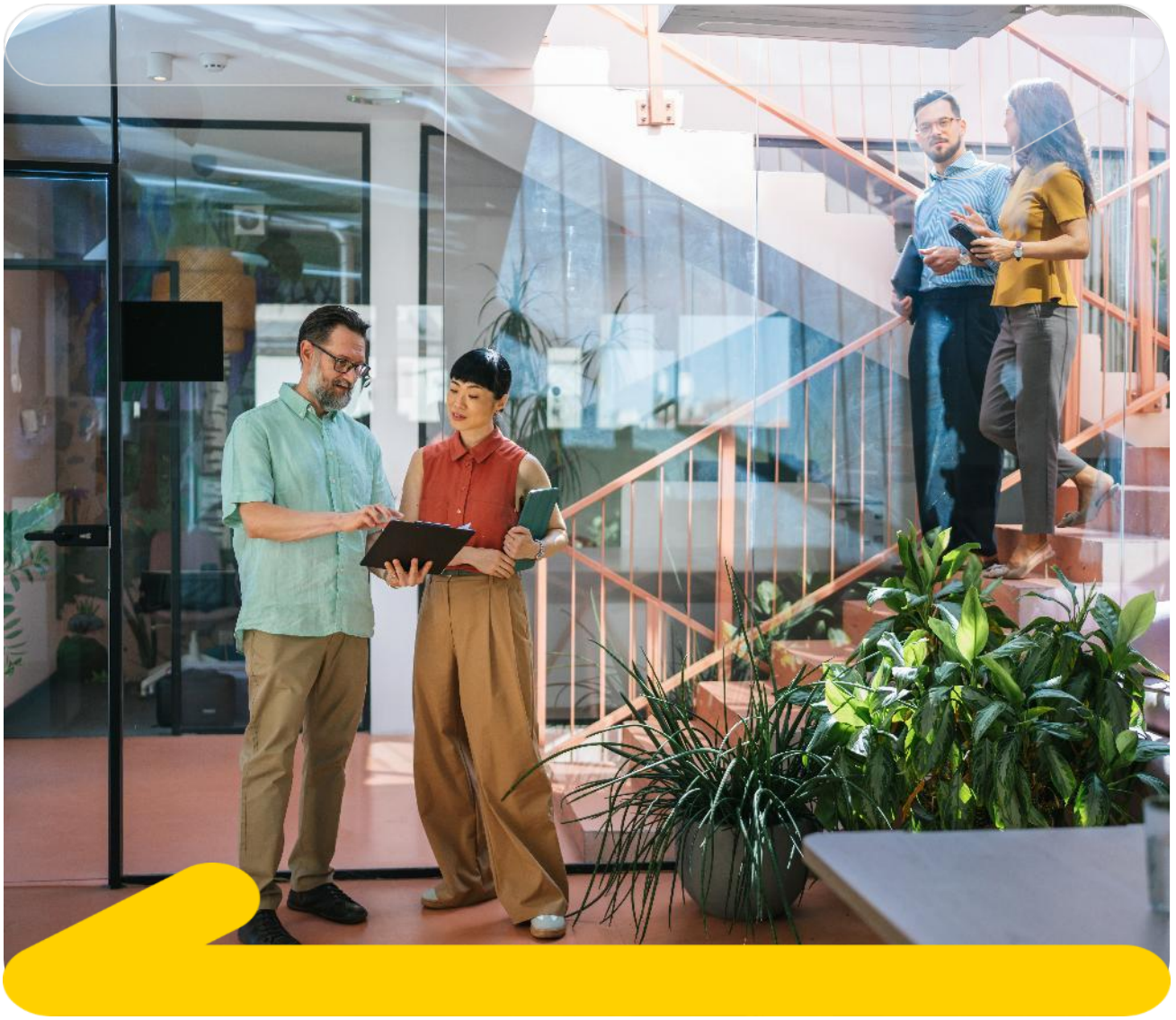
Neste contexto, **escalar a cultura significa facer explícito o que antes se transmitía implicitamente**. Non se trata de escribir unha lista de valores corporativos nin de crear documentación excesiva. Implica definir claramente como se toman as decisións, que comportamentos se esperan das persoas e como se equilibran a autonomía, a responsabilidade e a colaboración. Como sinala Andrea Amaro , *"explica por que se toman certas decisións, comparte información de forma transparente, xera conversas frecuentes e dá autonomía con confianza. Tamén penso que hai algo moi importante: as persoas aprenden moito máis observando aos seus líderes que lendo calquera documento sobre valores. A cultura constrúese vendo como reaccionan os líderes cando algo sae ben, cando algo sae mal ou cando hai que tomar unha decisión difícil."*

Estas prácticas permiten que a cultura se base en comportamentos observables; o seguinte paso é facelas explícitas sen convertelas en rigidez organizativa. Ademais, enfatiza *que "isto non significa burocratizar a empresa nin encher todo con procesos. Significa facer explícitas cousas que antes eran implícitas. Como damos retroalimentación? Como tomamos decisións? Que esperamos dun xestor? Que comportamentos valoramos realmente?"* Desde a lóxica do emprendemento sostible, esta cuestión é central porque a cultura non é só un clima interno: é un mecanismo de aliñamento entre propósito, comportamento e creación de valor.

A cultura xoga un papel crítico en calquera proceso de crecemento porque actúa como un mecanismo de aliñamento. Axuda a manter unha comprensión compartida das prioridades, facilita a coordinación entre equipos e permite que as decisións sexan consistentes mesmo cando os fundadores xa non están directamente involucrados en todas elas.

Unha cultura forte tamén reduce os custos de coordinación, acelera a incorporación de novos contratados e axuda a preservar a identidade da organización a medida que esta se fai máis complexa. Por exemplo, se unha empresa di que valora o aprendizaxe, debería reflectir ese principio de xeitos específicos: como xestiona os erros, como comparte o aprendizaxe ou como avalía a experimentación e a mellora continua.

Neste proceso, é importante evitar dous riscos comúns. O primeiro é idealizar a cultura inicial e rexeitar calquera nivel de formalización por medo a perder a axilidade. O segundo é converter a cultura nunha narrativa aspiracional desconectada da experiencia laboral real. A cultura só escala cando se traduce en comportamentos observables e prácticas coherentes. Doutra maneira, o crecemento favorece a aparición de subculturas desconectadas e aumenta a fricción interna.



