

2018 Barcelona Global

Scale-Up Monitor[®]

Un proyecto de



Barcelona
Global

Con la colaboración de



Barcelona Global

Presidente

Pau Guardans i Cambó

Vicepresidentes

Teresa García-Milà

Jaume Olliu

Lluís Seguí

Equipo Barcelona Global

Mateu Hernández, CEO

Anna Casadellà, Director of Projects

Anna Marquès, Corporate and Member Relations

Valeria Andrade, Project Manager

Laura Díaz-Roig, Director of Communications

Serrat Font, Executive Assistant

Carla Rabell, Communications

Presidentes de honor

Joaquim Coello, Emilio Cuatrecasas, Marian Puig, Maria Reig, Gonzalo Rodés

Comisión ejecutiva

Aurora Catà, Carmina Ganyet, Anna Gener, Ana Godó, Therese Jamaa,

Montserrat Martínez, Andreu Mas-Colell, Alexandra Mitjans, José Maria Piera,

Josep Taberner, Lluís Torner, Isabel Vidal

2018 Barcelona Global Scale-Up Monitor

Barcelona Global

Maria Cañellas, Project Manager

Anna Casadellà, Project Director

Mateu Hernández, CEO

Barcelona Tech City

Ricard Castellet, CCO

Miquel Martí, CEO

DayOne

Victor Cardoner, Product Manager CaixaBank

Carlos Trenchs, Director of DayOne - Technology Companies and Investors at CaixaBank

Instituto DYM

Carlos Clavero, President

Estefanía Clavero, Business Developer

Anna Rodríguez, Studies Director

Comité asesor

Luisa Alemany, Carlos Blanco, Sara Berbel, Pere Condom,

Juan José Durán, Mateu Hernández, Carmina Ganyet, Anna Gener,

Carlos Grau, Uzay Kozak, Vanessa Llopart, Miquel Martí,

Toni Manzano, M^a Julia Prats, Gonzalo Rodés Daniel Sánchez,

Lluís Seguí, Josep Lluís Sanfeliu, Carlos Trenchs, Aleix Valls,

Bruno Vilarasau, Sonia Velasco

Prólogo	1
Objeto del estudio	5
Metodología	6
Resumen ejecutivo	7
Indicadores utilizados en el estudio	9
Valoración por temáticas	10
Perfil de las <i>scale-ups</i>	20
Perfil de los encuestados	27
Conclusiones y valoraciones	30
Agradecimientos	36
Equipo	37

“Queremos hacer de **Barcelona**
una de las **mejores ciudades del mundo**
para el talento y la actividad económica.
La **creación, atracción y consolidación**
de empresas globales es uno de los activos
para la Barcelona a la que aspiramos.”

Prólogo



Pau Guardans i Cambó
Presidente de
Barcelona Global

Barcelona es una ciudad hecha a sí misma. Casi todo lo que el mundo admira de nuestro patrimonio ha sido promovido, e incluso en parte financiado, por las aportaciones de los emprendedores que cada época han liderado nuestra economía. Desde Santa María del Mar, el Saló de Cent, pasando por el Liceu, el Parc Güell o el Palau de la Música son iniciativas cívicas que reflejaban la pujanza de la iniciativa civil en cada una de las épocas de esplendor de la ciudad.

Es esta iniciativa civil, social y empresarial la que explica Barcelona no sólo desde su vertiente económica, también patrimonial y cultural. En pleno siglo XXI no hay duda que el talento es el futuro para esta ciudad, que en las últimas décadas ha visto florecer un ecosistema de emprendimiento que ha logrado posicionarla en el cuarto lugar del panorama europeo. Ello es fruto, precisamente, de esa idiosincrasia emprendedora de Barcelona: del esfuerzo desde los ámbitos público y privado y del atractivo que tiene la ciudad para acoger el talento internacional que busca un enclave idóneo para desarrollar proyectos innovadores.

La razón de ser de Barcelona Global es hacer de Barcelona una de las mejores ciudades del mundo para el talento y la actividad económica, y en este sentido, pensamos estratégicamente qué necesita la ciudad para el hub global de *scale-ups* que nos posicionen en el mapa de las ciudades globales.

La primera edición del **2018 Barcelona Global Scale-Up Monitor** ha sido posible gracias a la unión de esfuerzos de DayOne, división de emprendimiento de CaixaBank, Barcelona Tech City, el equipo asesor del proyecto, el instituto DYM, así como a todas las empresas que han participado en el estudio y en las entrevistas.

El Scale-up Monitor es un estudio que pretende hacer una radiografía del ecosistema barcelonés de las *scale ups*, entendidas como aquellas start ups que han demostrado un elevado crecimiento en los últimos años y han llegado a una etapa de consolidación. Más allá de su foto, el estudio pretende también entender qué elementos de la ciudad se valoran más y sobre todo en qué áreas se debe perseguir una mejora para que estas empresas puedan consolidarse todavía más y convertirse en polos generadores de empleo, riqueza y proyección internacional.

La percepción e información extraída del ecosistema tiene un valor incalculable para trazar un plan de acción hacia aquellas áreas que requieren un replanteamiento o un mayor foco para convertirnos en una ciudad global. Desde Barcelona Global ya llevamos tiempo trabajando sobre alguna de ellas como son la fiscalidad, la atracción y retención de talento o los trámites administrativos para impatriados.

Una de las virtudes que siempre se destacan de Barcelona es su cosmopolitanismo y su capacidad de acogida. Creemos que en un mundo tan global y digital como el actual, la captación del talento será la clave para la diferenciación, por lo que la capacidad que tenga una ciudad para atraer aquellos perfiles necesarios para innovar y generar mayor riqueza para el conjunto serán las ciudades que marcarán el futuro, y Barcelona tiene todos los elementos para serlo.

El **2018 Barcelona Global Scale-Up Monitor** marca una agenda de acciones a realizar. En Barcelona Global tenemos el compromiso no sólo de identificar lo que debemos hacer sino de poner en marcha el **"make it happen"**. Por ello, nuestro compromiso en el impulso de Barcelona como *hub* de *scale-ups* es firme y entusiasta.

Prólogo



Miguel Vicente
Presidente de Barcelona
Tech City

El ecosistema emprendedor de Barcelona ha experimentado una gran pujanza, evolucionando en los últimos cinco años hasta consolidarse entre uno de los más destacados en Europa. Los recientes anuncios de más de 30 empresas internacionales que instalarán sus oficinas o centros de innovación confirman esta tendencia positiva y contribuyen a reforzar la idea de que **Barcelona se ha convertido en una plaza de referencia internacional a nivel tecnológico, de innovación y de emprendimiento**. La ciudad cuenta con los activos y los apoyos necesarios para ser atractiva como destino para empresas y talento internacional. Las compañías que apuestan por Barcelona tienen claro que esta les ofrece un ecosistema tecnológico y de modo de vida adecuados, empezando por buen talento local. Según el estudio *Decoding Global Talent 2018* de The Boston Consulting Group (BCG) y The Network, **Barcelona es la cuarta ciudad del mundo más atractiva para los trabajadores**, superada por Londres, Nueva York y Berlín.

A nivel de evolución del ecosistema, Barcelona se ha consolidado como un potente *hub* del sector digital y tecnológico para el sur de Europa. Las cifras los avalan: según un estudio del fondo inversor europeo Atómico del 2017, es la tercera ciudad europea preferida por los emprendedores para crear sus nuevas empresas, la cuarta ciudad europea donde más se invierte en *start-ups* y la quinta en número de *start-ups*. La ciudad cuenta con un importante número de casos de éxito de empresas locales, que han impulsado proyectos globales desde Barcelona y, a su vez, ha sido capaz de atraer *start-ups* internacionales interesadas en el creciente ecosistema de la Ciudad Condal.

Para la consolidación del ecosistema es fundamental el apoyo y el trabajo conjunto con todos los agentes que componen el ecosistema. Desde **Barcelona Tech City**, asociación independiente sin ánimo de lucro que representa a más de 800 empresas (*start-ups*, *scale-ups* y empresas consolidadas) realizamos este papel de conector de las piezas del ecosistema y bajo un mismo paraguas englobamos a emprendedores, inversores, talento, corporaciones, universidades, escuelas de negocio, centros tecnológicos, instituciones públicas y otros agentes. Con esta voluntad de alinear organizaciones diversas creamos el año 2016 el **Pier01-Barcelona Tech City**, espacio emblemático ubicado en Palau de Mar que alberga a más de 1.000 profesionales que trabajan para más de 100 organizaciones que van desde *start-ups*, incubadoras, aceleradoras, *venture builders* hasta *spin offs* y *joint ventures* corporativos. Este singular espacio que inauguramos en 2016 ha sido reconocido por Forbes como **uno de los seis mejores hubs de innovación del mundo**.

El compromiso de la Asociación con el ecosistema pasa porque la ciudad se convierta en un *hub* no solo para potenciar el emprendimiento en fases iniciales sino que también **apoye el crecimiento y consolidación de las empresas creadas en la ciudad**. Para que el ecosistema sea completo debe seguir reforzando sus atributos para que las *scale-ups* encuentren en Barcelona una plaza donde desarrollar proyectos globales.

La colaboración con **Barcelona Global** y **CaixaBank** en el **2018 Barcelona Global Scale-Up Monitor** forma parte de la búsqueda de los ingredientes necesarios para la creación y consolidación de empresas globales en la ciudad. Con el lema *"From Barcelona to the world"*, Barcelona Tech City recoge esta vocación internacional a la que aspiran nuestras *start-ups* y *scale-ups*.

Prólogo



Juan Alcaraz
Director General
CaixaBank

Barcelona se ha consolidado en los últimos años como un hub europeo de emprendimiento, capaz de atraer e impulsar nuevos negocios con ambición global.

Se trata de un hito clave porque este tipo de compañías de rápido crecimiento son responsables de generar riqueza en los territorios donde se instalan y, debido a su desarrollo, son también grandes creadores de empleo de alto valor añadido.

Estos nuevos negocios se concentran mayoritariamente en entornos metropolitanos y forman un verdadero ecosistema de innovación, cuyo desarrollo depende de múltiples factores. Barcelona como ciudad necesita conocer de primera mano las características y necesidades de este colectivo para poder definir políticas adecuadas y alinear a los diferentes *stakeholders* con el objetivo de tener una propuesta competitiva a nivel mundial.

Esta es una liga global que se juega en todo el mundo y Barcelona tiene muchos componentes para ser un referente. Potenciar nuestros puntos fuertes y entender nuestras áreas de mejora resulta clave para dar continuidad a esta historia de éxito.

Del mismo modo que como ciudad es importante conocer las necesidades y características para disponer de una propuesta de valor *ad hoc* para este colectivo, desde **CaixaBank**, como entidad financiera

innovadora y arraigada al territorio, apostamos por estar cerca de estas empresas de reciente constitución que, sin embargo, serán las grandes empresas del mañana para ofrecerles un servicio diferencial. Estas *start ups / scale ups* tienen unas necesidades financieras singulares debido, entre otros factores, a su velocidad de desarrollo, al lanzamiento de nuevos modelos de negocio, a la inversión en activos inmateriales o a la elevada transaccionalidad internacional.

Hace un año **CaixaBank** puso en marcha **DayOne**, una división especializada que trabaja exclusivamente con las empresas e inversores responsables de esta economía de innovación. Desde un punto de vista financiero aspiramos a poder acompañarles con un modelo de atención singular, productos y servicios especializados y nuestra capacidad de enlazar estas empresas con otros hubs de innovación globales. Disponer de esta oferta financiera especializada y conectada internacionalmente es, sin duda, un componente más que estamos convencidos que favorece la consolidación de Barcelona como hub global.

Gracias al esfuerzo y dedicación de **Barcelona Global** y **Barcelona Tech City** hoy contamos con este primer "**Scale-Up Monitor**", una herramienta valiosa para definir un plan de acción que impulse la economía de la innovación en nuestra ciudad. Las futuras ediciones de este estudio nos permitirán ver cómo evoluciona este ecosistema.

the \mathbb{R}^n space. The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

The \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers, and the \mathbb{R}^n space is a vector space over the real numbers.

2018 Barcelona Global

Scale-Up Monitor[®]

Objeto del estudio

La primera edición del **Barcelona Global Scale-Up Monitor** es un punto de partida para monitorizar Barcelona como ecosistema o *hub* de *scale-ups*. **La intención es otorgar una periodicidad al estudio que permita hacer un seguimiento de la ciudad** en este ámbito y determinar qué factores o elementos clave tienen margen de mejora para posicionar Barcelona en la primera liga de ciudades cuna de *scale-ups* de éxito.

¿Qué entendemos por *scale-up*? Un *scale-up* se define, según el *Scale-Up Institute* del Reino Unido y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), como una **empresa con un promedio de crecimiento anual de empleados o del volumen de negocios superior al 20% durante un período de tres años consecutivos** y que cuenta con 10 o más empleados al comienzo del período de observación. Son aquellas corporaciones que constituyen un importante motor económico en el territorio en el que se encuentran por su capacidad de generar empleo y riqueza.

¿Cuál es el punto de partida? Barcelona es una ciudad reconocida por su capacidad de emprender y acoger empresas. **Posicionada en 4º lugar por la potencialidad de su ecosistema**, después de Londres, París y Berlín, según el estudio *Start-Up Genome*, y con varios ejemplos de éxito en etapas iniciales de emprendimiento.

Desde **Barcelona Global** y en colaboración con **Barcelona Tech City** y **CaixaBank DayOne**, buscamos **detectar aquello que nos permita** posicionar Barcelona no sólo como hub de emprendimiento en fases iniciales, sino como ciudad en que se favorezca el crecimiento y consolidación global de las empresas creadas aquí. Todo ello con el objetivo de poder **trazar unas recomendaciones que configurarán una agenda de acciones concretas** a llevar a cabo.