3.3 Liderado sostible

A lideranza é unha das áreas que máis se transforma durante o crecemento dunha *startup*. Moitas empresas nacen con modelos de xestión altamente apoiados pola proximidade, intensidade e rapidez na toma de decisións. Este tipo de liderado adoita funcionar ben durante a fase de validación, cando a organización necesita aprender rápido, adaptarse continuamente e aproveitar oportunidades en ambientes de alta incerteza.

Con todo, a medida que a empresa medra, ese mesmo modelo pode converterse nunha limitación. Cando todas as decisións dependen de poucas persoas, a capacidade da organización para escalar acaba atopando un límite.

Por iso, a lideranza sostible non consiste só en manter unha visión clara da dirección da empresa, senón tamén en construír as condicións necesarias para que a responsabilidade e a capacidade de toma de decisións se distribúan progresivamente dentro da organización.

Desde esta perspectiva, **liderar implica moito máis que** liderar. Significa crear contexto, facilitar a coordinación e desenvolver capacidades dentro do equipo. A medida que a *startup* medra, a principal contribución dos líderes deixa de ser resolver todos os problemas e céntrase en axudar á organización a resolvelos colectivamente.

Este cambio é especialmente relevante durante a escalabilidade. Unha empresa pode multiplicar os seus clientes, mercados ou liñas de negocio en poucos anos, pero dificilmente poderá manter ese crecemento se mantén unha estrutura na que todas as decisións estratéxicas e operativas converxan nas mesmas persoas. **O crecemento sostible require xerar autonomía sen perder alineación e delegar sen renunciar a unha visión compartida**. Como sinala Rodrigo Rosso, especialista en operacións e eficiencia, *"o crecemento sostible non depende só de vender máis, senón de construír sistemas capaces de absorber ese crecemento sen deteriorar a calidade operativa."*

Neste sentido, a madurez organizativa non se mide polo número de persoas que forman parte da empresa, senón pola súa capacidade para tomar decisións coherentes sen depender constantemente da intervención dos que a fundaron.

Por tanto, o **liderado sostible non implica reducir a demanda nin renunciar á ambición. Implica construír unha organización capaz de desenvolver novas capacidades a medida que medra**.

Unha *startup* escala de forma sostible cando o crecemento deixa de depender exclusivamente de unhas poucas persoas e comeza a depender de sistemas, equipos e liderados capaces de mantelo co tempo.

| 04 | Estratexia e métricas para un crecemento sostible

4.1 Métricas clave para o escalado

Unha *startup* non escala mellor medindo máis, senón medindo o que realmente lle permite distinguir entre crecemento sólido e crecemento frágil. As métricas útiles non son só financeiras ou exclusivamente comerciais. Deberían axudar a responder unha pregunta máis importante: se a empresa duplicase o seu tamaño nos próximos doce meses, o seu modelo fortaleceríase, permanecería estable ou comezaría a mostrar sinais de estrés? Para responder a esta pregunta, é útil observar varias dimensións simultaneamente.

A primeira é a **tracción do mercado**, reflectida en indicadores como ingresos, recurrencia, retención ou compras repetidas, dependendo do modelo de negocio. A segunda é **a sustentabilidade económica**, que inclúe aspectos como a marxe bruta, a capacidade de xerar efectivo ou o grao de dependencia do financiamento externo. A terceira é **a saúde organizativa**, onde se poden analizar indicadores relacionados coa rotación, a cobertura de posicións críticas ou a capacidade de coordinar entre equipos. Finalmente, a cuarta dimensión é a **calidade operativa**, visible en métricas como incidentes, tempos de entrega, retraballo ou satisfacción do cliente.

Algunhas métricas tamén nos permiten conectar diferentes dimensións do negocio. Rodrigo Rosso destaca o valor da *rotación* ou taxa de abandono dos clientes como un indicador da saúde interna da organización*: "Cando unha empresa comeza a ter cuellos de botella, os que adoitan pagalos son os clientes. Por iso, a taxa de abandono di moito sobre a saúde operativa."*

Nunha liña similar, Adriana Mata, fundadora e CEO de Agile Impacts, advirte da importancia de priorizar indicadores realmente relevantes*: "Unha startup non necesita 40 indicadores: necesita 5 que poida medir de forma consistente, que sexan factibles de manter e que conten unha historia coherente a diferentes audiencias. Hai que separar os resultados dos resultados: moitas startups miden o que producen, pero non o cambio xerado en persoas ou sistemas. Esa distinción é o que separa a información superficial da evidencia de impacto que esixen investidores serios."*

O valor deste enfoque reside en que evita confundir expansión con solidez. Unha empresa pode aumentar as súas vendas mentres empeora os custos de adquisición, a satisfacción do cliente ou a carga de traballo do seu equipo. Nese caso, hai crecemento, pero non necesariamente crecemento sostible.

Considere unha empresa SaaS que está a aumentar progresivamente os seus ingresos recorrentes. A primeira vista, a evolución parece positiva. Con todo, se cada nova implementación require un alto esforzo manual por parte do equipo, a métrica de negocio oculta unha fraxilidade operativa. Analizar ambas dimensións xuntas permite tomar mellores decisións sobre cando acelerar e cando consolidar.

4.2 Estratexias de crecemento sostible

Toda estratexia de crecemento sostible parte dunha idea sinxela: **non todo o que pode medrar debe escalarse ao mesmo tempo.**

En moitas *startups*, o risco principal non é a falta de oportunidades, senón a dispersión. A constante aparición de novos mercados, produtos, canles ou colaboracións pode xerar a sensación de que todo merece atención inmediata. Con todo, tentar aproveitar todas as oportunidades simultaneamente adoita resultar nunha perda de enfoque e nunha maior complexidade operativa. David Muñoz resúmeo claramente: *"É esencial manter moito foco no obxectivo, sen namorarse de ningunha iniciativa específica. Polo camiño, xorden moitas ideas que parecen oportunidades, e algunhas probablemente o sexan. Pero non todas se poden facer á vez. Escalar tamén trata de decidir que non facer."*

Por esta razón, medrar de forma sostible implica prioridades de secuenciación. Significa decidir que capacidades fortalecer primeiro, que mercado consolidar, que canle desenvolver ou que produto optimizar antes de abrir novos frentes.

Tamén significa diferenciar entre resultados puntuais e patróns repetibles. Un pico de vendas dunha campaña concreta non significa necesariamente que o modelo sexa escalable. Do mesmo xeito, unha asociación exitosa ou un cliente grande por si só non garantizan a existencia dunha vantaxe sostible. **O crecemento sostible presta menos atención aos éxitos illados e máis á capacidade de replicalos de forma consistente.**

Na práctica, esta lóxica tradúcese en decisións como consolidar un segmento antes de iniciar unha expansión internacional, fortalecer a operación antes de acelerar as vendas ou adiar novas liñas de negocio ata que a proposta principal alcance a estabilidade suficiente.

Neste sentido, as *startups* que mellor escalan non son necesariamente aquelas que buscan máis oportunidades, senón aquelas que poden centrar os seus recursos nas oportunidades axeitadas no momento axeitado.

4.3 Financiamento e sustentabilidade financeira

O financiamento é unha das principais palancas do crecemento dunha *startup*. Con todo, **ter máis recursos non garante en si mesmo un crecemento sostible**. De feito, cando hai unha abundancia de capital, algúns problemas estruturais poden pasar desapercibidos durante máis tempo.

A sustentabilidade financeira non debe entenderse só como a capacidade de xerar rendibilidade a curto prazo. Tamén implica mobilizar recursos dun xeito compatible coa evolución real do negocio, evitando dependencias que poidan comprometer a súa continuidade futura.

Desde esta perspectiva, é esencial aliñar a estratexia financeira coa etapa de desenvolvemento da empresa, o modelo de negocio e a súa taxa de crecemento.

David Muñoz destaca a importancia de preservar marxe de manobra: *"Boa planificación financeira. Ter suficiente marxe cambia completamente a calidade das decisións. Cando a situación financeira se volve demasiado axustada, podes acabar tomando decisións por urxencia. Para min, se non podes buscar investimento ou apalancamento medido, ás veces paga a pena reducir a túa ambición a cambio de asegurar diñeiro durante un período razoable."*

Non todas *as startups* requiren o mesmo tipo de financiamento. En algúns casos, o investimento externo é clave para captar unha oportunidade de mercado. Noutros, pode ser máis coherente combinar crecemento progresivo, axuda pública, financiamento non dilutivo ou instrumentos específicos relacionados coa innovación e o impacto.

Desde esta perspectiva, diversificar as fontes de financiamento é unha estratexia para fortalecer a sustentabilidade financeira da empresa, reducir a súa vulnerabilidade aos cambios do mercado e diminuír a dependencia dun único canal de ingresos ou capital. Un exemplo disto é o acceso a mecanismos de financiamento asociados ao impacto e á sustentabilidade. Como explica *: "As startups que miden o impacto desde o principio teñen acceso a financiamento de impacto, subvencións europeas e contratos con organismos públicos que teñen criterios de sustentabilidade. Isto diversifica as fontes de ingresos e reduce a dependencia dun único canal de monetización, o que é unha vantaxe competitiva real nas primeiras etapas".*

A cuestión non é determinar cal é a mellor fonte de financiamento en termos absolutos, senón **identificar cal se adapta mellor á realidade de cada proxecto**. Cando a lóxica financeira substitúe completamente a lóxica empresarial, o crecemento corre o risco de perder sustentabilidade.

Un exemplo común é cando unha *startup* amplía o seu equipo e estrutura antes de ter validado suficientemente a repetibilidade das súas vendas. A curto prazo, o financiamento pode soster esta aposta. Con todo, se a demanda non evoluciona ao ritmo esperado ou os custos fixos aumentan demasiado rápido, a empresa pode verse obrigada a adoptar unha posición defensiva. Por iso, a sustentabilidade financeira depende non só do acceso ao capital, senón tamén da capacidade para usalo con criterio, anticipar os seus límites e tomar decisións consistentes coa madurez real do negocio.