¿Dónde queremos llegar? Una vez identificada la agenda de acciones a emprender, en Barcelona Global nos comprometemos a activar todos los resortes a nuestro alcance para alcanzar el ***make it happen***, sea promoviendo proyectos o impulsando acciones de *lobby* ante quien corresponda como hemos hecho en otros campos como la fiscalidad para el talento internacional, la promoción de Barcelona como ciudad de música clásica o la creación de un grado de excelencia en ingeniería y economía.

Metodología

Para el proyecto, se ha contado con el compromiso y la inestimable participación de un **Comité Asesor** formado por 22 expertos de todos los ámbitos de la cadena de valor del emprendimiento, la innovación y la financiación, estrechamente vinculados al **ecosistema de scale-ups de la ciudad**.

Para determinar los temas susceptibles de ser evaluados, primero se ha realizado una veintena de **entrevistas personales** a fundadores de *scale-ups* de diferentes sectores, afincados en Barcelona, y a reconocidos especialistas (abogados, inversores, gestores inmobiliarios, consultores, etc.) con un papel clave en el ecosistema de la ciudad.

Las entrevistas han permitido diseñar un **cuestionario cuantitativo de 61 preguntas**, con la ayuda metodológica y técnica del **Instituto DYM**, que se ha enviado a un universo de **131 scale-ups** creadas o desarrolladas en Barcelona y con sede actualmente en la ciudad. Para la definición de la muestra¹, se ha seleccionado un universo de empresas de base tecnológica de reciente creación que ya se han consolidado y están en fase de crecimiento exponencial, que **han levantado financiación de más de 1 millón de euros en los últimos 5 años**.

Los integrantes de la muestra han respondido la encuesta durante la última semana de junio y las dos primeras de julio de 2018. Un **sistema en línea diseñado por el Instituto DYM** ha garantizado plenamente el anonimato de los encuestados y sus respuestas.

Los datos representados en este estudio proceden de los puntajes promedio de las respuestas recogidas de **52 scale-ups** que han respondido la totalidad del cuestionario y se ha definido un **+ - 10,8% de error muestral** para universos finitos, con un **nivel de confianza del 95,5%**.

El informe numérico consta de dos apartados: una **radiografía de la muestra** y una **valoración** de las **temáticas clave** del ecosistema objeto de estudio.

Las conclusiones obtenidas marcan una línea de acción tanto a **Barcelona Global** como **Barcelona Tech City** y **CaixaBank DayOne** con el fin de alcanzar su objetivo común: **fortalecer Barcelona como ecosistema de scale-ups en el ranking mundial**.

1. No se ha aplicado el mínimo de 10 empleados por empresa al no disponer de dicha información.

Resumen ejecutivo

Las conclusiones del estudio pretenden dar una visión de cómo son las *scale-ups* que han nacido y residen en Barcelona y cómo los fundadores de dichas *scale-ups* valoran la ciudad como hub para acoger la fase de crecimiento de sus empresas.

Barcelona, incipiente ecosistema de *scale-ups* con vistas a crecer

Recientemente Barcelona ha sido escenario de varios casos de éxito de *scale-ups* hecho que ha sentado las bases para que la ciudad ambicione convertirse en un hub reconocido internacionalmente. Estos proyectos se caracterizan por tener una **clara especialización hacia el sector digital (52%)² y un elevado componente multicultural** visible no sólo en el equipo fundador sino también en la capacidad de atraer talento internacional a sus equipos.

La mayoría de las *scale-ups* de la ciudad todavía no generan beneficios (62%) y prácticamente la totalidad tiene **ambiciosos planes de crecimiento operativo**, en contratación de empleados y en el levantamiento de rondas de financiación en los próximos 18 meses.

1. Barcelona, ciudad predilecta para emprendedores y profesionales

Las conclusiones obtenidas muestran que la ciudad atrae y motiva a emprendedores para que impulsen nuevas iniciativas que se conviertan en *scale-ups* en un breve plazo de tiempo. Los principales factores que motivan a estos emprendedores globales son: **la elevada calidad de vida (6,7/7), la seguridad de la ciudad (6,2/7) y la buena conectividad geográfica (5,9/7) junto a la alta oferta cultural (6,1/7).**

Estas fortalezas que valoran los emprendedores para asentar sus bases en la ciudad, también contribuyen en la atracción de talento internacional para la formación de sus equipos.

2. Falta de fondos locales especializados en crecimiento

La ciudad no cuenta todavía con la presencia de fondos de capital riesgo locales especializados en financiar proyectos para fases de crecimiento, los llamados fondos *growth*, que impulsen la trayectoria de empresas globales (3,9/7). Esto responde, en parte, a la **juventud del ecosistema y al limitado número de proyectos con ambición global** capaces de alimentar el apetito de los fondos internacionales. Esta escasez de fondos locales se compensa con la presencia de fondos internacionales: un 38% de las empresas encuestadas han conseguido obtener así financiación.

3. El talento local de alto nivel es escaso en el sector. La contratación de talento internacional evidencia la necesidad de agilizar los trámites burocráticos

La contratación de talento local para cubrir la demanda de determinados perfiles, sobretudo programadores, dado el elevado componente digital de los encuestados, supone otro de los escollos destacados en el estudio (5,5/7). Se ha observado que una vía para suplir la falta de perfiles técnicos es la **proliferación de las *code academies*** pero su presencia como fuente de programadores es todavía incipiente, ya que 2/3 partes de las empresas encuestadas tienen menos del 25% de programadores que provienen de ellas.

La escasez de perfiles se logra suplir con la **contratación de talento internacional (88%)**, momento en el que se pone de manifiesto la elevada dificultad de los trámites que comporta su proceso de contratación.

Además, la dificultad para atraer talento extranjero para la gestión de alto nivel también pone de manifiesto **la falta de herramientas adecuadas y/o fiscalmente eficientes** en el momento de negociar (el marco fiscal es valorado con un 2,6/7).

2. Empresas tecnológicas y empresas digitales: Las empresas del sector tecnológico crean/desarrollan tecnología mientras que las del sector digital usan/aplican la tecnología en su modelo de negocio. De modo que las empresas *Tech* acostumbran a estar centradas en ofrecer un producto y las digitales suelen ofrecer un servicio que acostumbra a innovar en un sector tradicional mediante el uso de la tecnología.

4. La fiscalidad, principal área de mejora

No obstante, Barcelona no es todavía percibida claramente como enclave estratégico para crear *scale-ups* globales (4,6/7). El principal factor es que **España no es fiscalmente competitiva (2,6/7)**, tanto desde el punto de vista de la fiscalidad personal como a nivel corporativo.

Al margen de la elevada tributación sobre las rentas, las **herramientas retributivas** (planes de *stock options*, *phantom shares*, transmisión de acciones) con las que una *scale-up* puede negociar la contratación de talento y la formación de equipos de primera línea, **pueden ser valoradas como un problema y no como una ventaja al no tener una fiscalidad favorable y tributar como rendimiento del trabajo y no del capital (21%)**. Similar problemática tienen los gestores de fondos de capital riesgo; la tributación tiene una regulación poco clara y el llamado *carried interest* les obliga a establecerse en jurisdicciones con un régimen fiscal más ventajoso y realizar viajes de visitas puntuales.

5. Comunicar las historias de éxito

Lo que no se cuenta y no se comparte, no existe. Para ser un *hub* creíble en Europa se necesitan 4 ó 5 *players* importantes (*scale-ups* y fondos) con visibilidad.

6. Otras áreas en las que se puede progresar

Otros factores de ciudad que los emprendedores destacan para la mejora son la vivienda (4,1/7), la oferta de oficinas (4,1/7) y el apoyo del sector público para el desarrollo de zonas de negocios (4/7). El grado de interferencia de la situación política es valorado con un 3,5/7.

Por otro lado, de las entrevistas cualitativas se extrae que es necesario potenciar la ambición global, trabajar desde la base de la educación de la formación emprendedora que los proyectos con visión global pueden nacer y realizarse aquí. También que hay que trabajar para una adecuada transferencia tecnológica desde las universidades y potenciar una mayor integración del mundo de las grandes empresas con el universo emprendedor.

Call to action:

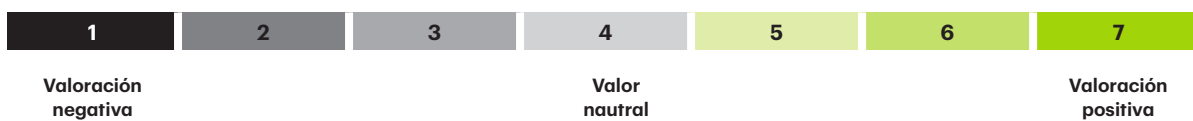
1. Una **fiscalidad** más competitiva para fomentar el crecimiento del sector emprendedor, tanto desde el punto de vista de la fiscalidad personal como de la fiscalidad de los inversores.
2. Impulsar la **creación de fondos** orientados a invertir en el segmento *growth*.
3. Mejorar los **trámites** de contratación internacional.
4. Mayores esfuerzos en **formación** de talento y perfiles demandados por el sector.
5. Mayor oferta de **espacio** atractivo para seguir emprendiendo y creciendo al mismo ritmo.

Indicadores utilizados en el estudio

Las entrevistas personales han permitido centrar el estudio cuantitativo entorno a estos **5 grandes temas**:

- 1. Barcelona, ciudad para vivir y emprender**
- 2. Talento y formación**
- 3. Financiación**
- 4. Fiscalidad y administración**
- 5. Espacio**

Un elevado número de preguntas han evaluado el grado de satisfacción, importancia, facilidad, etc. mediante una **escala de 7 posibles opciones de valor**. Cada pregunta especificaba el tipo de calificación. Las preguntas también han incluido una opción para indicar "No conozco la respuesta / No tengo una opinión".



Valoración por temáticas

“La cuestión no es sólo atraer empresas o talento a Barcelona, sino hacer potentes las empresas de Barcelona. Los headquartes y centros de decisión tendrían que estar en Barcelona. El tema fundamental es cómo crear un ecosistema potente que permita hacer globales y escalar a los grandes emprendedores que tenemos en la ciudad. Deben convertirse en referencias mundiales, un dream team made in Barcelona operating at global scale.”

Ana Maiques
Starlab / Neuroelectrics

1.

Barcelona, ciudad para vivir y emprender

Barcelona saca buena nota en calidad de vida (6,7/7), en seguridad (6,2/7), conectividad geográfica (6/7) y en oferta cultural (6,1/7). La capacidad de acogida de sus ciudadanos (5,1/7), las redes de *networking* (5,3/7) y las iniciativas de sus instituciones para dinamizar proyectos (5,1/7) son aspectos valorados por encima de la neutralidad. Mantiene una posición destacada en formación y profesionalidad de los trabajadores (5,5/7), en infraestructuras (5,6/7) y en la oferta escolar para los hijos (5,5/7).

La **cultura mediterránea** se hace presente en el momento de acoger, crear vínculos y facilitar conectividades, aunque no brilla en la oferta de vivienda (4,1/7).

Más allá de su atractivo como ciudad y su calidad de vida, en términos generales, las facilidades que ofrece Barcelona para crear y desarrollar una *scale-up* con visión global son valoradas por los emprendedores como neutras, obteniendo un 4,6/7.

“Barcelona es un destino atractivo para emprender y vivir pero existe una cultura de miedo al fracaso y se piensa en pequeño. El entorno de scale-ups implica una visión global: faltan scale-ups con retos globales.”

Christopher Pommerening
Our Dream School

Gráfico 1: Valoración de las facilidades que ofrece Barcelona para crear un *scale-up* con visión global

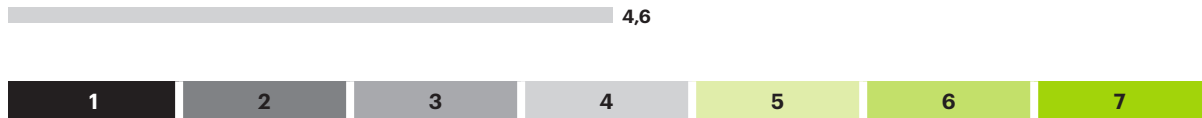
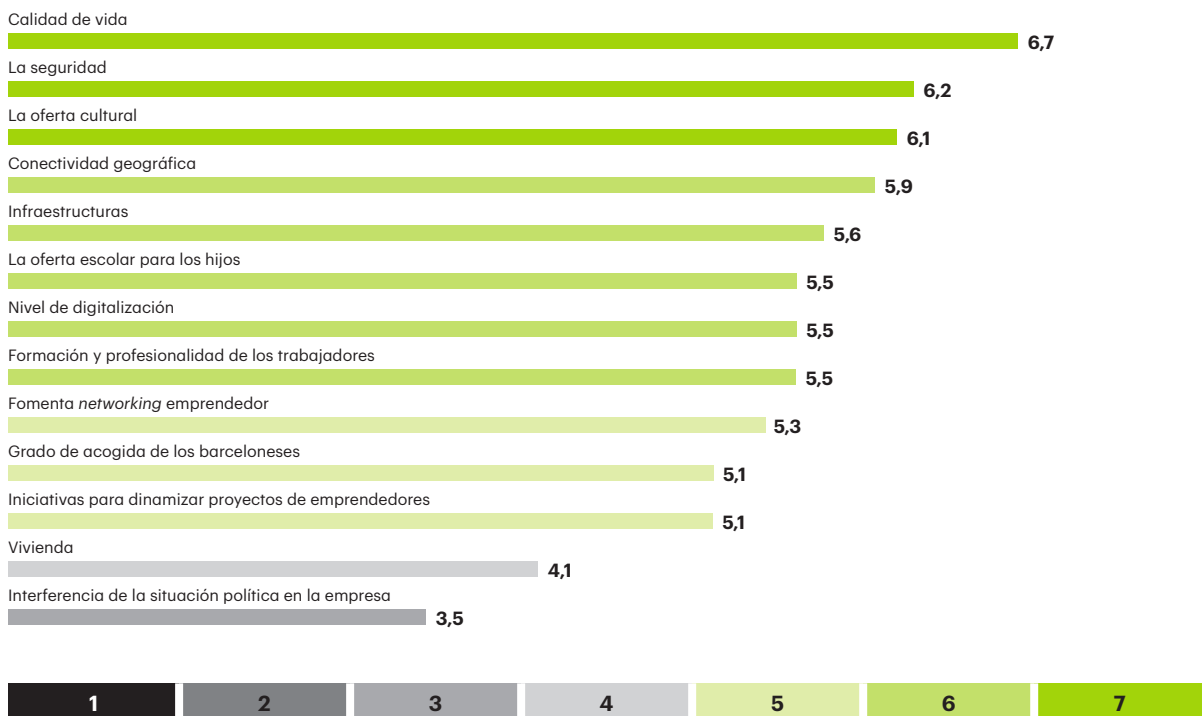


Gráfico 2: Valoración de los distintos factores de ciudad



2.