| 05 | Operacións, procesos e impacto

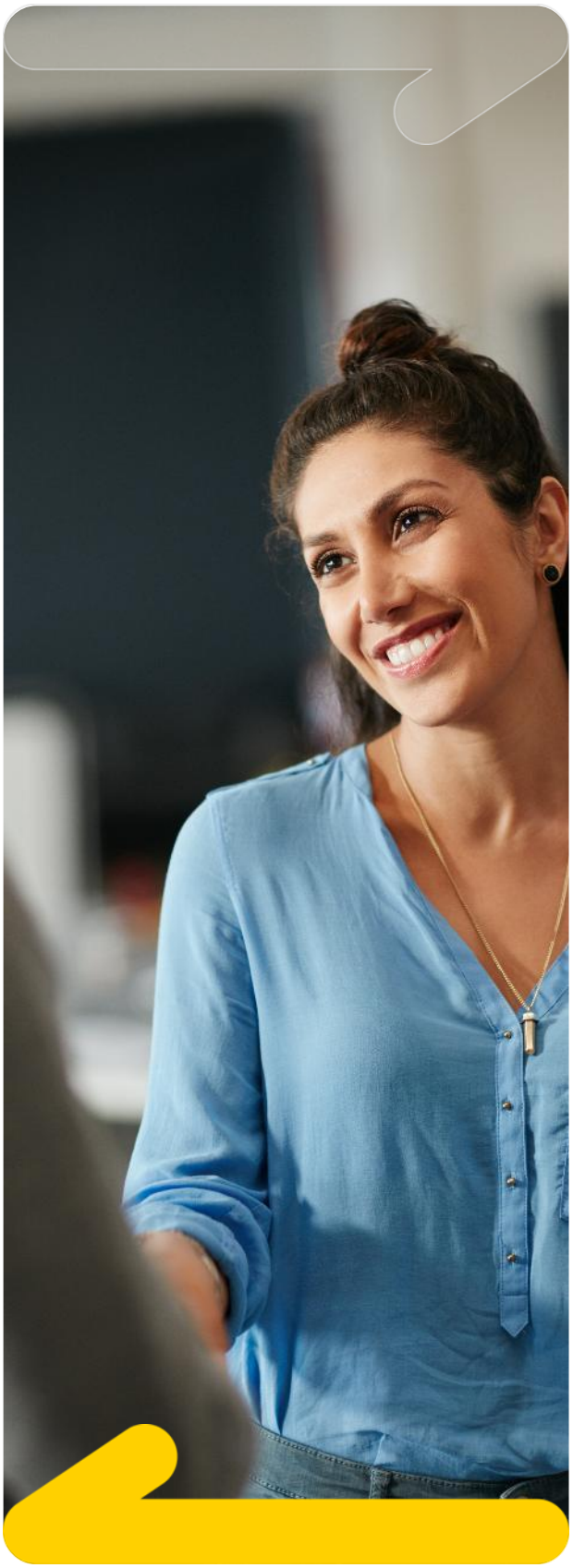
5.1 Deseño de procesos escalables

Se as persoas son a primeira infraestrutura para o crecemento, os procesos son os segundos. Durante as primeiras etapas, unha *startup* pode funcionar grazas á flexibilidade, á proximidade entre equipos e a certa dose de improvisación. Con todo, a medida que aumentan os clientes, as operacións e o número de persoas, esa improvisación comeza a xerar custos en forma de erros repetidos, dependencias informais, atrasos ou dificultades para transmitir coñecemento.

David Muñoz explícao así: *"A primeira é que escalar obrígate a ser procedural. Pero a procedurización pode xerar unha sensación de lentitude, especialmente en equipos acostumados a moverse moi rápido. A clave é que os procesos son áxiles, cumprídense e iteran constantemente ata que se asenten. Non se trata de burocratizar, senón de crear unha forma de traballar que che permita medrar sen depender sempre das mesmas persoas."*

Deseñar procesos escalables non significa engadir capas innecesarias de control. Significa identificar que actividades críticas xa non poden depender só da memoria, intuición ou dispoñibilidade de certas persoas. O obxectivo é garantir que o que funciona poida repetirse de forma consistente a medida que a organización medra.

Esta necesidade aparece especialmente cando a empresa comeza a xestionar máis volume e máis especialización. Rodrigo Rosso sinala a falta de xestores de tarefas como un dos problemas máis comúns: *"Moitas veces a roda para nalgún momento sen que o anterior ou o seguinte se decaten de que teñen que actuar para conseguir unha implementación rápida dun produto, unha resposta oportuna ao cliente ou unha xestión posvenda que valide a nosa reputación e credibilidade".*



A súa reflexión destaca unha realidade frecuente: o que funciona a través da coordinación informal en pequenos equipos xa non é suficiente cando se implican múltiples áreas e responsabilidades. Neste contexto, os procesos permiten organizar o traballo, reducir dependencias e facilitar a colaboración.

Como sinala Andrea Amaro, *"un erro común é contratar antes de ter construído unha forma clara de traballar. Se cada persoa entende a empresa dun xeito diferente, o crecemento comeza a xerar fricción. Tampouco paga a pena tentar resolver todos os problemas creando un novo proceso. Pouco a pouco, aparecen reunións, aprobacións e capas de xestión que fan que unha startup deixe de parecer unha startup."*

Por iso, o reto non é crear máis procesos, senón deseñar aqueles que realmente proporcionen claridade. Un proceso empresarial ben definido, unha metodoloxía para incorporar novas persoas ou clientes (*incorporación*) ou unha dinámica estable de coordinación entre produto e servizo ao cliente non limitan necesariamente a axilidade. Pola contra, poden converterse en mecanismos que permitan preservalo.

Finalmente, escalar procesos significa atopar o equilibrio entre orde e flexibilidade. Formalizar o suficiente para soster o crecemento, pero sen converter a organización nunha estrutura ríxida e lenta.

5.2 Impacto e sustentabilidade como vantaxe competitiva

Cada vez máis *startups* están descubrindo que a sustentabilidade e o impacto non son só cuestións reputacionais. Tamén poden converterse en fontes de diferenciación, acceso a oportunidades e xeración de valor a longo prazo.

O valor xerado por unha empresa non se limita aos resultados económicos, senón que tamén inclúe a súa contribución aos clientes, traballadores, comunidades e ao medio ambiente. Para unha *startup*, isto non implica necesariamente definirse como unha empresa de impacto, pero si implica reflexionar sobre como crea valor e que efectos xera máis alá da conta de resultados.

Integrar o impacto na estratexia significa preguntarse que problema se está a resolver, para quen e a través de que mecanismos. Esta contribución pode reflectirse nunha ampla variedade de áreas: produtos máis accesibles, modelos de negocio inclusivos, creación de emprego de calidade, eficiencia no uso dos recursos ou xeración de beneficios sociais e ambientais.

Adriana Mata destaca a importancia de abordar este problema desde o principio: *"O erro máis frecuente é tratar o impacto como unha incorporación posterior, algo que se documenta unha vez que o negocio xa está en marcha. O impacto debe estar na lóxica do produto desde o primeiro día. Especificamente, iso significa definir unha teoría do cambio antes do lanzamento, non despois. Cando o impacto se integra na proposta de valor, é unha palanca para o crecemento"*

Cando a sustentabilidade forma parte do modelo desde as primeiras etapas, pode traducirse en beneficios tangibles. Facilita o acceso a certas fontes de financiamento, fortalece a confianza dos clientes e investidores, e prepara á empresa para responder ás futuras demandas reguladoras e do mercado.

Máis aló das tendencias ou das obrigas reguladoras, o verdadeiro valor do impacto reside na súa capacidade para fortalecer a proposta de valor e aumentar a resiliencia da organización a longo prazo.

5.3 Eficiencia operativa nas *ampliacións*

A medida que unha *startup* evoluciona cara a unha *escalabilidade*, a eficiencia operativa deixa de ser un asunto exclusivamente técnico senón un factor estratéxico. A organización necesita aumentar a súa actividade sen aumentar proporcionalmente a complexidade, os tempos de coordinación ou a dependencia de decisións centralizadas.

En termos prácticos, a eficiencia operativa pode entenderse como a capacidade de transformar recursos en resultados minimizando fricción innecesarias. Isto inclúe non só recursos económicos, senón tamén tempo, atención, enerxía xestora e habilidades de coordinación.