El talento y la formación

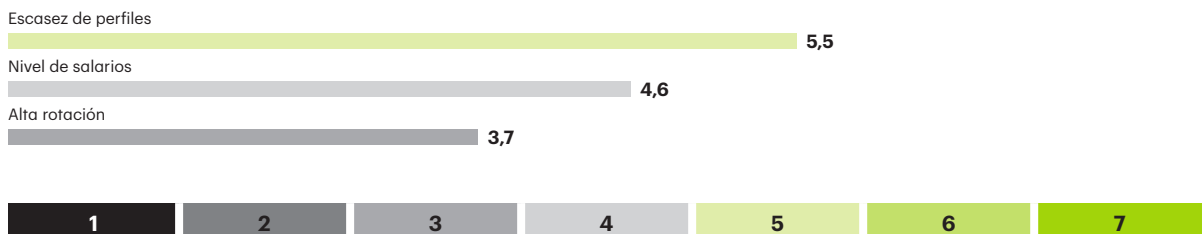
La contratación de talento es uno de los importantes retos con el que se encuentran las empresas. El perfil profesional más demandado en el ecosistema de *scale-ups* es el de **desarrollador o programador** dada la elevada concentración de empresas digitales. **El 32% de las empresas encuestadas cuenta con hasta un 25% de trabajadores extranjeros en su plantilla y un 28,8% tiene entre el 25 y el 50% de plantilla extranjera.**

El **71,2%** de las empresas han manifestado que tienen **dificultad para contratar talento local**. Y, en el momento de valorar las dificultades que entorpecen el proceso de contratación, la mayor ponderación recae sobre la escasez de perfiles (5,5). El nivel de los salarios no es percibido como una traba, la valoración de este aspecto tiene una puntuación muy neutral (4,6).

Tanto en la contratación de talento de alto nivel como en la de programadores y desarrolladores, las **fuentes más usadas para encontrar perfiles** son el *networking*, la búsqueda *on-line* y los *headhunters*. En cuanto al **nivel formativo** de los programadores y desarrolladores que proceden de la universidad en comparación con los procedentes de ciclos de formación profesional, la valoración es bastante neutra y no difiere demasiado la una de la otra.

El único sector que no afirma tener dificultades en la contratación de talento, local y extranjero, es el segmento de ciencias de la vida (sólo lo afirma el 37,5% vs el 81,5% en el segmento digital).

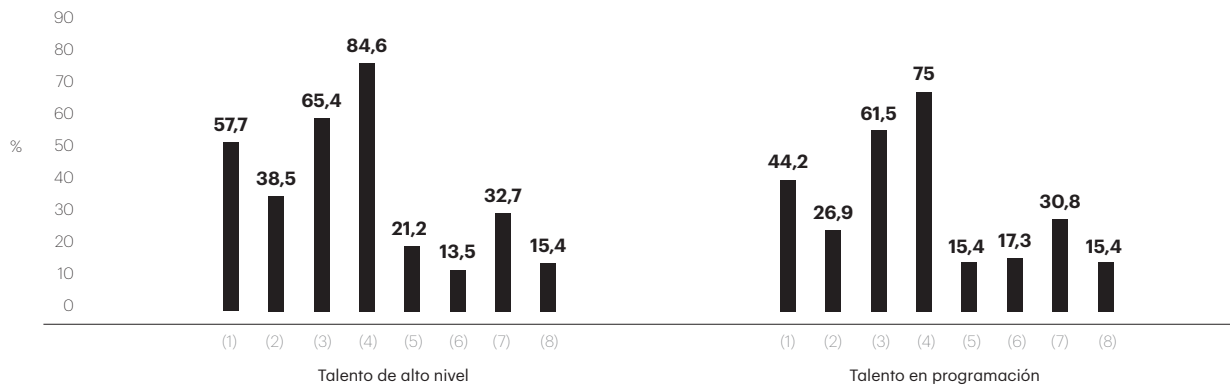
Gráfico 3: Valoración de la dificultad para encontrar talento



“Un freno es el programa educativo español: hay un gran decalaje entre lo que se estudió y lo que demandan las empresas. El problema es que los que saben de tecnología y marketing on-line no son docentes. Hoy es más útil un ciclo formativo superior que un programa universitario.”

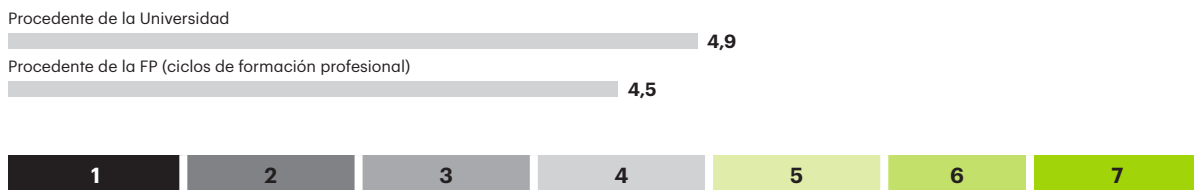
Carlos Blanco
EncomendaVC

Gráfico 4: Fuentes de contratación de talento según perfiles demandados:



1. Headhunters. 2. Agencia de selección de personal 3. On-line 4. Networkig. 5. Competencia. 6. Centros formativos (FP, code academies...). 7. Universidad. 8. Otras fuentes

Gráfico 5: Valoración de la calidad de la formación de programadores



“Si hablamos de desarrolladores, la demanda está muy por encima de la oferta, se está contratando en remoto. Es necesario replicar el nivel de las escuelas de negocio en escuelas de programación.”

Jesús Monleón
Seed Rocket 4 Founders Capital

3.

Fuentes de financiación

La fuente de financiación clave para las *scale-ups* son los fondos de capital riesgo en fase de crecimiento o comúnmente llamados **fondos growth**.

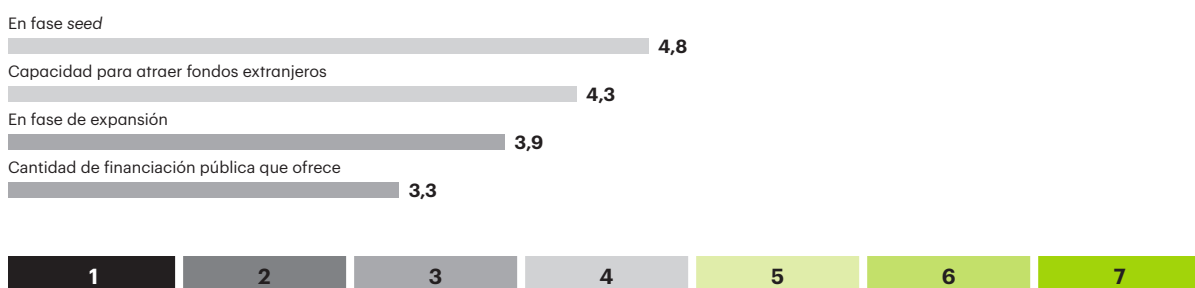
La oferta de financiación y otras fuentes alternativas para fases iniciales se considera abundante. Empezar en Barcelona es relativamente asequible en cuanto a captar el capital inicial, pero cuando se trata de escalar al siguiente nivel, los fondos locales son más escasos y se debe recurrir a financiación exterior.

A pesar de la gran labor ejercida a nivel nacional por el ICO y Enisa y a nivel de autonomía por el **Institut Català de Finances** – a septiembre 2018 su inversión total acumulada en capital riesgo mediante inversión

directa y mediante fondos ascendía a 157M€ y ha permitido un compromiso total de otros inversores de hasta 1.400 M€- el esfuerzo no es percibido como suficiente para atraer o promover nuevos fondos *growth*, dada la escasez de inversión privada dispuesta a invertir en capital riesgo en esta fase.

En cuanto al sector bancario y su presencia en el segmento emprendedor, ciertas entidades financieras se están adaptando para “hablar el mismo idioma” que del nuevo ecosistema. **La relación con la banca está cambiando**. Los aspectos que más valoran los encuestados es una mayor concesión de riesgo (5,8/7) más productos y servicios adaptados a su realidad (5,4/7) y un mayor conocimiento del sector (5,2/7).

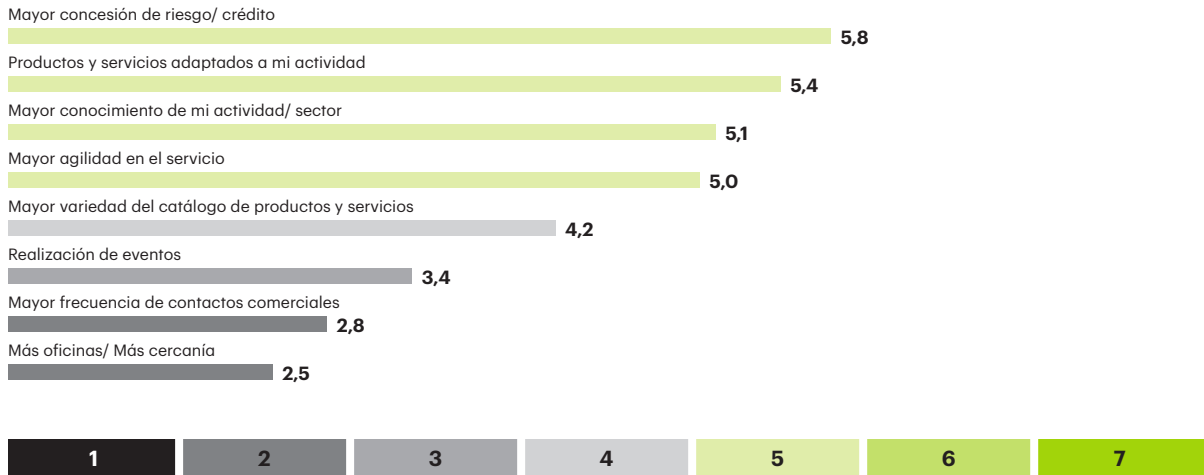
Gráfico 6: Valoración de la capacidad de financiación de Barcelona



“Hay variedad y calidad de fondos para fases iniciales pero faltan fondos growth, posteriores a la etapa de consolidación. Hay incubadoras y aceleradoras, pero no suficiente oferta de capital para crecer.”

Daniel Sánchez
Nauta Capital

Gráfico 7: Valoración de factores destacados en entidad financiera



“Los grandes inversores, si ven una buena idea, vienen.”

Timo Buetefisch
Cooltra

“Es una acierto la división para Start Ups de la banca. Es muy importante que el interlocutor hable tu idioma. Aunque las soluciones que ofrecen todavía se focalizan en la seguridad y no en la eficiencia.”

Jesús Monleón
Seed Rocket 4 Founders Capital

4.

El sistema fiscal y administrativo

El sistema tributario en todo el Estado resulta poco facilitador y atractivo para la creación de empresas y para la fiscalidad de los emprendedores y la de los gestores de fondos de capital riesgo (*carried interest*). Las **herramientas retributivas** (planes de *stock options*, *phantom shares*, transmisión de acciones) con las que una *scale-up* puede negociar la contratación de talento y la formación de equipos de primera línea, pueden ser valoradas como un problema al no disponer de una fiscalidad favorable, al tributar como rendimiento del trabajo y no del capital.

Ante la opción de escoger los **3 principales elementos fiscales que dificultan más el ecosistema innovador**, los valores más destacados recaen en los planes de retribución (1r lugar), la política de tributación sobre el emprendedor y el trabajador cualificado que entorpece la retención del talento (2º lugar) y la tributación de la generación de valor, *Exit*

Tax, que consiste en la tributación sobre la plusvalía generada si un emprendedor deja de ser residente en España (en 3r lugar). Todas estas medidas también son percibidas como claro desincentivo para la consolidación de *scale-ups* en el territorio.

En cuanto a la **Administración**, en general, se ve la burocracia como un freno, sobre todo para la contratación de perfiles internacionales. Ante una perspectiva en el que los mercados y los productos son internacionales, el imaginario empresarial sueña con un sistema administrativo globalizado. Así se podrían sortear lo que ahora representan los **principales escollos de un sistema administrativo local**: la tramitación de documentación oficial para importar talento internacional, la gestión de los permisos de actividad y replantear los procesos burocráticos, como por ejemplo la figura notarial en una etapa de inversión por parte de un inversor extranjero.

Gráfico 8: Valoración de la adecuación del marco fiscal actual para el desarrollo de *scale-ups*

Desarrollo de *scale-ups*

2,6



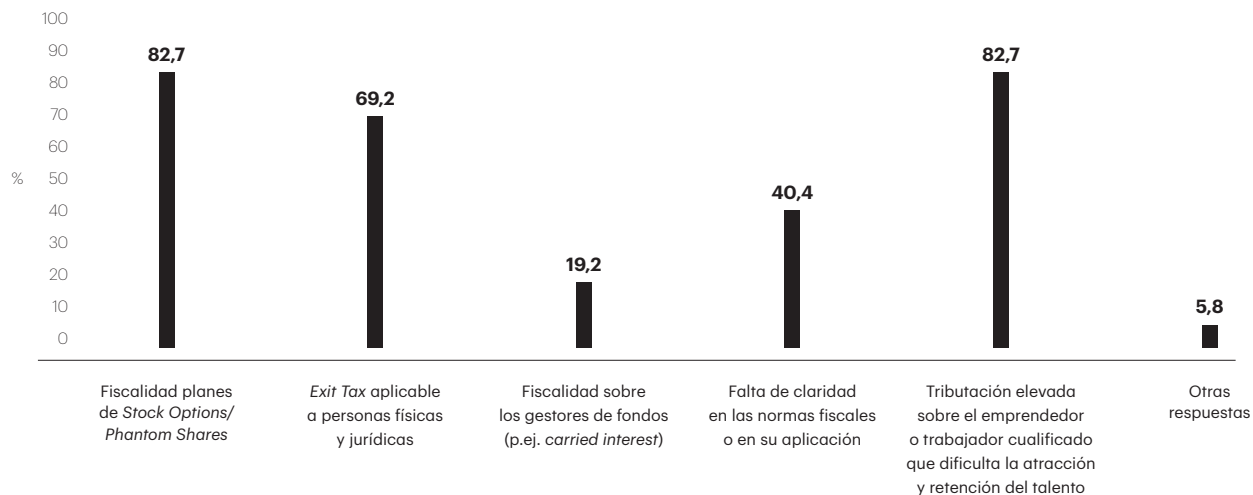
“El problema de las Phantom Shares es que en lugar de tributar como ganancias patrimoniales (19-23%) lo hacen como salario (48%). En España no hay normativa clara sobre la tributación del carried interest y esto dificulta que los gestores de fondos growth se establezcan en España.”

Sonia Velasco
Cuatrecasas

“Hay poca sofisticación fiscal en el panorama emprendedor. El mercado de las scale-ups es global: la fiscalidad debería serlo también.”

Carlos Blanco
EncomendaVC

Gráfico 9: Trabas fiscales



“Stock options: la fiscalidad que afecta a las empresas que no cotizan, limita la capacidad de atraer y retener talento.”

Josep Lluís Sanfeliu
Asabys Partners

“El Exit Tax dificulta gravemente la movilidad de la empresa, y esto puede ser un problema tanto por motivos operacionales y de negocio como para captar más fondos.”

Daniel Sánchez
Nauta Capital

5. Espacio para crecer, no sólo emprender

Existen percepciones contradictorias, ¿realmente hay espacio suficiente o no? La realidad de las *scale-ups* es heterogénea y sus necesidades de crecimiento físico también. Las necesidades de espacio, ubicación, servicios, interacción y conectividad de estas empresas varían mucho entre ellas según el sector al que pertenecen y en comparación a sus hermanas pequeñas, las *start-ups*.

El punto en común es que **las *scale-ups* necesitan espacio flexible para crecer** y es necesario que se dispongan de nuevos formatos de oficina.

Los **coworkings** y lugares de trabajo y de vida compartidos han sido una auténtica revolución y han creado un nuevo paradigma del espacio laboral. Pero ¿esta solución idónea para las fases iniciales de las *start-ups* lo es también cuando una *start-up* crece?

Barcelona cuenta con un **gran abastecimiento de formatos de espacios** que facilitan el emprendimiento, pero ahora también es necesario que posibiliten crecer, consolidarse y poder hacer un uso hábil para el desarrollo de la actividad. En las encuestas cualitativas ha surgido la necesidad de mayor versatilidad: el sector requiere que existan espacios híbridos, que permitan combinar el diseño y la fabricación con la operativa propia de una oficina. Ante la neutralidad de los resultados en la encuesta, se necesita creatividad, talento y valentía para proyectar soluciones ya que el espacio para plantear mejoras está poco definido.

Gráfico 10. Valoraciones en relación al espacio en Barcelona. Disponibilidad

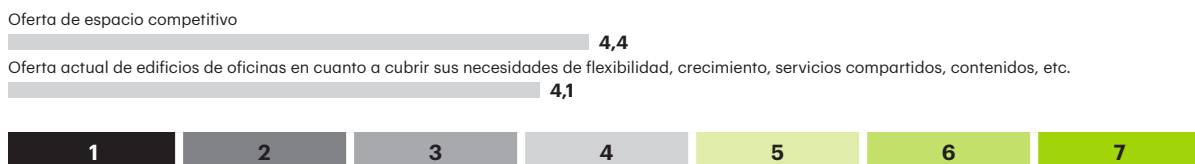
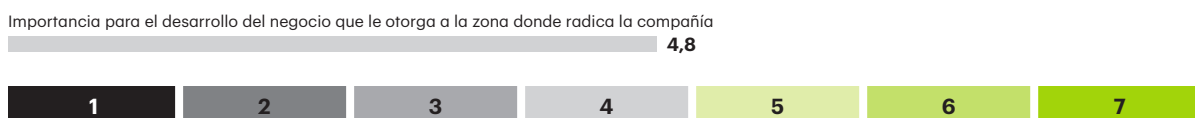


Gráfico 11. Valoraciones en relación al espacio. Ubicación



Las principales ciudades europeas (Londres, Berlín, Amsterdam...) tienen ya más del 10% de su stock de oficinas en uso de coworking. Barcelona sólo está en algo más del 1% pero con un crecimiento exponencial por encima de Madrid. Hay que profesionalizar los operadores de alquiler de estos espacios para ofrecer el producto adecuado para este tipo de empresas.

Carmina Ganyet
Inmobiliaria Colonial

Gráfico 12: Valoraciones en relación al espacio. Apoyo público



“No hay visibilidad de los espacios disponibles en la ciudad por falta de una gestión público-privada capaz de optimizar edificios públicos para uso privado.”

Christopher Pommerening
Our Dream School

“Es necesario crear más Pier01 de Barcelona Tech City para las scale-ups. Trabajar creando sinergias es mejor.”

Carlos Blanco
EncomendaVC

“La internacionalización es clave para escalar nuestro ecosistema start-up. Y, entre otros factores, la internacionalización pasa por la atracción de talento internacional. Las start-ups necesitan equipos con know how global para alcanzar mercados globales”

Mónica Madrigal
Barcelona Activa

“Los coworkings son interesantes para los inicios y las start-ups. Para las scale-ups es importante encontrar oficina propia, el espacio ayuda a crear sentimiento de pertinencia.”

Daniel Sánchez
Nauta Capital

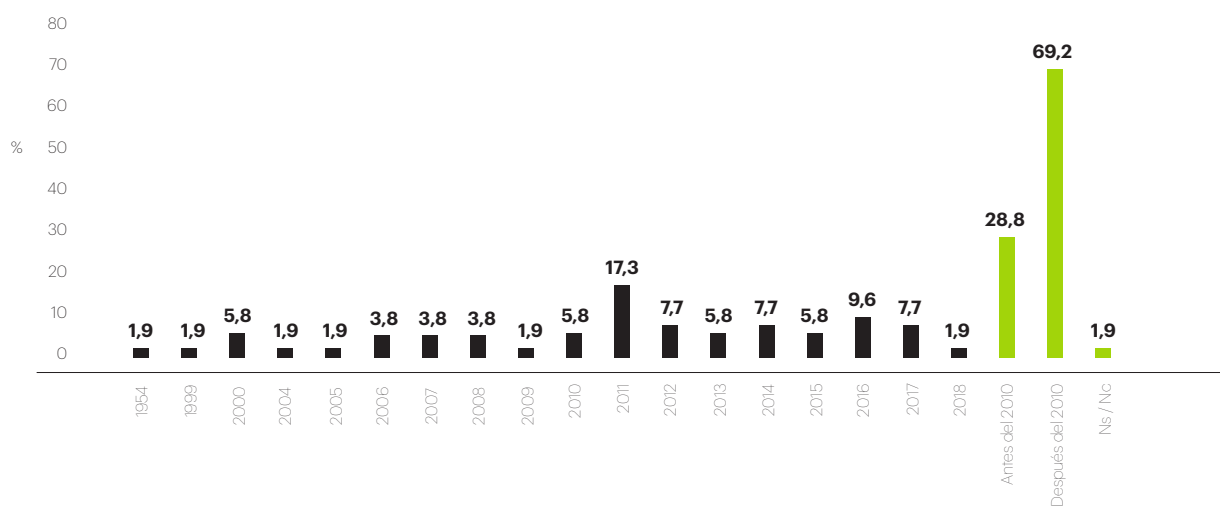
Perfil de las scale-ups

Los datos demográficos, el perfil profesional y la situación actual de las 52 scale-ups encuestados se detallan en esta sección.

Radiografía de las scale-ups

- Las scale-ups de Barcelona se caracterizan por tener una clara **especialización hacia el sector digital** (52%), son empresas jóvenes - el 69% de las empresas no existían hace 8 años- y han sido impulsadas por dos o tres fundadores (79%), principalmente varones (75%), de entre 35 a 49 años (75%) y fuera de los ámbitos tradicionales de gestación de proyectos
- Son proyectos financiados principalmente por *business angels* y *venture capital* nacional (73% de las empresas encuestadas). Es destacable que el 38,5% ha recurrido a fondos de **Venture Capital Internacional**.
- El **capital levantado** hasta la fecha está muy atomizado: el 44,1% de las empresas se concentra en la horquilla que va de los 500.000€ a los 3 millones y el 29% se sitúa en la franja de los 5 a los 20 millones de euros.
- El **tamaño** de esta compañía están muy atomizado. Comparte la multiculturalidad de sus plantillas, dominando las nacionalidades francesa, argentina, italiana e inglesa.
- La mayoría de las empresas todavía no generan **beneficios** (62%), pero prácticamente la totalidad tiene planes de crecimiento operativo, de contratación de empleados y levantar rondas de financiación en los próximos 18 meses.
- El **tamaño del espacio** ocupado por las scale-ups es muy heterogéneo y se aprecia que son las del sector tecnológico las que ostentan oficinas con más m².

Gráfico 13: Año de fundación de las empresas



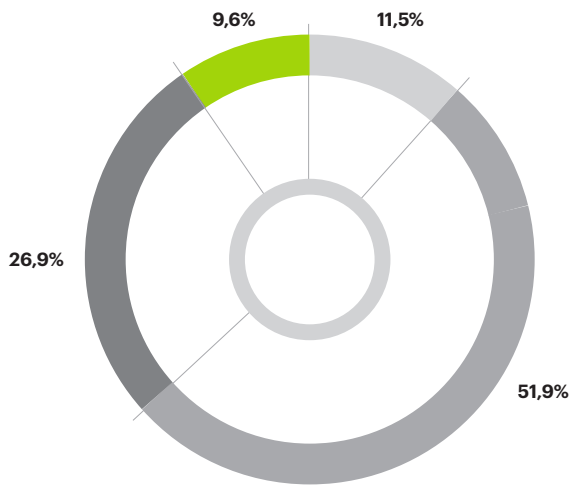


Gráfico 14: Número de fundadores

- 1 Fundador
- 2 Fundadores
- 3 Fundadores
- Más de 3 fundadores

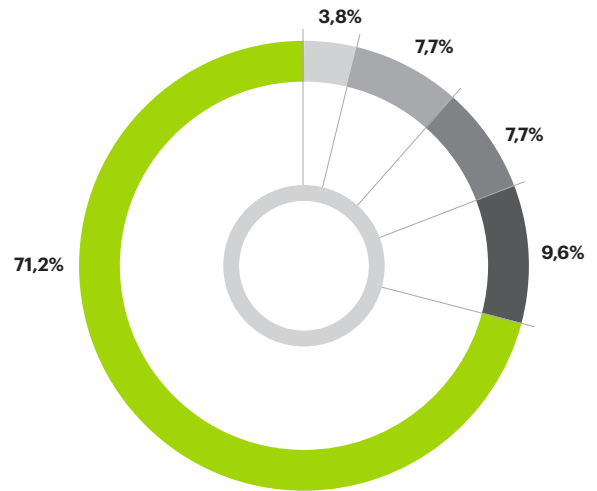


Gráfico 15: Dónde se gestó la idea

- Parque científico
- Incubadora
- Venture Builder
- Universidad / Escuela de negocios
- Otros

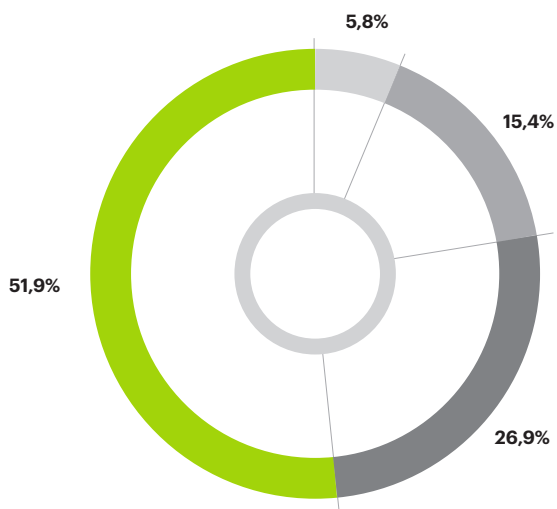


Gráfico 16: Sector de actividad

- Otro sector
- Ciencias de la vida
- Tecnología
- Digital

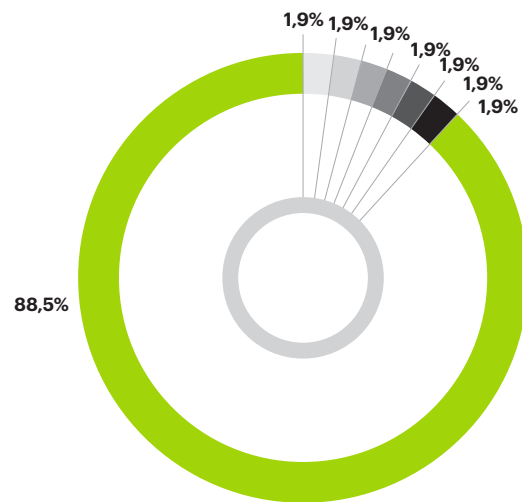


Gráfico 17: Ubicación

- El Prat de Llobregat
- Cerdanyola del Vallès
- Badalona
- Viladecans
- Mataró
- Llinars del Vallès
- Barcelona