Unha organización pode perder eficiencia mesmo cando os seus ingresos medran. Ocorre, por exemplo, cando cada novo avance crea problemas noutras partes do sistema, cando a coordinación consume máis tempo que a execución, ou cando os líderes se converten en cuellos de botella permanentes.

Desde a perspectiva do crecemento sostible, a eficiencia non consiste en facer máis con menos e a calquera prezo. Trátase, máis ben, de xestionar a complexidade sen perder capacidade de resposta. Unha *escalabilidade* eficiente non é necesariamente aquela que opera con menos recursos, senón que fai que equipos, procesos e prioridades traballen en liña.

Neste contexto, as ferramentas tecnolóxicas poden desempeñar un papel importante como facilitadoras da orde e coordinación. Rodrigo Rosso comparte un exemplo da súa experiencia profesional*: "A implementación de Rocketlane nunha experiencia pasada foi decisiva. Esta ferramenta de xestión de tarefas e proxectos reduciu, nalgúns casos, a implementación de produtos como CRM ou sitios web en varias semanas. Tamén axudou a depurar responsabilidades e a diminuír a fricción entre compañeiros do mesmo departamento ou de diferentes departamentos cando a especialización do traballo aumenta e cada un debe encargarse de tarefas diferentes para acadar un resultado común"*

Con todo, a **tecnoloxía soa non resolve os problemas de crecemento**. Ningunha ferramenta pode compensar a falta de prioridades claras, responsabilidades pouco definidas ou procesos inexistentes. O seu verdadeiro valor aparece cando está integrada nun xeito coherente de funcionar.

En resumo, a eficiencia operativa non consiste só en optimizar recursos. Trátase de construír unha organización capaz de absorber complexidade, coordinar mellor e continuar ofrecendo resultados de calidade a medida que aumenta a súa escala. Aquí é onde as operacións deixan de ser unha área de apoio e convértense nunha condición esencial para manter o crecemento co paso do tempo.

| 06 | Casos reais e leccións aprendidas

6.1. Historias de éxito no crecemento sostible

Ao longo desta monografía, abordáronse os principais elementos que permiten que unha startup medre de forma sostible : persoas, estratexia e capacidade operativa. Con todo, estes conceptos adquiren o seu significado completo cando se aplican en situacións reais.

Os seguintes casos, compartidos polos expertos que participaron nesta monografía, amosan diferentes desafíos asociados ao crecemento e ás decisións que fixeron posible abordalos. Aínda que pertencen a contextos e sectores distintos, todos comparten unha idea común: o crecemento sostible non depende só do aumento dos ingresos ou do tamaño, senón de construír capacidades que permitan que este crecemento se manteña ao longo do tempo.

Caso 1 - SciPhage: desde o rigor clínico ata a linguaxe do impacto.

SciPhage, unha startup biotecnolóxica colombiana, está a desenvolver bacteriófagos destinados a reducir o uso de antibióticos na industria avícola. Nas súas primeiras etapas, a empresa obtivo resultados clínicos sólidos, pero aínda non traducira esa evidencia na linguaxe do impacto: carecía de métricas sobre consumidores protexidos, non cuantificara a redución da resistencia antimicrobiana e non conectara a súa proposta cos Obxectivos de Desenvolvemento Sostible relevantes.

Construír un marco de impacto desde cero—23 millóns de aves tratadas, reducións de ata 70 puntos porcentuais na Salmonela, 2,87 millóns de consumidores con exposición reducida a antibióticos e un ROI do produtor de ata 8 veces—permitiu á empresa reposicionarse. Xa non se percibía como provedora de insumos agrícolas para unha solución de saúde pública con potencial a escala global.

Este xiro narrativo abriu diálogos con convocatorias internacionais, incluíndo a Iniciativa de Mulleres Cartier, e transformou completamente o perfil dos actores dispostos a avaliar o proxecto con seriedade.

A lección é clara: o impacto non só debe xerarse, senón tamén medirse, articularse e comunicarse na linguaxe axeitada para que sexa recoñecido polo ecosistema.

Caso 2 - Rocketlane: estandarización operativa a escala sen perder calidade.

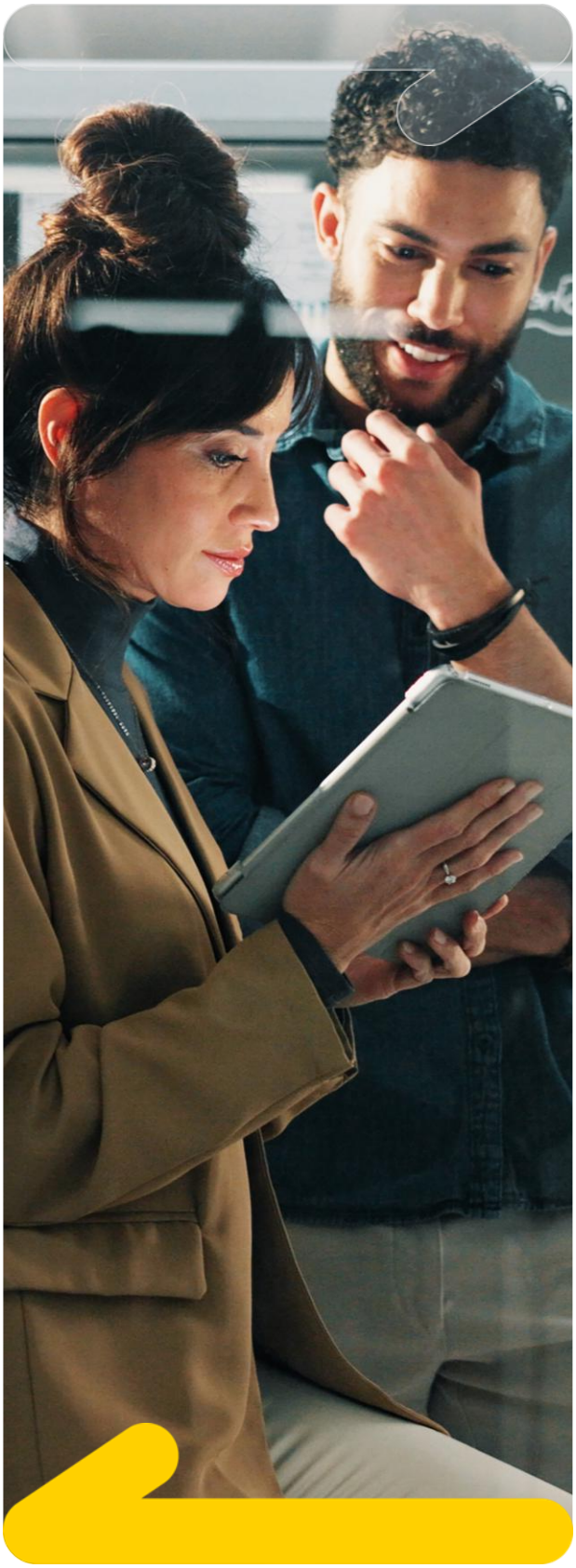
A implementación de Rocketlane – unha plataforma especializada en implementación, xestión de proxectos e *incorporación de clientes* – nunha empresa B2B ilustra un desafío común en moitas *scaleups*: como manter o crecemento comercial sen que as operacións internas se volvan máis fráxiles, lentas e dependentes de solucións improvisadas.