Gráfico 18: Fuentes de financiación

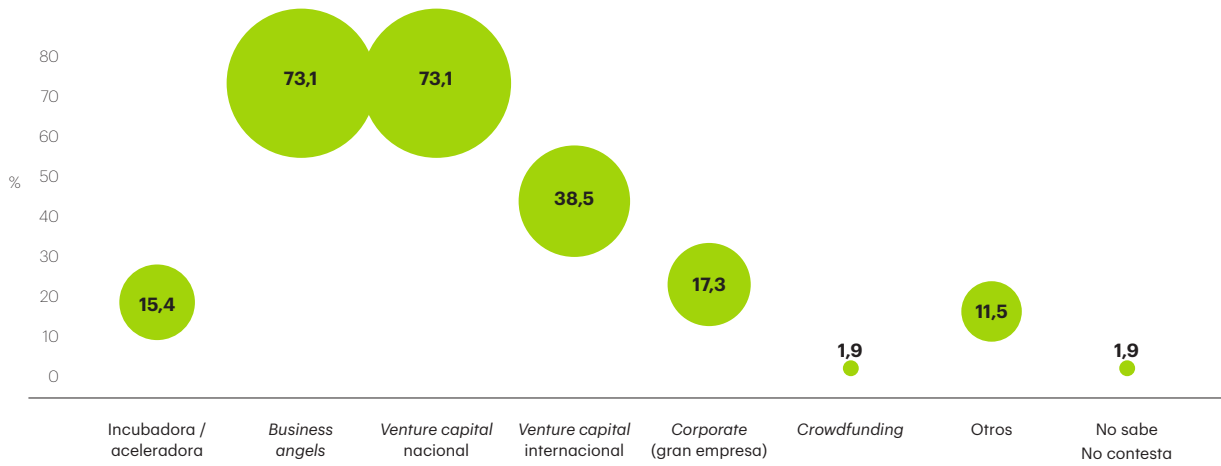
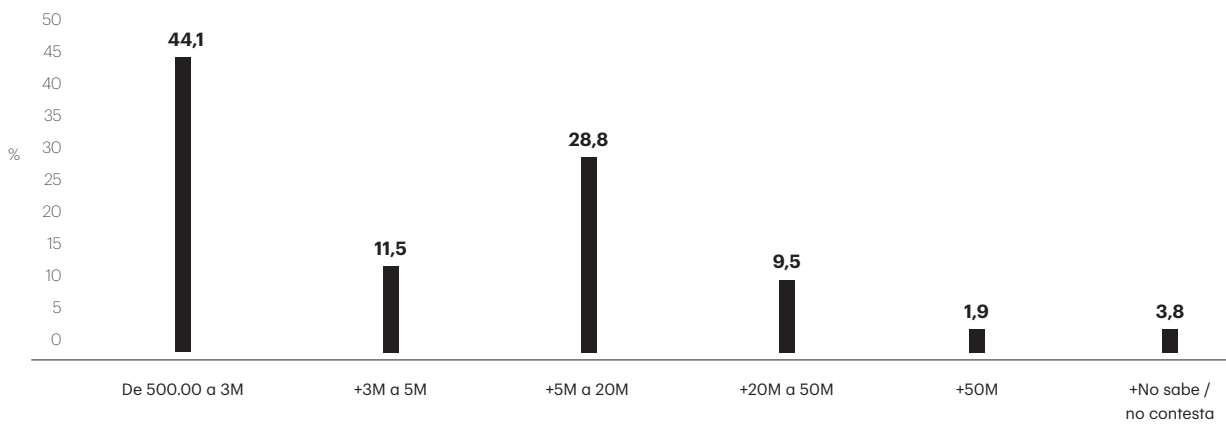


Gráfico 19: Capital levantado³



3. La muestra de empresas para el cuestionario está seleccionada con un criterio mínimo de 1M de € de capital levantado según publicado en fuentes de datos públicas.