Como ocorre con moitas ampliacións na fase de crecemento, a expansión comercial foi máis rápida que a madurez dos procesos internos. As implementacións xestionáronse de forma non homoxénea, cunha alta dependencia de tarefas manuais e unha coordinación fragmentada entre departamentos. A falta dun sistema común dificultaba rastrexar proxectos, xeraba ineficiencias operativas e aumentaba o risco de atrasos nas iniciacións dos clientes.

A partir desa necesidade, Rocketlane actuou como facilitadora dun cambio máis amplo. A decisión práctica foi concentrar a incorporación e a xestión da implementación no mesmo entorno , e construír sobre esa base *manuais reutilizables*, con fitos comúns, xestores definidos, automatizacións e fluxos compartidos entre vendas, operacións e *éxito do cliente*.

A ferramenta proporcionaba estrutura, pero o verdadeiro cambio foi converter unha operación dispersa nun sistema de execución común. Esta transformación resultou en tempos de implementación máis curtos, mellor coordinación entre departamentos, menos dependencia da monitorización manual e unha experiencia máis profesional para o cliente, axudando a acelerar *o tempo ata o valor*.

A lección é clara: o crecemento sostible non depende só da capacidade comercial, senón de construír sistemas capaces de absorber ese crecemento sen deteriorar a calidade operativa; a estandarización non implica perder flexibilidade, senón permitir que a organización medre dun xeito previsible.



Caso 3 - Unha decisión empresarial ben enfocada abriu o camiño a un crecemento máis sostible. (Anonimizado).

Unha empresa B2B especializada en servizos profesionais para empresas concentraba gran parte do seu volume de negocio nun único cliente grande. O modelo funcionaba, pero tiña o risco de que o crecemento non fose suficientemente sostible se seguía concentrándose en tan poucos clientes.

O reto era atopar unha forma de monetizar ese coñecemento noutros contextos e xerar rendementos a curto prazo.

Inicialmente exploráronse máis vías financeiras, pero non encaixaron. A decisión práctica foi reenfocar a proposta cara a empresas consolidadas en sectores máis tradicionais, que non buscaban necesariamente "innovar" en abstracto, senón lanzar novos servizos, abrir fontes de ingresos ou comezar a traballar dun xeito máis estruturado e áxil.

O cambio consistiu en axustar o discurso comercial: pasar de vender a innovación como concepto a conectala con problemas empresariais específicos. Isto fixo posible diversificar clientes, reducir a dependencia e converter unha capacidade interna nunha liña de negocio monetizable.

A aprendizaxe principal foi que o crecemento sostible non sempre vén de facer algo novo, senón de empaquetar mellor o que xa sabes facer, atopar o cliente axeitado e traducir o teu valor á linguaxe do mercado.

Caso 4 – Avantis: construír organización para non frear o crecemento

AlinaEn Avantis, unha das decisións máis relevantes para manter o crecemento non foi contratar máis persoas, senón revisar o propio deseño organizativo.

Nunha etapa, os fundadores participaron practicamente en todas as decisións importantes, unha fórmula que permitía manter a calidade e a velocidade nas primeiras etapas, pero que dificultaba a escala do modelo a medida que aumentaban os proxectos e a complexidade.

A resposta non era engadir estrutura indiscriminadamente, senón construír organización, non só un equipo. Isto implicaba establecer criterios explícitos que ata entón residiran na experiencia directa dos fundadores: como se toman as decisións, como se acompaña un cliente, que comportamentos se esperan do equipo ou que significa facer un traballo excelente. Este proceso permitiu ás persoas gañar autonomía sen perder coherencia.

A lección é clara: *as startups* non deixan de medrar só por falta de velocidade, senón cando a complexidade aumenta máis rápido que a súa capacidade para organizarse. Nese sentido, a cultura compartida e os principios de toma de decisións actúan como unha infraestrutura silenciosa para escalar.

Os catro casos amosan que **non existe unha fórmula única para un crecemento sostible**. Con todo, emerxen patróns comúns. As organizacións que escalan de forma máis robusta adoitan combinar tres elementos:

- unha proposta de valor clara,
- sistemas capaces de soster o crecemento e
- unha estrutura organizativa que evoluciona ao mesmo ritmo que o negocio.

En resumo, o crecemento sostible non é só crecer máis, senón tamén desenvolver as capacidades necesarias para que este crecemento poida ser sostido ao longo do tempo.

6.2 Leccións aprendidas do ecosistema

Os casos presentados ao longo deste capítulo amosan que o crecemento sostible non depende dunha única decisión nin dunha fórmula universal. Con todo, permítennos identificar algunhas aprendizaxes comúns que aparecen de forma recorrente en organizacións que conseguiron escalar con éxito.

A primeira lección é que o crecemento sostible obríganos a cambiar a pregunta. En lugar de centrarse exclusivamente en canto pode medrar unha empresa, é máis útil preguntarse **canto dese crecemento pode manterse sen comprometer o futuro do proxecto**. Este cambio de perspectiva cambia o foco da velocidade á capacidade real de absorción da organización.

A segunda lección é **que a cultura, os procesos e a estrutura organizativa non son consecuencias automáticas do crecemento**. Deben construírse deliberadamente. Cando estes problemas se aprazan sistematicamente, adoitan reaparecer máis tarde en forma de cuellos de botella, problemas de coordinación ou dificultades para manter a calidade a medida que aumenta o volume de actividade.