Gráfico 20: Empresas con beneficios en 2017

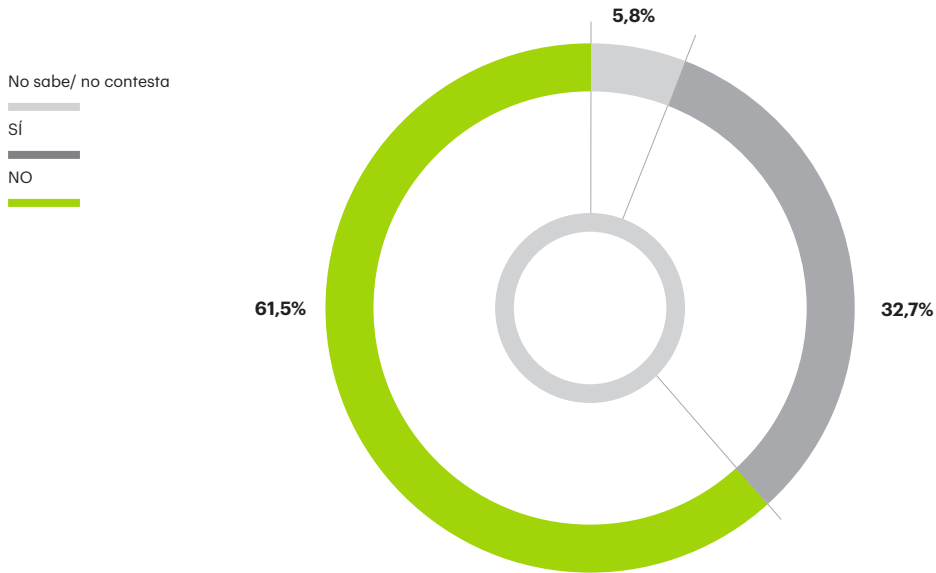


Gráfico 21: Tamaño de las oficinas

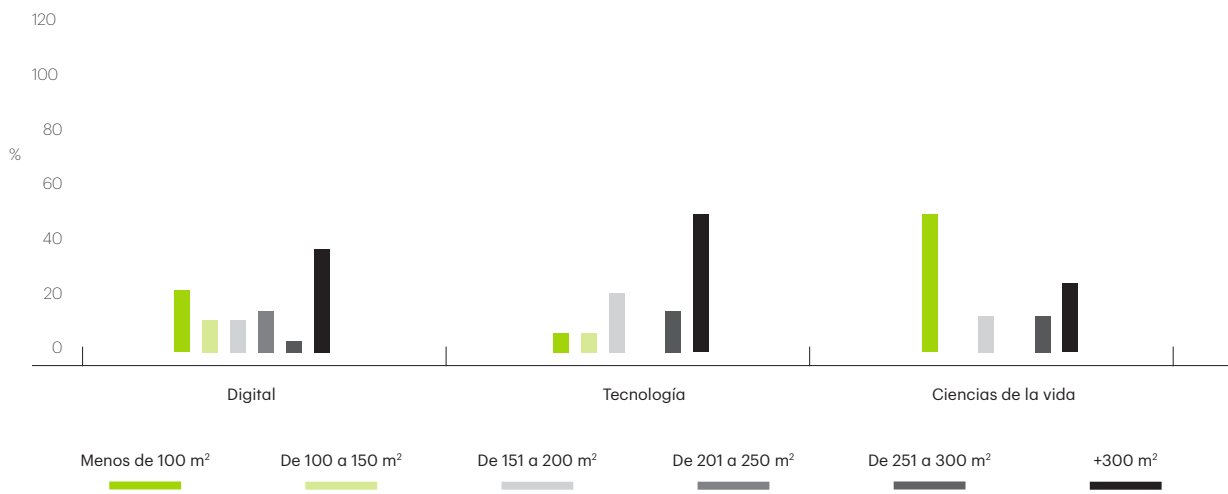


Gráfico 22: Número de empleados

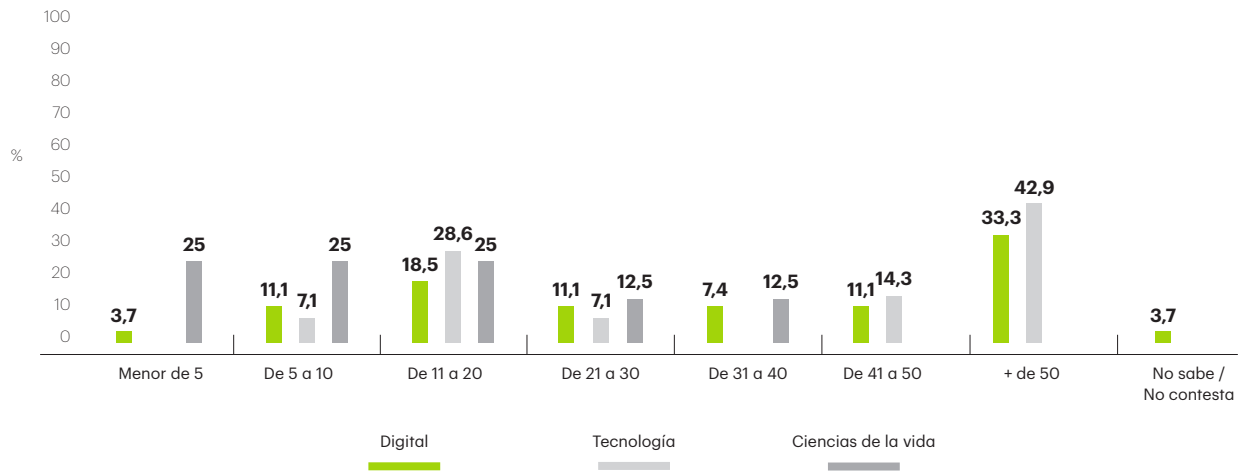


Gráfico 23: Personas que tienen previsto contratar en los próximos 18 meses

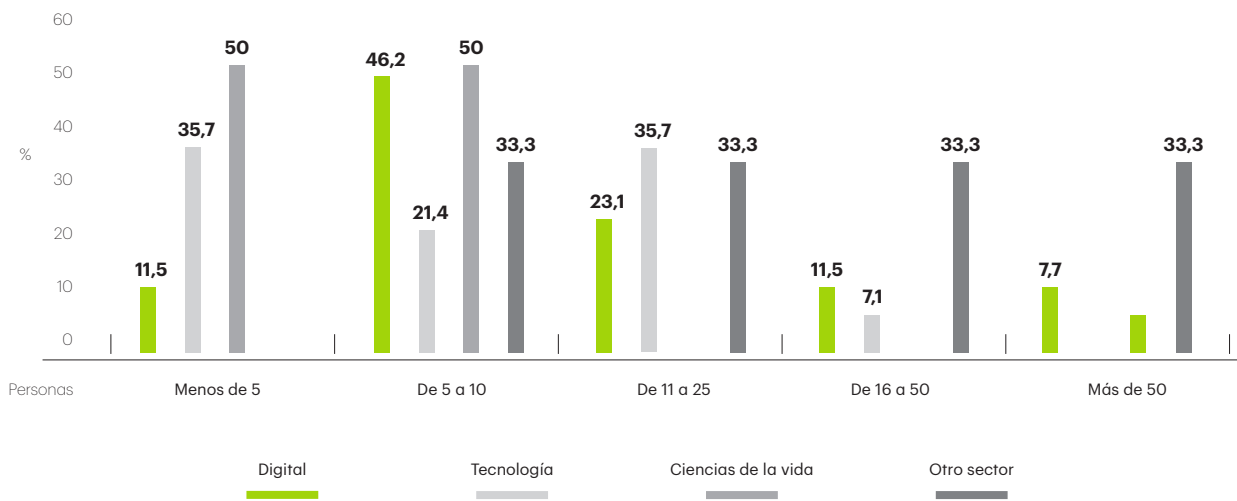


Gráfico 24: Previsión de apertura de oficinas en otras ciudades

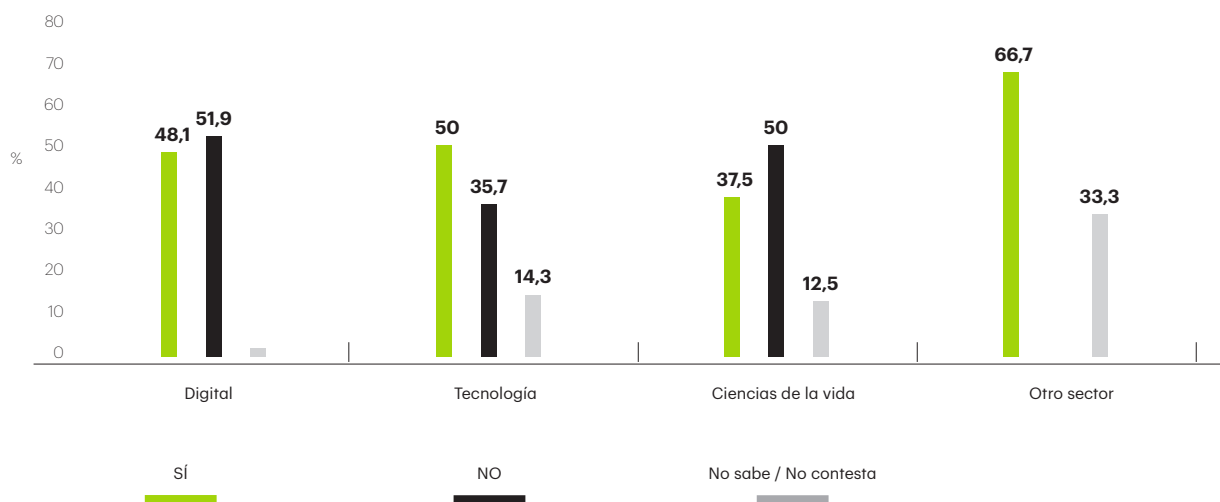


Gráfico 25: Áreas de expansión

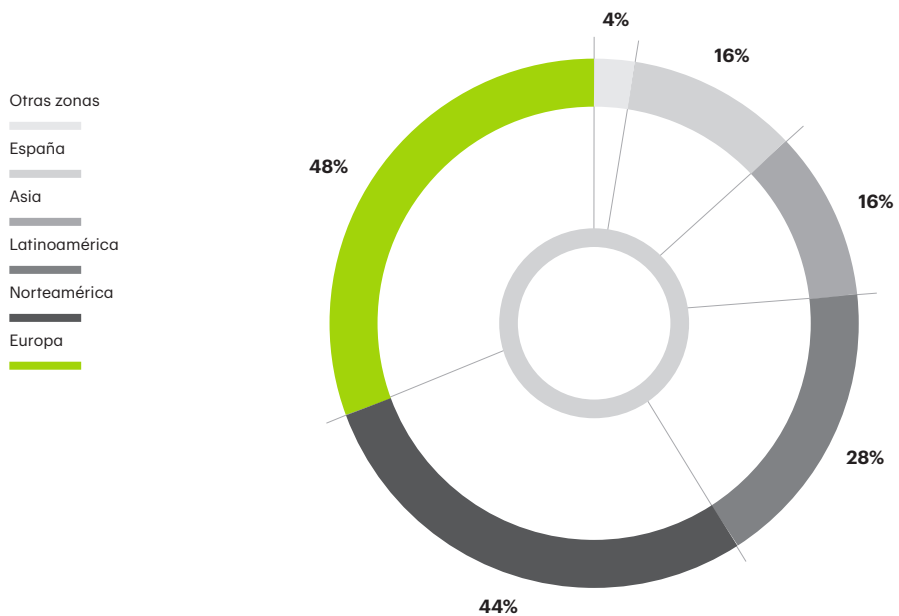


Gráfico 26: Prevision de levantar rondas de financiación

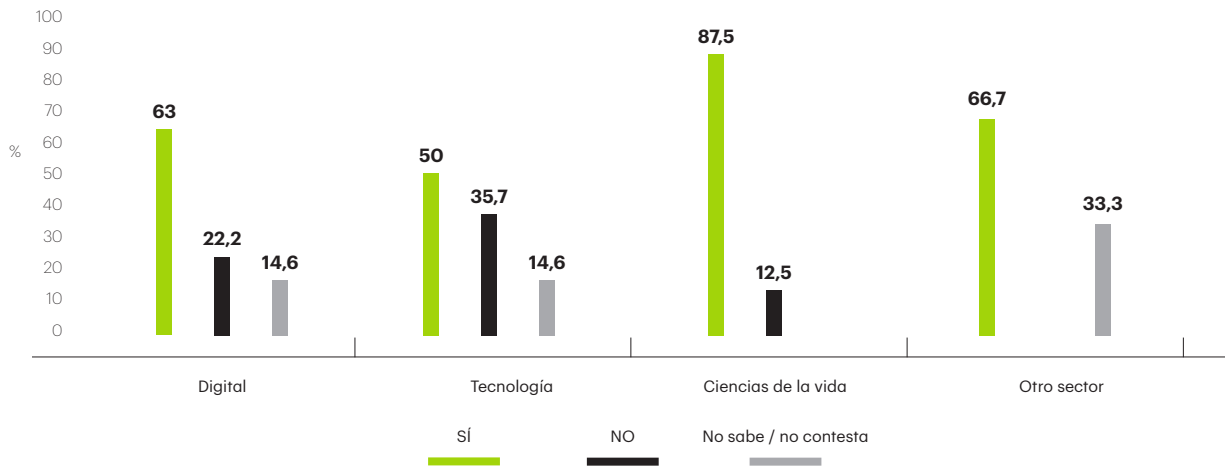
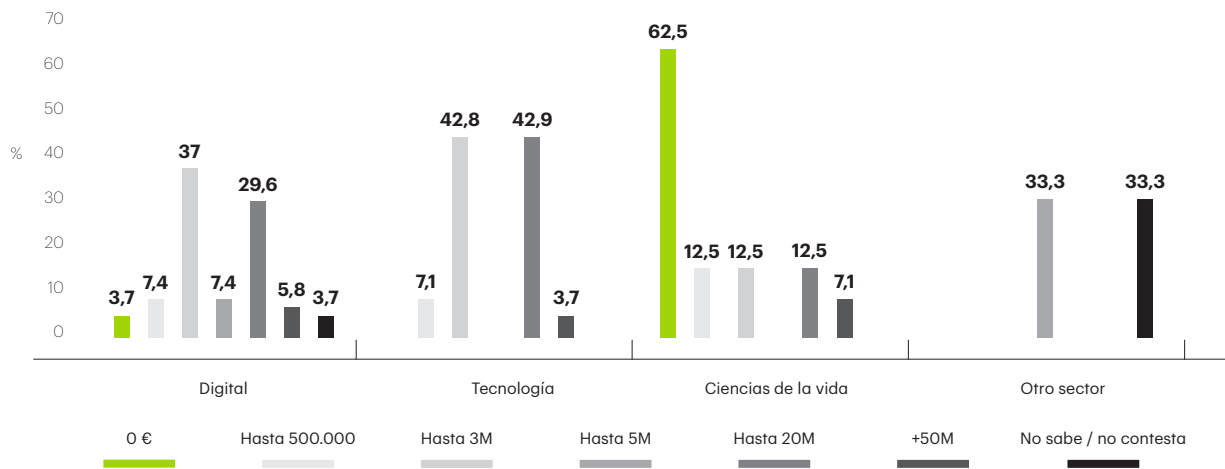


Gráfico 27: Previsión de crecimiento *Cifras previstas de ventas en 2018*



Perfil de los encuestados

La scale-up no es territorio milenial. Al contrario de lo que cabría imaginar, el fundador tipo de una *scale-up* no es un joven que no ha llegado a la treintena y que ha sido capaz de hacer realidad su proyecto final de carrera. El perfil de nuestro interlocutor es un **hombre** (81%)⁴ de **mediana edad** que, tras una dilatada experiencia en emprendimiento, ha fundado el negocio (probablemente el tercero o el cuarto de su carrera) **con otro socio** (también hombre). Afincado en Barcelona por nacimiento o por el atractivo de la ciudad, trabaja y **vive en familia** (60% con hijos). Ante la notoria presencia masculina en este ámbito, destaca el aumento de **liderazgo femenino en el sector Ciencias de la Vida** con un 50% de socias fundadoras.

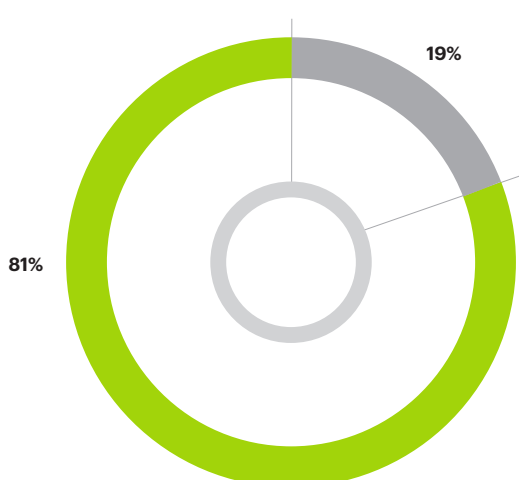


Gráfico 28: Sexo

Mujer
Hombre

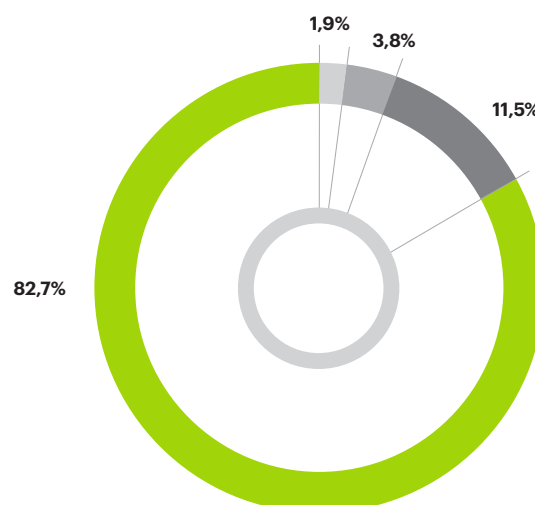


Gráfico 29: Cargo en la empresa

Socio
Otro cargo
Gerente
Fundador

4. Hay que tener en cuenta que la muestra de personas que han contestado el cuestionario para realizar este estudio está compuesta por fundadores (83%) y gerentes (11,5%) de *scale-ups*, de los cuales el 81% son hombres.

Gráfico 30: Edad

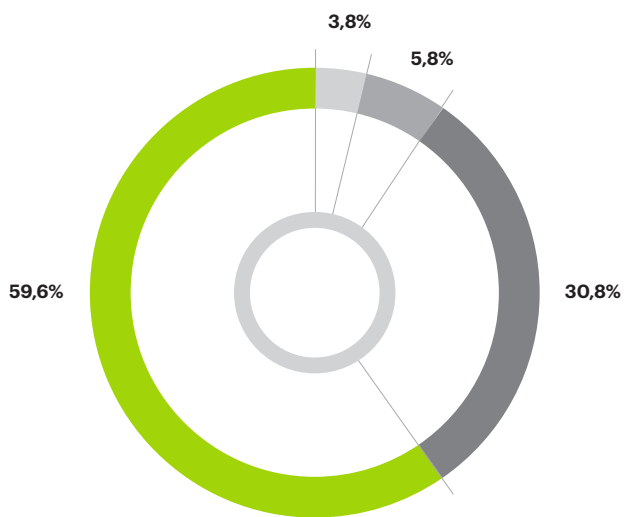
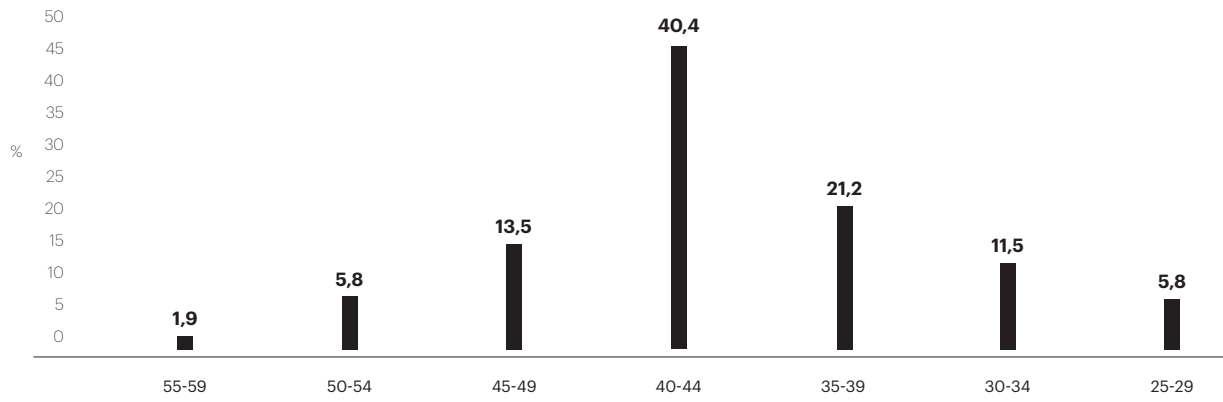


Gráfico 30: Situación familiar

- Sí tengo hijos pero viven fuera
- No tengo hijos
- Tengo hijos y viven conmigo
- Otras circunstancias

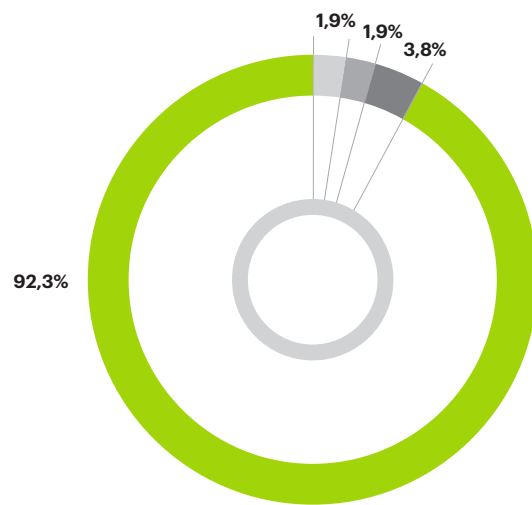
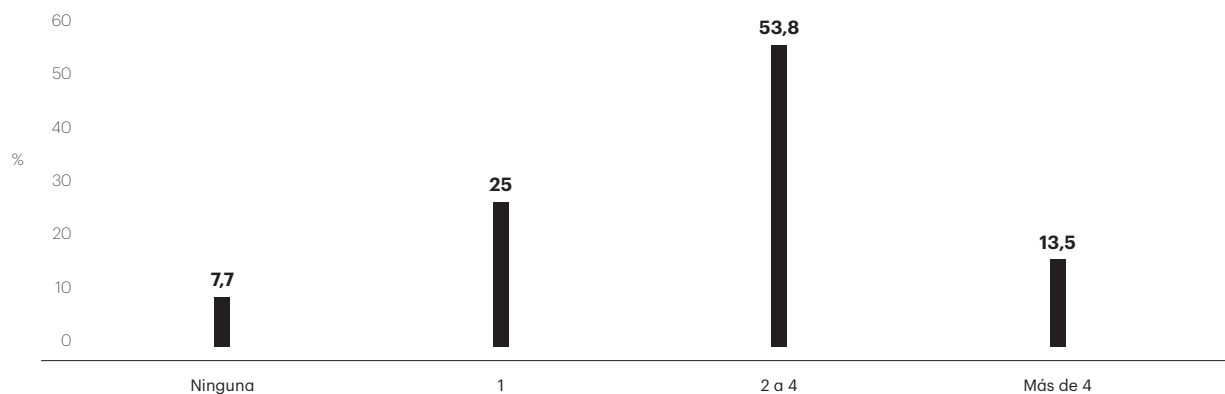


Gráfico 31: Nacionalidad

- Cubana
- Holandesa
- Alemana
- Española

Gráfico 32: Número de empresas fundadas



“Barcelona es buena creando. Cuenta con una sólida tradición en emprendimiento. Si las tradiciones se construyen y definen nuestro destino, solo hay que pensar qué queremos ser ahora.”