A terceira lección é que o crecemento **sostible require equilibrio**. As empresas necesitan combinar ambición con disciplina, rapidez con estabilidade e autonomía con alineación. Escalar non é só facer máis, senón desenvolver as capacidades necesarias para seguir medrando sen multiplicar a complexidade ou vulnerabilidade da organización.

Finalmente, os casos analizados amosan que **a sustentabilidade non limita o crecemento**, senón que contribúe a fortalecelo. Xa sexa a través dunha mellor xestión do talento, procesos máis replicables, unha estratexia máis enfocada ou unha integración temperá do impacto, as organizacións que constrúen bases sólidas están mellor preparadas para aproveitar as oportunidades de crecemento a longo prazo.

En conxunto, os casos e reflexións recollidos neste artigo amosan que o crecemento sostible depende dun conxunto de capacidades complementarias. A seguinte táboa resume as principais dimensións implicadas neste proceso, as preguntas que cada *startup* debería facerse e os riscos que se deben anticipar durante a escalabilidade.

Táboa 1: Dimensións clave do crecemento sostible

Clave	Pregunta que debería facerse *a startup*	Risco habitual	Boa práctica
Persoas resilientes	Pode o noso equipo absorber crecemento sen esgotarse?	Sobrecarga, dependencia de persoas clave e renovación de talento	Incorpora capacidades adecuadas en cada etapa, fortalece a coordinación e evita que o crecemento dependa dun sobreesforzo permanente.
Cultura organizativa	¿É a forma de traballar consistente e escalable?	Perda de alineamento, emerxencia de subculturas e decisións inconsistentes	Establece valores, comportamentos e criterios de decisión explícitos.
Liderado sostible	Pode a organización tomar decisións sen depender constantemente dos fundadores?	Cuellos de botella, centralización e perda de autonomía	Delega progresivamente, distribúe responsabilidades e desenvolve novas habilidades de liderado.
Estratexia e enfoque	Estamos a medrar coas prioridades correctas?	Dispersión, exceso de iniciativas e perda de enfoque	Secuenciar oportunidades, concentrar recursos e priorizar o que xera máis valor.
Sustentabilidade financeira	O financiamento segue o ritmo real do crecemento empresarial?	Dependencia excesiva do financiamento externo, falta de marxe ou crecemento sostido artificialmente polo capital dispoñible	Manter a disciplina financeira, diversificar as fontes de financiamento e aliñar os recursos coa maturidade real do proxecto.
Operacións escalables	Podemos absorber máis actividade sen aumentar incontrolablemente a complexidade?	Cuellos de botella, dependencia de persoas específicas, erros recorrentes e procesos improvisados	Deseñar procesos replicables, clarificar responsabilidades e mellorar continuamente a eficiencia operativa.
Impacto e sustentabilidade	Está o valor que xeramos integrado no modelo de negocio?	Tratar o impacto como un elemento accesorio ou exclusivamente reputacional	Incorpora a sustentabilidade e o impacto do deseño do produto e mide os seus resultados.

| 07 | Conclusións e futuro

O crecemento sostible **consolidouse como un enfoque útil para repensar a escalada das *startups*** nun entorno cada vez máis complexo e competitivo. A súa principal contribución non é moderar a ambición emprendedora, senón mellorar a súa calidade. Obríganos a entender que unha empresa non medra só cando aumenta as súas vendas, amplía o seu equipo ou capta financiamento, senón cando simultaneamente fortalece a súa capacidade para xerar valor de forma continua.

Ao longo desta monografía, demostrouse que o crecemento sostible repousa en tres piares principais: persoas, estratexia e capacidade operativa. As organizacións que conseguen escalar con éxito son aquelas que conseguen atraer e desenvolver talento, manter o foco nas súas prioridades, construír procesos que reducan a complexidade e usar recursos financeiros como ferramenta ao servizo dunha visión empresarial clara.

Do mesmo xeito, a revisión da literatura sobre emprendemento sostible mostra que **a sustentabilidade non debe entenderse como un elemento engadido** unha vez acadado o crecemento, senón como unha lóxica operativa que acompaña o proxecto desde as súas primeiras etapas. Do mesmo xeito, a experiencia dos expertos participantes mostra que moitas das dificultades asociadas á escalabilidade non xorden pola falta de oportunidades, senón **pola incapacidade de adaptar a organización ao ritmo de crecemento empresarial** .

Para o ecosistema emprendedor español, este desafío supón unha dobre axenda. Por unha banda, é necesario continuar fortalecendo os mecanismos de apoio que permiten *ás startups* pasar dunha validación inicial a modelos de crecemento máis sólidos e profesionalizados. Por outra banda, é necesario consolidar un ambiente capaz de conectar talento, innovación, financiamento e capacidade de execución para favorecer a aparición de máis empresas con potencial de crecemento sostido.

En última instancia, medrar de forma sostible non significa crecer máis lentamente. Significa crecer con intención, construíndo as capacidades, sistemas e dinámicas organizativas necesarias para que o éxito acadado hoxe non comprometa as oportunidades do mañá. Probablemente esa sexa unha das claves principais para construír startups máis resilientes e competitivas preparadas para xerar valor a longo prazo.

GLOSARIO

Financiamento dilutivo
Financiamento que implica ceder parte da propiedade da empresa a cambio de recursos, como adoita ocorrer coa entrada de investidores. O seu principal efecto non é só proporcionar capital, senón tamén modificar a estrutura accionista e, ás veces, a dinámica da toma de decisións.

Financiamento non dilutivo
Financiamento que proporciona recursos sen requirir a transferencia de accións. Pode incluír subvencións, préstamos ou instrumentos públicos. Xeralmente é especialmente útil cando a empresa necesita marxe financeira sen alterar a distribución da propiedade nunha fase inicial.

Batido
Perda ou taxa de abandono de clientes nun período determinado. É unha métrica útil para saber se o crecemento do negocio se mantén ou se unha parte relevante dos clientes abandona o servizo.

Incorporación de clientes
Proceso de incorporación dun novo cliente despois da venda. Inclúe os pasos necesarios para activar o servizo, implementar o produto e garantir que a persoa ou empresa do cliente comece a obter valor de forma efectiva.