Carlos Trenchs
Director de CaixaBank DayOne

Barcelona en el ecosistema europeo de hubs

M^a Julia Prats Professor at IESE

Scale-ups

¿Por qué son importantes para un territorio?

La bondad de generar *scale-ups* en un territorio es un tema que ha sido estudiado de forma sistemática, desde ángulos muy diversos, para corroborar de nuevo su impacto positivo. **Es un tipo de empresa que genera beneficios medibles y relevantes** tanto de forma directa como de forma indirecta.

Algunos estudios citan como impacto directo la creación de empleo. Aunque la magnitud no es la misma en todas las geografías, un estudio de la OCDE (2018) reporta, por ejemplo, que en los Países Bajos el 22% del total de nuevos puestos de trabajo en el último año puede atribuirse a *scale-ups* del territorio; este porcentaje sube hasta un 53% en Francia, y en España supone alrededor de un 25%.

Siendo un tema de crucial importancia, la creación de empleo no es el único efecto registrado. Estudios del Banco Mundial, Endeavor y la OCDE coinciden en señalar los efectos que la creación de este perfil de empresa tiene en el desarrollo profesional de sus empleados. Dado el rápido crecimiento que tienen, el nivel de aprendizaje que consiguen, y la posibilidad de alcanzar puestos de dirección en menos tiempo que en las grandes compañías, se convierten en **empresas muy atractivas para un nivel de talento alto**, que a su vez contribuye a la innovación y la mejora de la organización a corto y medio plazo.

Estos mismos estudios también reportan evidencia de la **generación de nuevos proveedores locales de la cadena de valor** que aportan especialización en mercados nicho y de alto valor añadido; normalmente innovadoras y que crecen al amparo de la *scale-up*. No solamente hablamos de empresas de servicios, sino también proveedores tecnológicamente sofisticados que encuentran en estas compañías su apoyo para consolidarse y crecer.

Scale-ups

¿Qué necesitan para crecer?

El estudio de ecosistemas que generan *scale-ups* de forma regular en el tiempo, muestra una serie de elementos que facilitan la aparición y crecimiento de estas organizaciones. Asumiendo condiciones de entorno favorable a emprender e invertir, algo que todos los buenos ecosistemas han conseguido en mayor o menor medida, podríamos enumerar como elementos críticos los puntos siguientes:

- **Talento** capacitado para el pensamiento crítico y la acción.
- **Orientación a los mercados internacionales**, líderes conocedores de los instrumentos financieros para las fases de inicio y crecimiento.
- **Redes de "iguales"** donde fundadores, financiadores y asesores se conocen y apoyan para aprender y mejorar su maestría.
- **Instituciones académicas y de investigación** que funcionan como formadores del talento y catalizadores.
- **Un potencial grupo de directores no ejecutivos** con experiencia sectorial relevante y experiencia en el gobierno de las organizaciones.
- **Servicios complementarios** de apoyo (abogados y boutiques especializadas).
- No podemos olvidar el **papel dinamizador que las empresas grandes** tienen sobre el ecosistema. En la base de todos los casos de éxito, encontramos empresas establecidas que sirvieron de paraguas, de fuente de tecnologías y talento para la siguiente generación de organizaciones exitosas.

Ciertamente, no todos los elementos se encuentran de forma óptima, incluso en los ecosistemas más avanzados, pero sí podemos sostener que se observan períodos donde varios elementos coinciden en alcanzar un nivel mínimo que empuja al territorio a un círculo virtuoso donde cada aspecto apoya e im-

pulsa al otro. **Ecosistemas como el de Boston, Tel Aviv, Londres, Seúl o Santiago de Chile, no han aparecido por casualidad. En cada uno hay decisiones de empresarios, instituciones y políticas e inversiones públicas que han empujado iniciativas hasta llegar hasta ese punto de inflexión.** Compañías de sectores muy diversos como Spotify en Suecia, Boohoo en UK, Zalando en Alemania, Blablacar en Francia, e-Dreams o Privalia en España nos demuestran como **Europa tiene las ideas y el talento para hacer crecer compañías globales** que son referencia en sus sectores. Parece claro que conseguir que no sean una excepción es en muchas ocasiones la tarea pendiente.

Scale-ups

¿Con qué contamos ya en nuestro ecosistema?

Aunque algunos puedan pensar que no es así los datos nos lo corroboran. **Barcelona tiene una buena base para llegar a ser un buen ecosistema para scale-ups:**

- **Existe una excelente base de start-ups y capital semilla profesionalizado** para las fases de lanzamiento y financiación de las primeras rondas. Se puede atraer capital internacional para las siguientes rondas.
- **Contamos con talento nacional e internacional** no sólo para identificar oportunidades y lanzarlas, sino también con competencias para conducir el crecimiento. No falta ni la ambición hacia la excelencia, ni las capacidades para realizarlo.
- **Las instituciones que actúan como catalizadores** -universidades, escuelas de negocio, centros de investigación, aceleradoras, entre otros- tienen la visión y la capacidad de acción para seguir generando un impacto importante.
- **Las historias de éxito** que se han generado en las últimas décadas no son sólo buenos modelos para otros, sino que son la generación experimentada que ya apoya a la siguiente. Emprendedores recurrentes, inversores con visión empresarial y no solo financiera, primeros empleados de *Start Up* que han vivido el proceso en primera persona forman ya la base humana y el conocimiento tácito que se encuentra en un buen ecosistema.
- **Por último, y no menos importante, especialistas** en temas de propiedad intelectual, abogados, mentores, y en general profesionales que llevan años apoyando a empresas jóvenes con futuro y que están en perfectas condiciones para apoyar el salto de dimensión que el ecosistema requiere.

Scale-ups

¿Qué hay que hacer para acelerarlo?

Ninguno de los buenos ecosistemas para *scale-ups*, como decíamos, han nacido por casualidad, ni han evolucionado y mejorado sin agentes que se lo hayan propuesto. De hecho, está comprobado que **a mayor densidad de scale-ups, mayor probabilidad de que surjan otros.** Según el *Scale-ups Institute* (UK), el número de *scale-ups* por cada 100k habitantes es de 44, mientras que solo en el área de Londres es de 80. **En Barcelona estamos todavía lejos de esta realidad. Como deja entrever el estudio, tenemos un número significativo de scale-ups, pero siguen siendo la excepción.** Esto, lejos de desanimarnos, nos lleva a pensar que, entendiéndolo cómo otros ecosistemas han planificado su trabajo para conseguir ese punto de inflexión, **si tenemos la base inicial, y prácticas que han ayudado a otros, seremos capaces de consolidar un potente círculo virtuoso.** Por ejemplo, hace ya décadas el instituto citado decidió monitorizar el ecosistema con el objetivo de ofrecer información y recomendaciones a legisladores, financiadores y otros agentes relevantes del sistema para seguir mejorando la calidad del territorio para el desarrollo de estas organizaciones de alto impacto. A base de recomendar intervenciones puntuales y poder medir su impacto, hoy en día pueden ser normativos, priorizar recursos, inversiones, etc.

Nuestro primer análisis nos lleva a pensar que necesitamos avanzar más rápidamente en medidas para la retención de talento, transferir tecnologías al mercado de forma más rápida y eficiente, desarrollar vehículos de inversión con aspiraciones globales, seguir impulsando la exploración de mercados internacionales no convencionales, fortalecer las iniciativas de *networking*, y buscar la complicidad de la gran empresa. Buenos ejemplos, no nos faltan.

Esta primera aproximación al ecosistema de *scale-ups* nos pone sobre la mesa claras líneas de acción que habrá que priorizar y liderar.

**Estamos en el buen camino...
¡Hay que trabajar en equipo
y acelerar el paso!**

Palancas de fiscalidad

Sonia Velasco Partner at Cuatrecasas

La atracción y retención del talento: marco legislativo

Las empresas en general, y las *scale-ups* en particular, requieren de herramientas para atraer talento, retenerlo e incentivarlo. El acometer este objetivo no es fácil, y lo es aún menos cuando la empresa tiene escasa liquidez dado que está en plena fase de crecimiento y expansión, en definitiva, en fase *scale-up*.

En Estados Unidos, las opciones sobre acciones se han convertido en un instrumento muy habitual y generalizado de compensación a los empleados en todo tipo de empresas. En Europa, y en particular en España, son habituales en grandes empresas pero también se han hecho habituales en empresas de menor tamaño y, en particular, en las *scale-ups*.

Instrumentos legales para la retención del talento

Los incentivos a trabajadores más habituales en el marco español pueden resumirse en tres grandes grupos: *bonus* en efectivo, *phantom shares* y *stock options*. Los dos segundos, a diferencia del primero, son sistemas de retribución referidos a capital consisten en la concesión a los beneficiarios de los mismos de la posibilidad de adquirir una participación en el capital u obtener un beneficio referenciado al valor del capital, a un precio ventajoso (concesión), condicionado al transcurso de un determinado período de tiempo (maduración) antes de poder proceder a la adquisición (ejercicio) y con la posibilidad posterior, en su caso, de transmitir las (transmisión).

A continuación, analizamos los tres grupos.

a. Bonus en efectivo

Se trataría de un *bonus* ligado a la consecución de ciertos objetivos (ventas, financiación, crecimiento, etc.).

Un *bonus* ligado a la consecución de ciertos objetivos tiene la consideración de rendimiento del trabajo y, por lo tanto, está sujeto a los tipos generales de tributación (tipo marginal del 48% en Catalunya). Es posible reducir la tributación sobre el *bonus* o retribución variable si ésta es irregular en el tiempo. En este caso, cabe la posibilidad de reducir la base del rendimiento del trabajo en un 30% con algunas otras limitaciones como el límite máximo de 300.000 euros.

Este incentivo a los trabajadores, no obstante, no es muy habitual en el marco de las *scale-ups* por la falta de liquidez de estas empresas para pagar *bonus* en efectivo a sus empleados.

b. Phantom shares

No son acciones ni participaciones, son derechos económicos asociados a la evolución del valor de la acción o participación, a modo de acción virtual, similar a un *bonus* por objetivos. Por lo tanto, se trata de un *bonus* ligado a la revalorización de las acciones de la empresa. La compañía entrega a los beneficiarios *phantom shares*, cuyo valor teórico es equivalente al de las verdaderas acciones, y se pacta qué llegada una fecha, el beneficiario percibirá el importe en que se hayan revalorizado sus acciones 'fantasma'.

En el marco de la retención del talento, es habitual condicionar la entrega de *phantom shares* al cumplimiento de determinados hitos económicos o de valoración, que se venda o se repartan dividendos, que se alcance una antigüedad o permanencia, etc. o condicionarse al cumplimiento de objetivos empresariales durante un periodo (*vesting period*).

En el ejercicio de las *phantom shares*, los trabajadores percibirán un *bonus* dinerario calculado sobre la diferencia entre el valor de las acciones de la compañía al tiempo en que les fueron entregadas (o un valor pactado inicialmente) y del valor de las acciones en la fecha de ejercicio. El *bonus* generalmente se pagará cuando se cumpla la condición y/o transcurra el plazo establecidos en el plan.

La principal característica de las acciones fantasma frente a otros incentivos es que los beneficiarios no adquieren la condición de accionistas de la compañía, aunque disfrutan su principal ventaja: los derechos económicos. Por lo tanto, los accionistas se aseguran la permanencia en la compañía de empleados claves compartiendo el valor económico del capital pero sin perder derechos políticos. No obstante, no deja de ser un incentivo que se satisface monetariamente, lo que no es siempre posible o la mejor estrategia a seguir en empresas en pleno crecimiento como las *scale-ups*.

c. Stock options

Las *stock options* (opciones sobre acciones) son la opción de adquirir un paquete de acciones de la empresa, reconocido por el empresario gratuita u onerosamente a un precio de ejercicio o *strike price* durante un periodo limitado de tiempo en cantidades previamente determinadas en el contrato de opciones.

El beneficio económico del empleado estriba tanto (i) en la posible adquisición de acciones por un valor inferior a su valor de mercado, como (ii) en la ganancia que pueda obtener por la transmisión de tales acciones posteriormente al ejercicio de la acción, por un precio superior del fijado originariamente para su adquisición.

A menudo, las opciones sobre acciones sólo se pueden ejercitar tras un periodo de tiempo o cuando se cumplan determinadas condiciones, con el objetivo de retener a los trabajadores clave y/o incentivarlos en la creación de valor y mejora de los resultados de la empresa. Al aumentar el valor de la empresa, el valor de sus acciones responderá paralelamente y les permitirá participar en el incremento de valor en la sociedad.

Si el trabajador deja la empresa antes de que finalice el periodo hasta la entrega de las acciones, es habitual que el trabajador pierda su derecho a ejercitar las opciones.

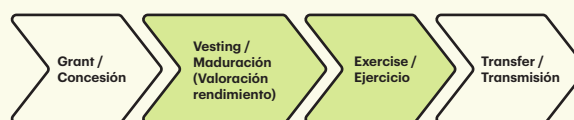
Si a fecha de vencimiento, el precio de ejercicio de la opción es inferior a la cotización de las acciones, el trabajador podrá ejercer su derecho y seguidamente vender las acciones, obteniendo un beneficio. Por el lado contrario, si las acciones de la empresa se sitúan por debajo del precio de ejercicio, evidentemente-

te el empleado no ejercería el derecho de compra porque implicaría una pérdida en forma de coste de oportunidad.

Las *stock options* son una de las vías favoritas de retribución variable en las *start-ups* y *scale-ups* debido a que se ofrece un sustancial incentivo, sin perjudicar gravemente la liquidez de estas empresas que empiezan su andadura.

Con esta fórmula, el empleado de la *start-up* puede que no tenga un gran sueldo, pero en el supuesto que se confirme un elevado crecimiento de la empresa, a largo plazo le permitirá participar de los elevados beneficios o de la futura venta de la empresa.

A este respecto, en línea con lo comentado anteriormente, podemos distinguir cuatro momentos: (i) el de la concesión de la opción (*grant*), (ii) el de la consolidación e inicio del periodo de ejercicio de la opción (*vesting*), (iii) el del ejercicio de la opción y, por lo tanto, la adquisición de las acciones, y (iv) en su caso, su transmisión.



La concesión de la opción –si esta no es transmisible, lo que no es habitual en esquemas de incentivos–, se considera que no genera una renta sujeta a tributación. Tampoco existe tributación en la consolidación de la opción, que generalmente ocurre en un momento posterior a su concesión.

Por el contrario, en el ejercicio de la opción, el trabajador estará sujeto a tributación por la diferencia entre el valor de mercado de las acciones y el valor por el que el trabajador puede adquirirlas, *strike price*. La diferencia tributa como rendimiento del trabajo.

En este supuesto, es decir, si la renta se deriva de la entrega de acciones o participaciones en una entidad a un precio inferior al de mercado, cabrá aplicar la exención de 12.000 euros (anuales). Para ello, se exige, entre otros, que se ofrezcan las acciones a todos los trabajadores en las mismas condiciones –sin excepción alguna por razón de categoría profesional, antigüedad o cualquier otra razón–, lo que es poco habitual en el contexto de las *scale-ups*. Por otra parte, el trabajador podría disfrutar de la reducción del 30% con el límite de 300.000 euros que hemos comentado si la renta se entiende obtenida de forma irregular en el tiempo y el trabajador no ha disfrutado en los últimos 5 años de esta misma reducción.

Finalmente, en la transmisión de las acciones o participaciones, la ganancia generada estará sujeta a tributación a los tipos del ahorro, actualmente, más bajos que los aplicables a los rendimientos del trabajo (tipo máximo del 23%).

A efectos de seguridad social, los rendimientos del trabajo generan también la obligación de realizar contribuciones a la seguridad social por un importe del 6,35% a cargo del empleado y, con carácter general, de un 29% a cargo de la empresa (aplicable únicamente a salarios que no llegan al máximo de 3,751 euros al mes).

Comentarios finales para incentivar legalmente la utilización de sistemas de compensación en forma de acciones

Es percepción bastante generalizada que, desde la perspectiva legal, los planes de *stock options* en España no son tan beneficiosos como en otras jurisdicciones.

Por una parte, no hay incentivos fiscales a este tipo de incentivos más allá de la exención de los 12.000 euros o la reducción del 30% de la base imponible con el límite de los 300.000 euros y la limitación de los 5 años.

En relación a la exención de los 12.000 euros, se exija que las *stock options* se ofrezcan a todos los trabajadores en las mismas condiciones –sin excepción alguna por razón de categoría profesional, antigüedad o cualquier otra razón– lo que representa una condición poco favorable para la adopción de este tipo de sistemas retributivos. Entendemos que la intención del legislador mediante la introducción de esta modificación es evitar que, a efectos del disfrute de este beneficio fiscal, existan discriminaciones entre trabajadores por razón de su categoría profesional en la empresa o de cualquier otro factor, pero el requisito de que sea ofrecido a todos los trabajadores puede ser adecuado en grandes empresas pero no para, entre otras, las *scale-ups*.

Por otra parte, el trabajador debe tributar en el ejercicio de la opción sobre el valor de la sociedad en ese momento, valor que puede ser en muchos casos, muy difícil de determinar. La falta de liquidez del trabajador a la hora de pagar el impuesto se suple muchas veces con la venta inmediata de las acciones. No obstante, los planes de opciones, a veces, prevén un periodo de bloqueo por el que el trabajador no puede vender las acciones. En este caso, parecería razonable posponer la tributación hasta que se pueda disponer de las participaciones.

Asimismo, de conformidad con la legislación española, dado que en el momento de su concesión no se devenga retribución alguna, será en el momento del ejercicio de la opción por parte del trabajador cuando se devengará para este la correspondiente retribución en especie. A este respecto, en otras jurisdicciones, el trabajador puede elegir anticipar el pago de los impuestos al momento de la concesión abonando la fiscalidad por el valor de mercado de la opción (normalmente, relativamente más baja) para poder considerar el incremento de valor en el momento del ejercicio como ganancia patrimonial. De esta forma, el trabajador podría ver reducida la tributación por los menores tipos impositivos aplicables a la ganancia patrimonial.

Otra alternativa que prevén algunos países es que el plan que se ofrece a los empleados cumpla con una serie de requisitos tasados, entre los que normalmente se encuentra el mantenimiento de las acciones. Estos planes que cumplen con requisitos tasados se benefician de ciertos incentivos fiscales.

Finalmente, mercantilmente, las sociedades de responsabilidad limitada en España tienen dificultades para ofrecer este tipo de sistemas de compensación en forma de acciones, ya que, por un lado, no es posible emitir acciones antes del ejercicio de las opciones por parte de los empleados, lo que puede conllevar sucesivas ampliaciones de capital, y por otro, este tipo de sociedades no puede adquirir sus propias acciones y mantenerlas en autocartera. La ampliación de las posibilidades de adquirir acciones y mantenerlas en autocartera, o simplemente de emitir acciones en espera de un posible ejercicio futuro por parte de los empleados podría, sin duda alguna, ayudar en la puesta en práctica de este tipo de sistemas de compensación.

Agradecimientos

Entrevistas cualitativas

Queremos hacer una mención especial a los veinte empresarios, emprendedores y profesionales vinculados al ecosistema emprendedor de Barcelona que, con su valioso criterio, experiencia y generosidad, ayudaron a marcar las líneas de investigación. A todos ellos queremos darles las gracias por su inestimable colaboración.

Ángela Alférez

Research Director & Venture Capital Affairs. ASCRI

Marc Badosa

Seed Rocket 4 Founders Capital SCR Pyme

Carlos Blanco

Managing Partner & Co-Founder of EncomendaVC

Ruben Bonet

Co-Founder, President and CEO Fractus

Timo Buetefisch

CEO at COOLTRA

Pablo de Porcioles

Ex-COO Europa Top Doctors

Óscar Farrés

Invest Manager of Innovation Technology and Investment at FEI Fondo Europeo de Inversiones

Carmina Ganyet

Corporate Managing Director at Inmobiliaria Colonial

Quim Lechà

COO at Typeform.com

Ana Maiques

CEO at NEUROELECTRICS

Mónica Madrigal y José Pedro Tarango

Head of Business Landing Services and Technical Financing at Barcelona Activa

Toni Manzano

Co-Founder and R&D Director of Bigfinite

Jesús Monleón

Business Angel, Co-Founder at Seedrocket and Founder Partner at SeedRocket 4Founders Capital.

Christopher Pommerening

Founder at Our Dream School

Antonio Rami

Co-Founder and COO at Kantox

Javier Sánchez-Marco

CEO and Co-Founder at Furgo

Daniel Sánchez

General Partner at Nauta Capital

Josep Lluís Sanfeliu

Managing Partner and Founder at Asabys Partners

Helena Torras

Co-Founder & CEO B-Wom

Sonia Velasco

Partner at Cuatrecasas

Bruno Vilarasau

Director of Digital Services and Public Sector at Telefónica

Equipo

Comité Asesor

También queremos agradecer la implicación de los profesionales que han formado el Comité Asesor del proyecto. Su orientación y guía ha dado forma y profundidad a la primera edición del **Barcelona Global Scale-Up Monitor**. Muchas gracias a todos y cada uno.



Luisa Alemany
Associate Professor at ESADE and Visiting Professor at Oxford University



Carlos Blanco
Managing Partner & Co-Founder of Encomenda and Nuclio



Sara Berbel
General Manager of Barcelona Activa



Pere Condom
Director of the Programa Catalunya Emprèn, Generalitat de Catalunya



Juan José Durán
CMO at eDreams ODIGEO



Carmina Ganyet
Corporate Managing Director at Inmobiliaria Colonial



Anna Gener
CEO of Savills Aguirre Newman



Carlos Grau
General Manager at Mobile World Capital Barcelona (MWCB)



Uzay Kozak
Partner at EMEA Capital



Vanessa Llopart
CEO of Emesa Capital



Toni Manzano
Co-Founder and R&D Director of Bigfinite



Miquel Martí
CEO of Barcelona Tech City



Mª Julia Prats
Professor at IESE



Gonzalo Rodés
ISP Inversiones y Servicios Publicitarios



Daniel Sánchez
General Partner at Nauta Capital



Lluís Seguí
Founding Partner and CEO of Miura Private Equity



Josep Lluís Sanfeliu
Managing Partner and Founder of Asabys Partners



Carlos Trenchs
Director of DayOne – Technology Companies and Investors at CaixaBank



Aleix Valls
Co-Founder and CEO of Liquid Co



Miquel Valls
General Partner Alfa Life Science



Bruno Vilasarau
Director of Digital Services and Public Sector at Telefónica



Sonia Velasco
Partner at Cuatrecasas

2018 Barcelona Global Scale-Up Monitor Team



Maria Cañellas
Project Manager



Victor Cardoner
Product Manager CaixaBank



Anna Casadellà
Director of Projects



Ricard Castellet
CCO en Barcelona Tech City



Mateu Hernández
CEO



Miquel Martí
CEO of Barcelona Tech City

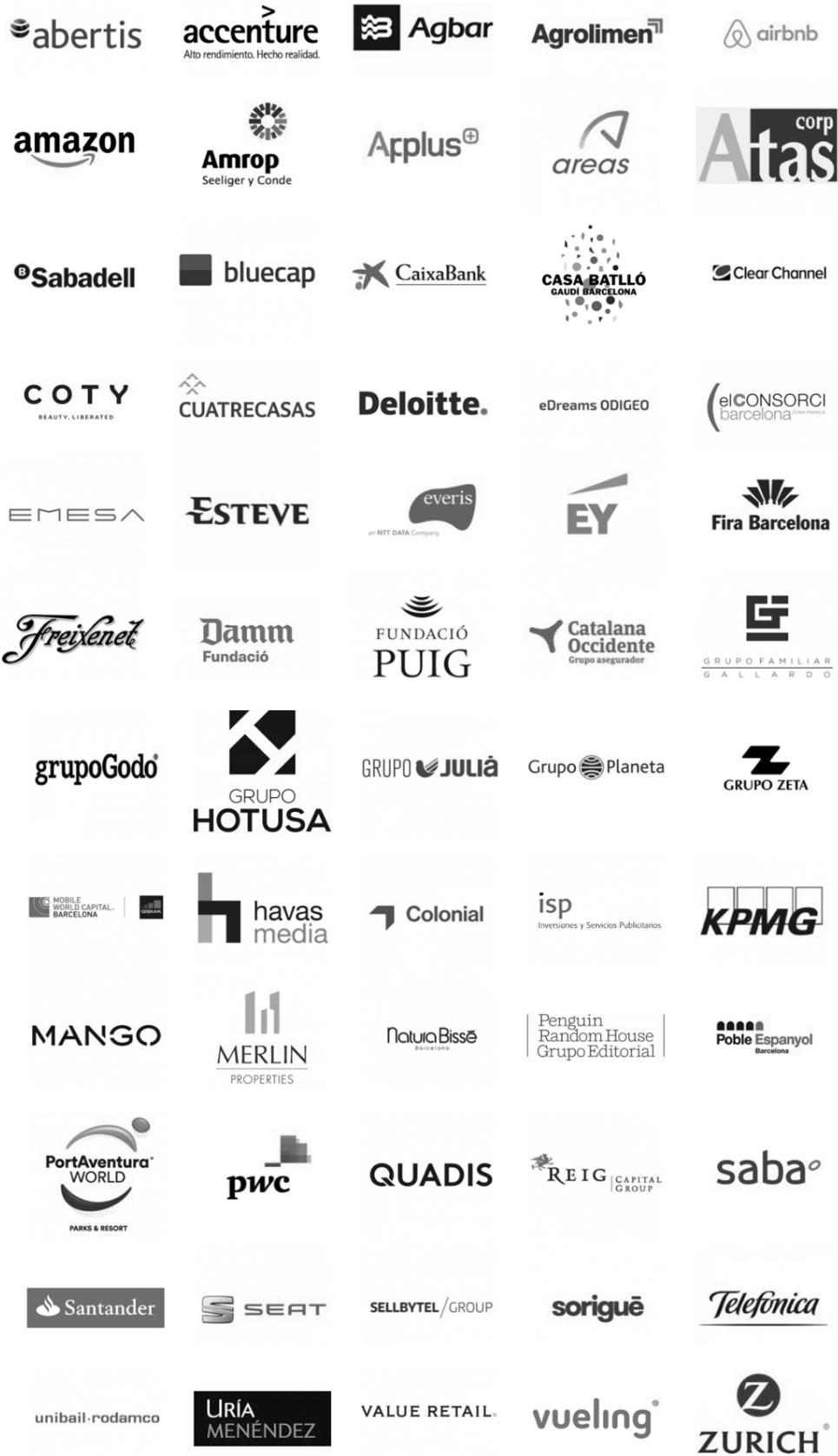


Carlos Trenchs
Director of DayOne – Technology Companies and Investors at CaixaBank

Socios corporativos



Socios corporativos protectores



Diagonal 579
Barcelona 08014
+34 936 761 250
barcelonaglobal@barcelonaglobal.org
barcelonaglobal.org
@barcelonaglobal

Make it happen!



Barcelona
Global