Métricas de impacto
Indicadores que permiten medir o cambio social ou ambiental asociado á actividade dunha empresa. Difiren dos indicadores puramente operativos ou comerciais porque buscan demostrar a transformación, non só o volume de actividade.

ODS
Obxectivos de Desenvolvemento Sostible promovidos polas Nacións Unidas dentro da Axenda 2030. Funcionan como un marco global para guiar políticas, investimentos e estratexias empresariais en cuestións como o clima, a saúde, a igualdade ou a produción responsable.

Saídas
Resultados inmediatos dunha actividade, normalmente expresados en volume de execución: número de sesións, produtos entregados, persoas asistidas ou accións realizadas. Informan sobre o que se está a facer, pero non necesariamente sobre o cambio logrado.

Resultados
Cambios ou efectos producidos como resultado dunha intervención ou actividade. Ao contrario dos resultados, permítennos observar se o que se fixo xerou unha mellora real nas persoas, organizacións ou sistemas.

Manual
Documentos ou guías operativas que inclúan pasos, criterios, boas prácticas e secuencias de acción para repetir tarefas de forma consistente. Axudan a estandarizar procesos sen depender exclusivamente da memoria ou experiencia de poucas persoas.

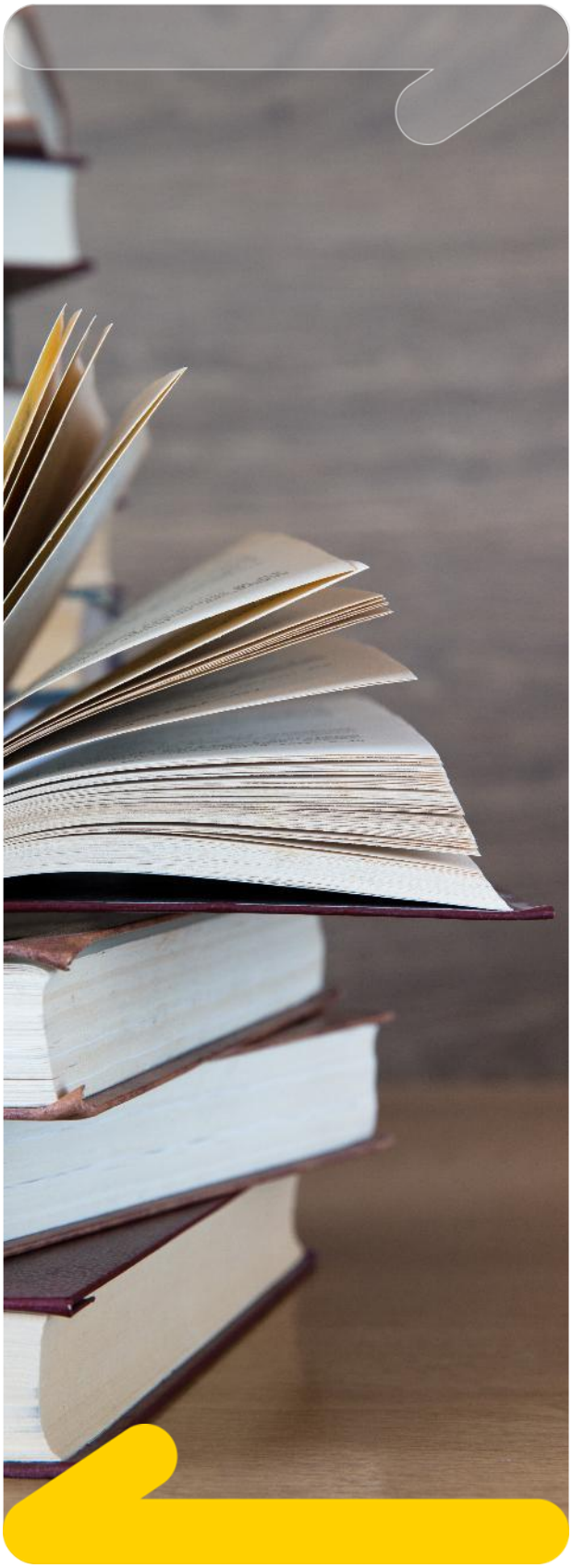
Reportaxe
O proceso de recoller, solicitar e comunicar información relevante sobre o rendemento dunha empresa. Pode incluír resultados financeiros, métricas operativas ou indicadores de impacto. O seu valor depende de que os datos sexan consistentes, comparables e útiles para diferentes públicos.

ROI (Retorno do Investimento)
Retorno do investimento. Mide a relación entre o investimento e o valor económico obtido.

Pista
Canto tempo pode unha empresa seguir operando con efectivo dispoñible antes de necesitar novos ingresos ou novo financiamento. É un indicador crítico nas *startups* porque condiciona a marxe real para experimentar, corrixir ou manter decisións sen entrar en urxencia financeira.

SaaS (Software como servizo)
Un modelo de software ofrecido como un servizo, normalmente en base a subscrición, en lugar dunha venda única. Estes adoitan ser negocios onde a recurrencia, retención e rotación son especialmente importantes para entender a saúde do crecemento.

Tempo para valorar
O tempo que transcorre desde que unha persoa ou empresa comeza a usar un produto ata que obtén un valor claro del. Reducilo adoita mellorar a experiencia, a adopción e a percepción da utilidade, especialmente nos procesos de implementación.



BIBLIOGRAFÍA

- Comisión Europea, Dirección Xeral de Investigación e Innovación. (2023). *Índice europeo de innovación 2023: Rendemento do ecosistema europeo de startups e* innovación. Oficina de Publicacións da Unión Europea.
- Garofalo, V., & Arguello, A. (2024). Análise dos factores que inflúen no emprendemento sostible: un estudo bibliográfico. *Reincisol, 3(6),* 3853-3879. https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(63853-3879)
- Sánchez-Torné, I., Pérez-Suárez, M., & Sianes, A. (2022). Emprendemento sostible e Obxectivos de Desenvolvemento Sostible: Unha análise bibliométrica*. Revista Nacional de Administración, 13(1*), e3954.

ONE

OFICINA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO

Apúntate **a one.gob.es**!

Financiado por la Unión Europea
NextGenerationEU

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE ESTADO DE DIGITALIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia