OFICINA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO

MONOGRAFIA

Setembre 2026

Creixement sostenible per a *startups*: Com escalar sense perdre cultura, enfocament o eficiència

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

ÍNDEX

01 | Resum executiu

02 | Introducció

03 | Persones i cultura com a base del creixement

04 | Estratègia i mètriques per al creixement sostenible

05 | Operacions, processos i impacte

06 | Casos reals i lliçons apreses

07 | Conclusions i futur

08 | Glossari

09 | Bibliografia

01 Resum executiu

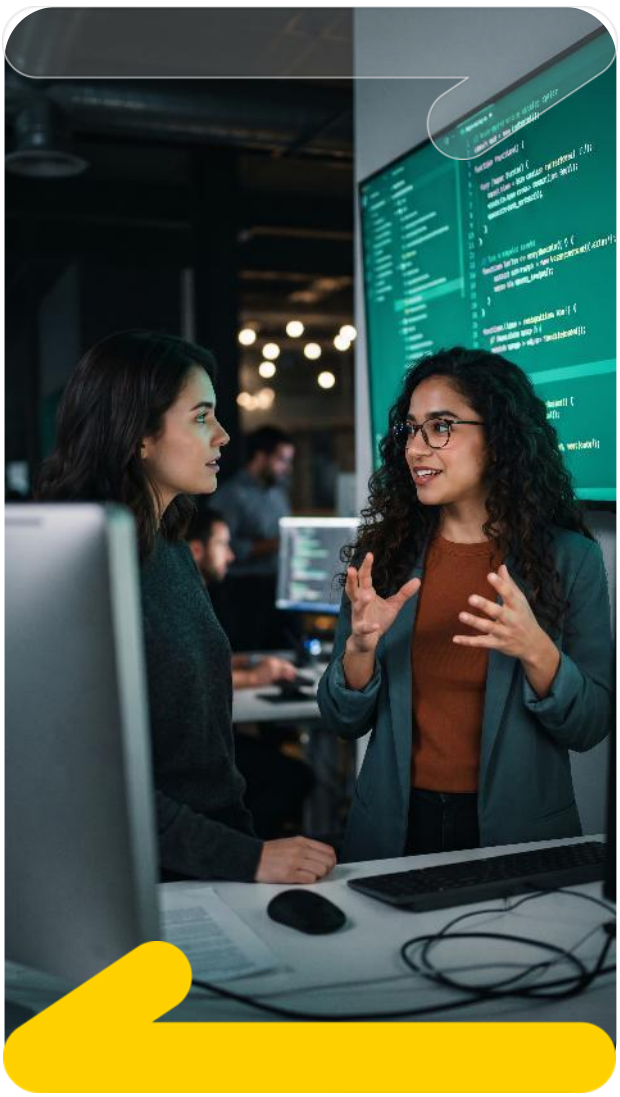
El creixement de les *startups* ja no es pot llegir només en termes de velocitat, finançament o expansió comercial. En un entorn més exigent en termes de productivitat, professionalització i **sostenibilitat, escalar bé implica créixer sense debilitar els fonaments que donen suport al projecte.**

Aquesta monografia es basa en una idea central: una *startup* creix de manera sostenible quan la seva expansió no compromet la seva capacitat futura de crear valor. Des d'aquesta perspectiva, la sostenibilitat no es limita a criteris ambientals o d'impacte explícit, sinó que actua com un marc per pensar en la qualitat del creixement, la coherència organitzativa i la solidesa del model de negoci.

El **document analitza tres dimensions clau**. La primera és humana, on el talent, la cultura i el lideratge funcionen com a infraestructura per al creixement. La segona és **estratègica**, en què el focus, les mètriques, la seqüència de decisions i la disciplina financera permeten distingir entre una expansió robusta i un creixement fràgil. La tercera és **operativa**, vinculada als processos, l'eficiència, la coordinació i la integració tecnològica com a condicions per absorbir la complexitat sense perdre capacitat d'execució.

L'anàlisi mostra que molts dels principals riscos de l'escalat apareixen dins de l'organització: sobrecàrrega d'equips, dispersió estratègica, dependència de persones clau, processos o finançament febles que amaguen desajustos. Davant d'això, créixer de manera sostenible requereix prioritzar prioritats, professionalitzar gradualment l'estructura i enfortir la capacitat d'execució.

La conclusió és clara: la sostenibilitat no limita l'ambició emprenedora, sinó que contribueix a la coherència i la continuïtat.



| 02 | Introducció

En els darrers anys, el debat sobre el creixement de *les startups* ha experimentat un canvi significatiu de focus. Durant molt de temps, gran part de l'ecosistema emprenedor assumia que el creixement ràpid era el factor principal de l'èxit d' una *startup*: **anticipar la competència, arribar a escala ràpidament i ajornar la professionalització per a etapes posteriors**. Tanmateix, l'experiència acumulada per l'ecosistema mateix, juntament amb un entorn cada cop més exigent en termes de finançament, productivitat i capacitat d'execució, ha desplaçat la conversa cap a una qüestió més complexa: **com créixer sense comprometre la força de l'organització ni la seva capacitat per generar valor a llarg termini.**

Aquest canvi de focus està estretament relacionat amb l'evolució del concepte d'emprenedoria sostenible. Tot i que normalment s'associa amb qüestions ambientals o el desenvolupament d'iniciatives d'impacte social, la literatura especialitzada proposa una visió més àmplia. Des d'aquesta perspectiva, la sostenibilitat forma part de la manera com una empresa crea valor, pren decisions i es relaciona amb els seus grups d'interès. Aplicat al creixement empresarial, això implica expandir l'activitat sense posar en perill la viabilitat futura del negoci ni deteriorar els elements que el fan possible, com la seva cultura, el seu model organitzatiu o la seva capacitat d'adaptació.

En aquest context, l'article «Emprenedoria sostenible i objectius de desenvolupament sostenible: una anàlisi bibliomètrica» ofereix una referència útil per entendre la rellevància creixent d'aquest enfocament. Basat en la revisió de 102 estudis publicats entre 2015 i 2020, els seus autors conclouen que l'interès acadèmic per la relació entre l'emprenedoria sostenible i els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) s'ha intensificat des de 2018. Entre les seves principals contribucions, destaca una idea especialment rellevant: **la sostenibilitat no s'ha d'entendre com un element que s'incorpora quan l'empresa ja ha assolit una certa mida, sinó com un principi que hauria de formar part de la cultura emprenedora des de les seves primeres etapes.**

Aquesta reflexió és especialment pertinent en el cas de *les startups*. A diferència de les empreses consolidades, una *startup* desenvolupa simultàniament el seu producte, mercat, equip, marca i model organitzatiu. En altres paraules, no creix sobre una estructura estable, sinó mentre construeix aquesta estructura. Per tant, cada decisió d'expansió té implicacions en múltiples àrees de l'organització. Accelerar la contractació pot impulsar el creixement empresarial, però també generar tensions culturals; entrar en nous mercats pot augmentar la tracció, fins i tot si introdueix una complexitat operativa difícil de gestionar; i aconseguir finançament pot oferir marge de creixement, però també amagar ineficiències si no hi ha una disciplina d'execució adequada.

A més, aquest debat té lloc en un context marcat pels reptes de la competitivitat, la innovació i la transformació productiva tant a Espanya com a Europa. En els darrers anys, l'ecosistema emprenedor espanyol ha guanyat rellevància i maduresa, mentre que les polítiques europees situen cada cop més l'emprenedoria innovadora dins d'una agenda que connecta el creixement empresarial, la transició digital, la sostenibilitat i la creació de valor a llarg termini. En aquest escenari, l'escalat ja no s'interpreta només com un signe d'ambició empresarial, sinó també com un indicador de maduresa organitzativa i de la fortalesa de l'ecosistema emprenedor.

Aquesta monografia analitza com *les startups* poden mantenir el seu creixement sense comprometre la seva capacitat d'adaptar-se, executar i crear valor a mitjà i llarg termini. Analitzar aquest repte requereix mirar el creixement des de diverses dimensions complementàries:

- La primera és humana, relacionada amb el talent, el lideratge i la cultura organitzativa.
- La segona és estratègica, vinculada al focus, les mètriques i la seqüència de creixement.
- El tercer és operatiu, que inclou processos, eficiència i integració tecnològica.

Entendre l'equilibri entre aquestes dimensions és essencial per construir organitzacions capaces de créixer de manera sòlida, resilient i sostenible.

Per aprofundir en aquestes qüestions, aquesta monografia compta amb les contribucions d'experts amb una àmplia experiència en diferents àrees clau del creixement empresarial:

Rodrigo Rosso, especialista en operacions, escalabilitat i eficiència organitzativa. Al llarg de la seva carrera, ha acompanyat *startups* i empreses en creixement en el disseny i implementació de sistemes, processos i estructures que els permeten escalar de manera sostenible. La seva experiència se centra a convertir la complexitat operativa en un avantatge competitiu, ajudant les organitzacions a créixer sense perdre agilitat, eficiència ni capacitat d'execució.

Andrea Amaro Gómez, cofundadora d'Avantis i especialista en Persones i Cultura, amb una trajectòria emprenedora centrada en la transformació estratègica de les organitzacions a través del talent, la innovació i el propòsit. El seu enfocament situa les persones al centre del canvi, promovent cultures organitzatives més humanes, autònomes i orientades a la cocreació.

David Muñoz Lucas, fundador i CEO de FromZeroToTen, és un professional amb un perfil estratègic i emprenedor, centrat en acompanyar organitzacions en processos de creixement, innovació i transformació. La seva carrera reflecteix una combinació de visió empresarial, lideratge col·laboratiu i capacitat per generar impacte a través de projectes orientats al canvi i la creació de valor.

Adriana Mata, fundadora i CEO d'Agile Impacts, especialista en mesura d'impacte, finançament i tecnologia aplicada a l'impacte social, amb més de 17 anys d'experiència acompanyant organitzacions socials i ambientals en 26 països. Fundadora d'Agile Impacts, una empresa social que utilitza la intel·ligència artificial per simplificar la mesura de l'impacte i connectar organitzacions amb capital.

2.1. El repte del creixement sostenible en *les startups*

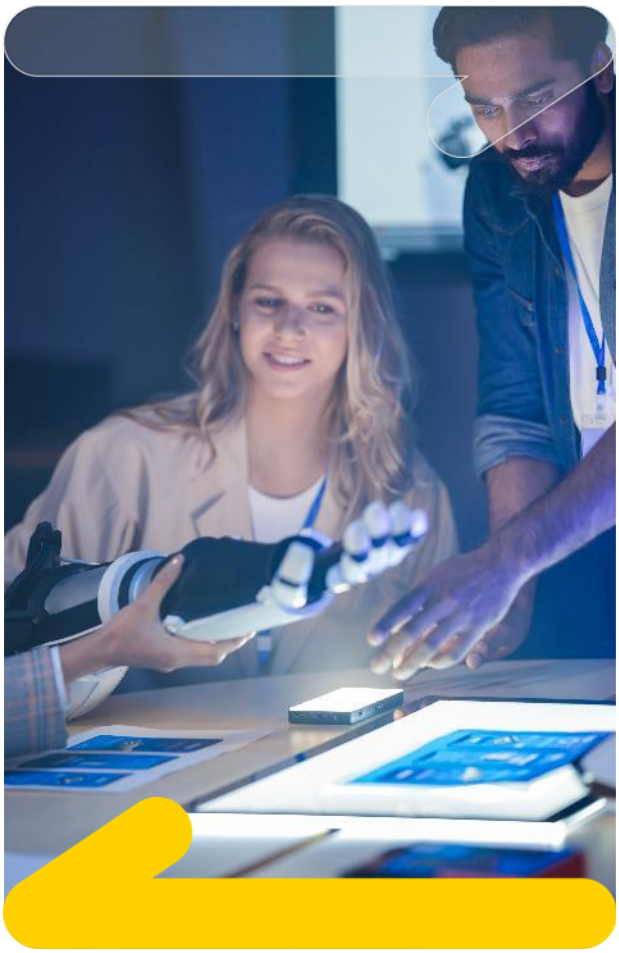
El creixement sostenible en una *startup* es pot definir com la **capacitat d'ampliar la seva activitat, estructura i presència al mercat sense deteriorar la coherència interna** del projecte ni comprometre la seva viabilitat futura. Aquesta definició requereix anar més enllà d'una visió purament quantitativa del creixement. No n'hi ha prou amb analitzar indicadors com la rotació, la inversió atreta o l'expansió geogràfica. També cal avaluar la qualitat d'aquest creixement: si genera valor de manera consistent, si manté l'enfocament estratègic i si evita transferir costos ocults a l'organització.

Des d'aquesta perspectiva, la velocitat ja no és un criteri suficient per avaluar el procés d'una *startup*. Créixer ràpidament pot ser desitjable i fins i tot necessari en certes fases, però perd sentit quan es basa en el desgast continu de l'equip, la improvisació estructural o la dependència de dinàmiques difícils de replicar.

Un creixement realment sòlid és aquell que combina ambició amb constància, capaç de generar tracció sense comprometre la capacitat de l'organització per consolidar el que s'ha construït i projectar-se a mitjà i llarg termini. Com subratlla David Muñoz, fundador i CEO de FromZeroToTen: *"Escalar una startup té un component molt emocional. T'obliga a suportar una gran tensió durant força temps: pressió, càrrega de treball, incertesa i la necessitat de continuar avançant abans de tenir tots els recursos que voldries tenir."*

En aquest punt, apareix una de les tensions més comunes en qualsevol procés d'escalatge: l'equilibri entre velocitat i estabilitat. Les startups han de moure's ràpidament perquè operen en entorns incerts, amb recursos limitats i sovint finestres d'oportunitat reduïdes. Al mateix temps, han de construir estructures, processos i dinàmiques que proporcionin estabilitat i permetin que el creixement sigui absorbit. La qüestió no és triar entre velocitat o estabilitat, sinó trobar l'equilibri adequat entre ambdues.

.



2.2 El nou context de l'escalat emprenedor

L'escalat emprenedor ja no es produeix en el mateix context que fa uns anys. Avui dia, *les startups* han de respondre a demandes cada cop més àmplies relacionades amb la professionalització de la gestió, la traçabilitat de decisions, la sostenibilitat i la generació de valor a llarg termini.

A Europa, aquesta tendència és especialment visible. Les estratègies vinculades a la competitivitat, la innovació i la transició digital situen cada cop més l'emprenedoria innovadora dins d'una agenda que combina creixement, sostenibilitat i creació de valor a llarg termini. Així, aspectes com la governança, l'eficiència operativa o l'impacte generat esdevenen cada cop més importants en l'avaluació de projectes empresarials.

Per a l'ecosistema emprenedor espanyol, aquest canvi té implicacions concretes. L'escalat ja no s'hauria d'entendre només com una qüestió d'ambició empresarial o d'augment de mida. També és una prova de maduresa organitzativa.

Les startups que aspiren a un **creixement sostingut hauran d'alinear el talent, els processos, el finançament, la tecnologia i l'impacte dins d'una estratègia coherent i integrada.**

| 03 | Persones i cultura com a base del creixement

3.1 Construcció d'equips resilients

Les persones són la base sobre la qual es basa qualsevol procés de creixement. En una *startup*, els equips no només executen tasques; també interpreten el context, resolen problemes, compensen l'absència de processos consolidats i mantenen viva la cultura organitzativa. Per tant, quan una empresa entra en una fase d'**expansió, construir equips resilients ja no és un problema exclusivament vinculat als recursos humans i esdevé una prioritat estratègica.**

La resiliència organitzativa no depèn exclusivament del talent individual. Sorgeix de la combinació d'habilitats, lideratge, cultura i context laboral. Per tant, atraure talent en una etapa de creixement requereix més que només cobrir vacants. Requereix **identificar quines capacitats necessita l'organització en cada moment** i quins perfils poden aportar el màxim valor depenent de la fase en què es trobi l'empresa.

No és el mateix contractar per explorar un mercat que optimitzar una operació ja consolidada. Tampoc és el mateix incorporar perfils generalistes durant les primeres etapes que incorporar gestors funcionals quan comencen a aparèixer equips especialitzats i objectius més definits. Un dels errors més freqüents durant l'escalabilitat és contractar guiat per la urgència o el prestigi professional sense avaluar si la persona encaixa en un entorn caracteritzat per la incertesa, l'autonomia i la construcció contínua.

La resiliència també significa evitar que el creixement depengui de l'esforç extraordinari d'unes poques persones. Quan una organització avança gràcies a certs membres de l'equip que compensen constantment mancances d'estructura o coordinació, pot semblar que funciona correctament. Tanmateix, en realitat està acumulant vulnerabilitats que acabaran limitant el seu desenvolupament. Des d'aquesta perspectiva, la resiliència no només es construeix incorporant el talent adequat, sinó també creant les condicions perquè aquest talent pugui mantenir el seu rendiment al llarg del temps. En aquesta línia, Andrea Amaro, cofundadora d'Avantis i especialista en Persones i Cultura, assenyala que *"moltes startups pensen que escalar és contractar talent. Crec que escalar és fer que totes aquestes persones treballin amb una manera de pensar compartida, encara que no estiguin a la mateixa sala."*

De la mateixa manera, un equip necessita prioritats compartides, mecanismes de coordinació i criteris raonablement clars per decidir. Sense aquesta base comuna, el creixement del nombre de persones o de la capacitat comercial no es tradueix automàticament en una major capacitat operativa. Per exemple, si una empresa duplica la seva capacitat comercial però no defineix com es transfereix la informació al producte i a les operacions, l'organització comença a absorbir friccions que alenteixen l'execució, dificulten la presa de decisions i acaben generant deute organitzatiu. David Muñoz ho resumeix així*: "La primera decisió clau és intentar no arribar sempre al límit. Si és possible, crec que és recomanable tenir una lleugera sobredimensionació de l'equip o de l'estructura en moments crítics. No parlo de créixer de manera irresponsable, sinó d'evitar que l'equip operi permanentment ofegat. Quan això passa, es genera deute operatiu: processos improvisats, decisions reactives i dinàmiques que després són difícils de corregir."*

Finalment, la retenció de talent està estretament lligada a la credibilitat del projecte. La gent tendeix a quedar-se en organitzacions on percep coherència entre el discurs, les prioritats i la manera de treballar. Una *startup* que promet autonomia, aprenentatge i impacte, però que opera amb improvisació constant i sobrecàrrega permanent, corre el risc d'erosionar aquesta confiança.

Per tant, construir equips resilients no només consisteix a atraure talent, sinó també a crear les condicions necessàries perquè aquest talent pugui desenvolupar-se, contribuir i romandre a l'organització mentre creix. Com conclou Andrea Amaro, *"les startups no deixen de créixer perquè perdin velocitat. Deixen de créixer quan la complexitat augmenta més ràpid que la seva capacitat d'organització."*

3.2 Escalat de la cultura organitzativa

En les primeres etapes, la cultura d'una *startup* sovint es transmet de manera natural i informal. Està present en la manera com resolen els problemes, en la relació amb els clients, en l'estil de lideratge dels fundadors i en les decisions quotidianes que rarament es documenten. Mentre l'equip sigui petit, aquesta dinàmica pot ser suficient. Tanmateix, a mesura que l'organització creix, la proximitat ja no és un mecanisme efectiu per transmetre comportaments, valors i maneres de treballar. Com explica Andrea Amaro: *"Al principi, la cultura viatja per osmosi. Tots estan asseguts a la mateixa taula, escoltes converses, veus com actuen els fundadors i aprens gairebé sense adonar-te'n. El repte arriba quan ja no ets deu persones, sinó cinquanta o cent. És llavors quan la cultura deixa de viatjar per si sola. Has d'ajudar-la."*

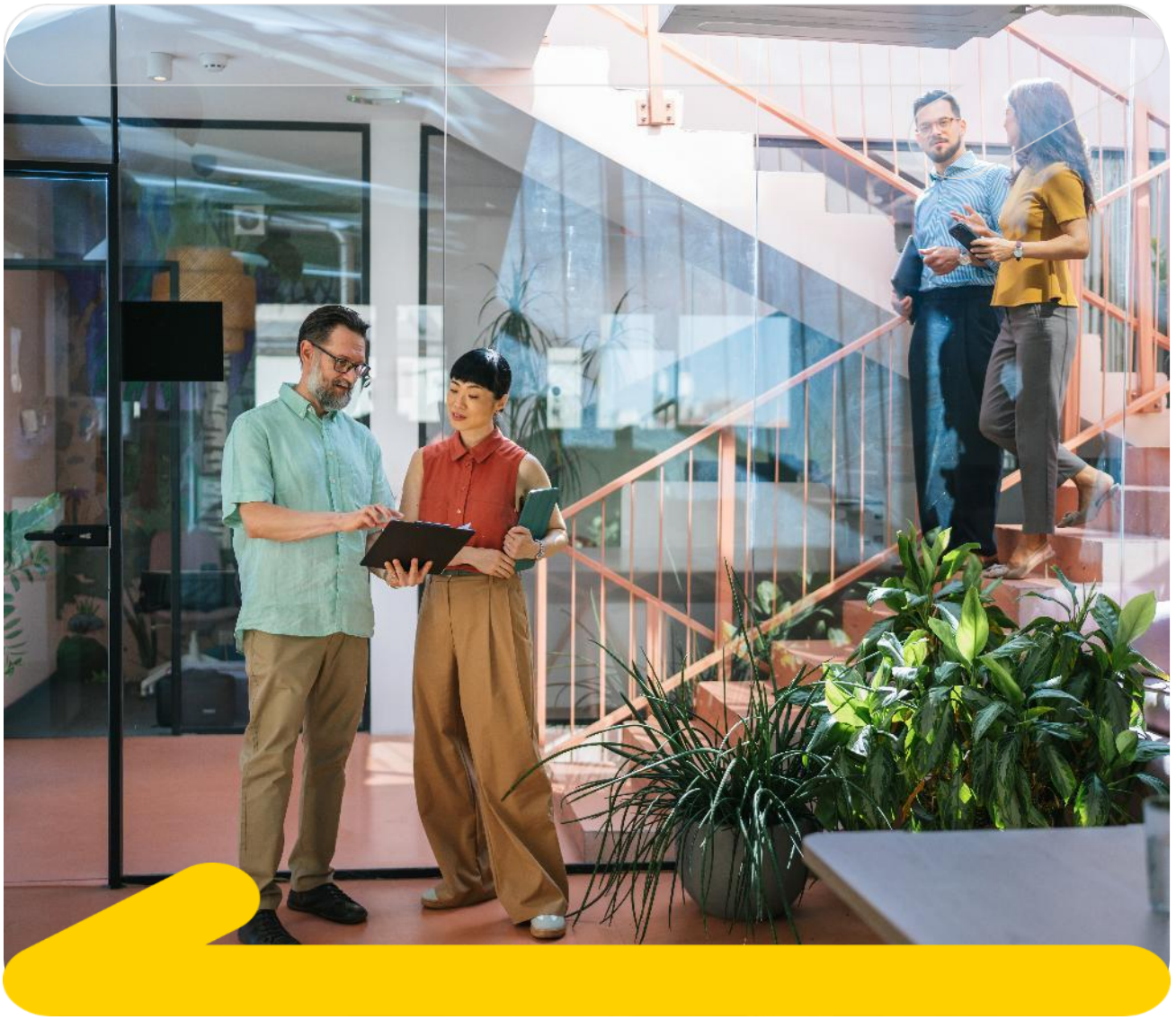
En aquest context, **escalar la cultura significa fer explícit allò que abans es transmetia implícitament**. No es tracta d'escriure una llista de valors corporatius ni de crear una documentació excessiva. Implica definir clarament com es prenen les decisions, quins comportaments s'esperen de les persones i com s'equilibren l'autonomia, la responsabilitat i la col·laboració. Com assenyala Andrea Amaro , *"explica per què es prenen certes decisions, comparteix informació de manera transparent, genera converses freqüents i dóna autonomia amb confiança. També crec que hi ha una cosa molt important: la gent aprèn molt més observant els seus líders que llegint qualsevol document sobre valors. La cultura es construeix veient com reaccionen els líders quan alguna cosa va bé, quan alguna cosa va malament o quan cal prendre una decisió difícil."*

Aquestes pràctiques permeten que la cultura s'arreli en comportaments observables; el següent pas és fer-los explícits sense convertir-los en rigidesa organitzativa. A més, subratlla *que "això no significa burocratitzar l'empresa ni omplir-ho tot amb processos. Vol dir fer coses explícites que abans eren implícites. Com donem feedback? Com prenem decisions? Què esperem d'un gestor? Quins comportaments valorem realment?"* Des de la lògica de l'emprenedoria sostenible, aquesta qüestió és central perquè la cultura no és només un clima intern: és un mecanisme d'alineació entre propòsit, comportament i creació de valor.

La cultura juga un paper crític en qualsevol procés de creixement perquè actua com un mecanisme d'alineació. Ajuda a mantenir una comprensió compartida de les prioritats, facilita la coordinació entre equips i permet que les decisions siguin coherents fins i tot quan els fundadors ja no estan directament implicats en totes.

Una cultura forta també redueix els costos de coordinació, accelera la incorporació de nous contractats i ajuda a preservar la identitat de l'organització a mesura que es torna més complexa. Per exemple, si una empresa diu que valora l'aprenentatge, hauria de reflectir aquest principi de maneres específiques: com gestiona errors, com comparteix l'aprenentatge o com avalua l'experimentació i la millora contínua.

En aquest procés, és important evitar dos riscos comuns. El primer és idealitzar la cultura inicial i rebutjar qualsevol nivell de formalització per por de perdre agilitat. El segon és convertir la cultura en una narrativa aspiracional desconnectada de l'experiència laboral real. La cultura només escala quan es tradueix en comportaments observables i pràctiques coherents. En cas contrari, el creixement afavoreix l'aparició de subcultures desconnectades i augmenta la fricció interna.



3.3 Lideratge sostenible

El lideratge és una de les àrees que es transforma més durant el creixement d'una *startup*. Moltes empreses neixen amb models de gestió altament recolzats per la proximitat, intensitat i rapidesa en la presa de decisions. Aquest tipus de lideratge sol funcionar bé durant la fase de validació, quan l'organització necessita aprendre ràpidament, adaptar-se contínuament i aprofitar oportunitats en entorns d'alta incertesa.

Tanmateix, a mesura que l'empresa creix, aquest mateix model pot esdevenir una limitació. Quan totes les decisions depenen de poques persones, la capacitat de l'organització per escalar acaba trobant un límit.

Per tant, el lideratge sostenible no només consisteix a mantenir una visió clara de la direcció de l'empresa, sinó també a construir les condicions necessàries perquè la responsabilitat i la capacitat de presa de decisions es distribueixin progressivament dins de l'organització.

Des d'aquesta perspectiva, **liderar implica molt més que** liderar. Significa crear context, facilitar la coordinació i desenvolupar capacitats dins de l'equip. A mesura que la *startup* creix, la principal contribució dels líders ja no és resoldre tots els problemes i se centra a ajudar l'organització a resoldre'ls col·lectivament.

Aquest canvi és especialment rellevant durant l'escalat. Una empresa pot multiplicar els seus clients, mercats o línies de negoci en pocs anys, però difícilment podrà mantenir aquest creixement si manté una estructura en què totes les decisions estratègiques i operatives convergeixin en les mateixes persones. **El creixement sostenible requereix generar autonomia sense perdre l'alineació i delegar sense renunciar a una visió compartida**. Com assenyala Rodrigo Rosso, especialista en operacions i eficiència, *"el creixement sostenible no depèn només de vendre més, sinó de construir sistemes capaços d'absorbir aquest creixement sense deteriorar la qualitat operativa."*

En aquest sentit, la maduresa organitzativa no es mesura pel nombre de persones que formen part de l'empresa, sinó per la seva capacitat de prendre decisions coherents sense dependre constantment de la intervenció dels qui la van fundar.

Per tant, el **lideratge sostenible no implica reduir la demanda ni renunciar a l'ambició. Implica construir una organització capaç de desenvolupar noves capacitats a mesura que creix**.

Una *startup* escala de manera sostenible quan el creixement deixa de dependre exclusivament de poques persones i comença a dependre de sistemes, equips i lideratges capaços de sostenir-lo amb el temps.

| 04 | Estratègia i mètriques per al creixement sostenible

4.1 Mètriques clau per a l'escalat

Una *startup* no escala millor mesurant més, sinó mesurant el que realment li permet distingir entre creixement sòlid i creixement fràgil. Les mètriques útils no són només financeres o exclusivament comercials. Haurien d'ajudar a respondre una pregunta més important: si l'empresa es doblés de mida en els pròxims dotze mesos, el seu model es reforçaria, es mantindria estable o començaria a mostrar signes d'estrès? Per respondre aquesta pregunta, és útil mirar diverses dimensions simultàniament.

La primera és la **tracció del mercat**, reflectida en indicadors com ingressos, recurrència, retenció o compres repetides, segons el model de negoci. La segona és la **sostenibilitat econòmica**, que inclou aspectes com el marge brut, la capacitat de generar efectiu o el grau de dependència del finançament extern. La tercera és la **salut organitzacional**, on es poden analitzar indicadors relacionats amb la rotació, la cobertura de posicions crítiques o la capacitat de coordinar entre equips. Finalment, la quarta dimensió és la **qualitat operativa**, visible en mètriques com incidents, temps de lliurament, rework o satisfacció del client.

Algunes mètriques també ens permeten connectar diferents dimensions del negoci. Rodrigo Rosso destaca el valor de la *pèrdua* de clients o taxa de pèrdua de clients com a indicador de la salut interna de l'organització*: "Quan una empresa comença a tenir colls d'ampolla, els qui sovint en paguen són els clients. Per tant, la taxa de pèrdua de clients diu molt sobre la salut operativa."*

En una línia similar, Adriana Mata, fundadora i CEO d'Agile Impacts, adverteix de la importància de prioritzar indicadors realment rellevants*: "Una startup no necessita 40 indicadors: necessita 5 que pugui mesurar de manera consistent, que siguin factibles de mantenir i que expliquin una història coherent a diferents audiències. Cal separar els resultats dels resultats: moltes startups mesuren el que produeixen, però no el canvi generat en persones o sistemes. Aquesta distinció és el que separa la informació superficial de l'evidència d'impacte que exigeixen els inversors seriosos."*

El valor d'aquest enfocament rau en el fet que evita confondre l'expansió amb la solidesa. Una empresa pot augmentar les seves vendes mentre empitjora els costos d'adquisició, la satisfacció del client o la càrrega de treball del seu equip. En aquest cas, hi ha creixement, però no necessàriament un creixement sostenible.

Considereu una empresa SaaS que està augmentant constantment els seus ingressos recurrents. A primera vista, l'evolució sembla positiva. Tanmateix, si cada nova implementació requereix un gran esforç manual per part de l'equip, la mètrica empresarial amaga una fragilitat operativa. Analitzar ambdues dimensions conjuntament permet prendre millors decisions sobre quan accelerar i quan consolidar.

4.2 Estratègies de creixement sostenible

Tota estratègia de creixement sostenible parteix d'una idea senzilla: **no tot el que pot créixer s'ha d'escalar alhora.**

En moltes startups, el risc principal no és la manca d'oportunitats, sinó la dispersió. L'aparició constant de nous mercats, productes, canals o col·laboracions pot generar la sensació que tot mereix atenció immediata. Tanmateix, intentar aprofitar totes les oportunitats simultàniament sovint resulta en una pèrdua de focus i una major complexitat operativa. David Muñoz ho resumeix clarament: *"És essencial mantenir molt de focus en l'objectiu, sense enamorar-se de cap iniciativa específica. Pel camí, apareixen moltes idees que semblen oportunitats, i algunes probablement ho són. Però no totes es poden fer alhora. L'escalat també consisteix a decidir què no fer."*

Per aquest motiu, créixer de manera sostenible implica prioritats de seqüenciació. Significa decidir quines capacitats enfortir primer, quin mercat consolidar, quin canal desenvolupar o quin producte optimitzar abans d'obrir nous fronts.

També significa diferenciar entre resultats puntuals i patrons repetibles. Un pic de vendes d'una campanya concreta no vol dir necessàriament que el model sigui escalable. De manera similar, una associació exitosa o un gran client per si sols no garanteixen l'existència d'un avantatge sostenible. **El creixement sostenible presta menys atenció als èxits aïllats i més a la capacitat de replicar-los de manera consistent.**

A la pràctica, aquesta lògica es tradueix en decisions com consolidar un segment abans d'iniciar una expansió internacional, enfortir l'operació abans d'accelerar les vendes o ajornar noves línies de negoci fins que la proposta principal hagi assolit l'estabilitat suficient.

En aquest sentit, les *startups* que millor escalen no són necessàriament aquelles que persegueixen més oportunitats, sinó aquelles que poden centrar els seus recursos en les oportunitats adequades en el moment adequat.

4.3 Finançament i sostenibilitat financera

El finançament és una de les palanques principals del creixement d'una *startup*. Tanmateix, **tenir més recursos no garanteix per si sol un creixement sostenible**. De fet, quan hi ha una abundància de capital, alguns problemes estructurals poden passar desapercebuts durant més temps.

La sostenibilitat financera no s'ha d'entendre només com la capacitat de generar rendibilitat a curt termini. També implica mobilitzar recursos d'una manera compatible amb l'evolució real del negoci, evitant dependències que puguin comprometre la seva continuïtat futura.

Des d'aquesta perspectiva, és essencial alinear l'estratègia financera amb l'etapa de desenvolupament de l'empresa, el model de negoci i la seva taxa de creixement.

David Muñoz destaca la importància de preservar marge de maniobra: *"Una bona planificació financera. Tenir prou marge canvia completament la qualitat de les decisions. Quan la situació financera es torna massa ajustada, pots acabar prenent decisions per urgència. Per a mi, si no pots buscar inversió o apalancament mesurat, de vegades val la pena reduir l'ambició a canvi d'assegurar efectiu durant un període raonable."*

No totes *les startups* requereixen el mateix tipus de finançament. En alguns casos, la inversió externa és clau per captar una oportunitat de mercat. En d'altres, pot ser més coherent combinar creixement progressiu, ajuts públics, finançament no dilutiu o instruments específics vinculats a la innovació i l'impacte.

Des d'aquesta perspectiva, diversificar les fonts de finançament és una estratègia per enfortir la sostenibilitat financera de l'empresa, reduir la seva vulnerabilitat als canvis del mercat i disminuir la dependència d'un únic canal d'ingressos o capital. Un exemple d'això és l'accés a mecanismes de finançament associats a l'impacte i la sostenibilitat. Com explica *: "Les startups que mesuren l'impacte des del principi tenen accés a finançament d'impacte, subvencions europees i contractes amb organismes públics que tenen criteris de sostenibilitat. Això diversifica les fonts d'ingressos i redueix la dependència d'un únic canal de monetització, que és un veritable avantatge competitiu en les primeres etapes".*

La qüestió no és determinar quina font de finançament és la millor en termes absoluts, sinó **identificar quina s'adapta millor a la realitat de cada projecte**. Quan la lògica financera substitueix completament la lògica empresarial, el creixement corre el risc de perdre sostenibilitat.

Un exemple comú és quan una *startup* amplia el seu equip i estructura abans d'haver validat prou la repetibilitat de les seves vendes. A curt termini, el finançament pot sostenir aquesta aposta. Tanmateix, si la demanda no evoluciona al ritme esperat o els costos fixos augmenten massa ràpidament, l'empresa pot veure's obligada a adoptar una posició defensiva. Per tant, la sostenibilitat financera depèn no només de l'accés al capital, sinó també de la capacitat d'utilitzar-lo amb criteri, anticipar-ne els límits i prendre decisions coherents amb la maduresa real del negoci.

| 05 | Operacions, processos i impacte

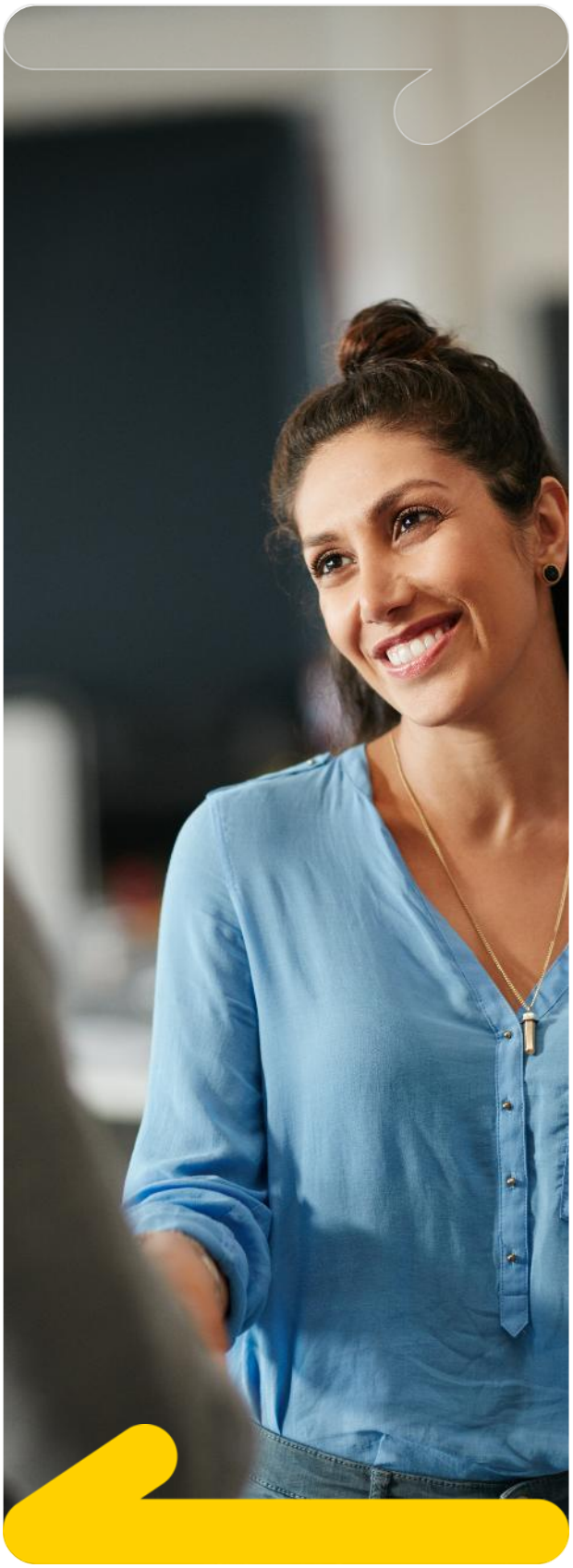
5.1 Disseny de processos escalables

Si les persones són la primera infraestructura per al creixement, els processos són la segona. Durant les primeres etapes, una *startup* pot funcionar gràcies a la flexibilitat, la proximitat entre equips i una certa dosi d'improvisació. Tanmateix, a mesura que els clients, les operacions i el nombre de persones augmenten, aquesta improvisació comença a generar costos en forma d'errors repetits, dependències informals, retards o dificultats per transmetre coneixement.

David Muñoz ho explica així: *"La primera és que l'escalat t'obliga a ser procedimental. Però la proceduralització pot generar una sensació de lentitud, especialment en equips acostumats a moure's molt ràpid. La clau és que els processos siguin àgils, complits i iterats constantment fins que s'estabilitzen. No es tracta de burocratitzar, sinó de crear una manera de treballar que et permeti créixer sense dependre sempre de les mateixes persones."*

Dissenyar processos escalables no significa afegir capes de control innecessàries. Significa identificar quines activitats crítiques ja no poden dependre només de la memòria, la intuïció o la disponibilitat de certes persones. L'objectiu és assegurar que el que funciona es pugui repetir de manera consistent a mesura que l'organització creix.

Aquesta necessitat apareix especialment quan l'empresa comença a gestionar més volum i més especialització. Rodrigo Rosso assenyala la manca de gestors de tasques com un dels problemes més comuns*: "Moltes vegades la roda s'atura en algun moment sense que l'anterior o el següent siguin conscients que han d'actuar per aconseguir una implementació ràpida d'un producte, una resposta oportuna al client o una gestió postvenda que validi la nostra reputació i credibilitat".*



La seva reflexió posa de manifest una realitat freqüent: el que funciona mitjançant la coordinació informal en petits equips ja no és suficient quan hi ha múltiples àrees i responsabilitats implicades. En aquest context, els processos permeten organitzar el treball, reduir les dependències i facilitar la col·laboració.

Com assenyala Andrea Amaro, *"un error comú és contractar abans d'haver construït una manera clara de treballar. Si cada persona entén l'empresa d'una manera diferent, el creixement comença a generar friccions. Tampoc no val la pena intentar resoldre tots els problemes creant un nou procés. A poc a poc, apareixen reunions, aprovacions i capes de gestió que fan que una startup deixi de semblar-ho."*

Per tant, el repte no és crear més processos, sinó dissenyar aquells que realment proporcionin claredat. Un procés empresarial ben definit, una metodologia per incorporar noves persones o clients (*integració*) o una dinàmica estable de coordinació entre producte i servei al client no limiten necessàriament l'agilitat. Al contrari, poden convertir-se en mecanismes que permetin preservar-lo.

Finalment, escalar processos significa trobar l'equilibri entre ordre i flexibilitat. Formalitzar prou per sostenir el creixement, però sense convertir l'organització en una estructura rígida i lenta.

5.2 Impacte i sostenibilitat com a avantatge competitiu

Cada cop més *startups* descobreixen que la sostenibilitat i l'impacte no són només qüestions reputacionals. També poden convertir-se en fonts de diferenciació, accés a oportunitats i generació de valor a llarg termini.

El valor generat per una empresa no es limita als resultats econòmics, sinó que també inclou la seva contribució als clients, treballadors, comunitats i medi ambient. Per a una *startup*, això no implica necessàriament definir-se com una empresa d'impacte, però sí reflexionar sobre com crea valor i quins efectes genera més enllà de l'estat de resultats.

Integrar l'impacte a l'estratègia significa preguntar-se quin problema s'està resolent, per a qui i a través de quins mecanismes. Aquesta contribució es pot reflectir en una àmplia gamma d'àrees: productes més accessibles, models de negoci inclusius, creació d'ocupació de qualitat, eficiència en l'ús dels recursos o la generació de beneficis socials i ambientals.

Adriana Mata destaca la importància d'abordar aquesta qüestió des del principi: *"L'error més freqüent és tractar l'impacte com una incorporació posterior, quelcom que es documenta un cop el negoci ja està en marxa. L'impacte ha d'estar en la lògica del producte des del primer dia. Concretament, això significa definir una teoria del canvi abans del llançament, no després. Quan l'impacte s'integra en la proposta de valor, és una palanca per al creixement"*

Quan la sostenibilitat forma part del model des de les primeres etapes, pot traduir-se en beneficis tangibles. Facilita l'accés a certes fonts de finançament, enforteix la confiança dels clients i inversors, i prepara l'empresa per respondre a futures demandes reguladores i de mercat.

Més enllà de les tendències o obligacions reguladores, el veritable valor de l'impacte rau en la seva capacitat per enfortir la proposta de valor i augmentar la resiliència de l'organització a llarg termini.

5.3 Eficiència operativa en *escalatges*

A mesura que una *startup* evoluciona cap a una *escalada*, l'eficiència operativa deixa de ser exclusivament tècnica sinó un factor estratègic. L'organització ha d'augmentar la seva activitat sense augmentar proporcionalment la complexitat, els temps de coordinació o la dependència de decisions centralitzades.

En termes pràctics, l'eficiència operativa es pot entendre com la capacitat de transformar recursos en resultats minimitzant friccions innecessàries. Això inclou no només recursos econòmics, sinó també temps, atenció, energia gerencial i habilitats de coordinació.

Una organització pot perdre eficiència fins i tot quan els seus ingressos creixen. Passa, per exemple, quan cada nou avanç crea problemes en altres parts del sistema, quan la coordinació consumeix més temps que l'execució, o quan els líders esdevenen colls d'ampolla permanents.

Des de la perspectiva del creixement sostenible, l'eficiència no consisteix a fer més amb menys i a qualsevol preu. Més aviat, es tracta de gestionar la complexitat sense perdre la capacitat de resposta. Una *escalabilitat* eficient no és necessàriament aquella que funciona amb menys recursos, sinó que fa que equips, processos i prioritats treballin alineats.

En aquest context, les eines tecnològiques poden jugar un paper important com a facilitadores de l'ordre i la coordinació. Rodrigo Rosso comparteix un exemple de la seva experiència professional: *"La implementació de Rocketlane en una experiència passada va ser decisiva. Aquesta eina de gestió de tasques i projectes va reduir, en alguns casos, la implementació de productes com CRM o llocs web en diverses setmanes. També va ajudar a depurar responsabilitats i a disminuir la fricció entre companys del mateix departament o de diferents departaments quan l'especialització del treball augmenta i cadascun ha de gestionar tasques diferents per aconseguir un resultat comú"*

Tanmateix, la **tecnologia sola no resol els problemes de creixement**. Cap eina pot compensar la manca de prioritats clares, responsabilitats poc definides o processos inexistents. El seu veritable valor apareix quan s'integra dins d'una manera coherent de treballar.

En resum, l'eficiència operativa no consisteix només a optimitzar recursos. Es tracta de construir una organització capaç d'absorbir complexitat, coordinar-se millor i continuar oferint resultats de qualitat a mesura que la seva escala augmenta. Aquí és on les operacions deixen de ser una àrea de suport i esdevenen una condició essencial per sostenir el creixement amb el temps.

| 06 | Casos reals i lliçons apreses

6.1. Històries d'èxit en el creixement sostenible

Al llarg d'aquesta monografia, s'han abordat els elements principals que permeten a una startup créixer de manera sostenible : persones, estratègia i capacitat operativa. Tanmateix, aquests conceptes adquireixen tot el seu significat quan s'apliquen en situacions reals.

Els casos següents, compartits pels experts que han participat en aquesta monografia, mostren diferents reptes associats al creixement i les decisions que han fet possible abordar-los. Tot i que pertanyen a contextos i sectors diferents, tots comparteixen una idea comuna: el creixement sostenible no depèn només de l'augment dels ingressos o la mida, sinó de construir capacitats que permetin que aquest creixement es mantingui al llarg del temps.

Cas 1 - SciPhage: des del rigor clínic fins al llenguatge de l'impacte.

SciPhage, *una* startup biotecnològica colombiana, està desenvolupant bacteriòfags amb l'objectiu de reduir l'ús d'antibiòtics a la indústria avícola. En les seves primeres etapes, l'empresa va obtenir resultats clínics sòlids, però encara no havia traduït aquestes proves al llenguatge de l'impacte: li faltaven mètriques sobre consumidors protegits, no havia quantificat la reducció de la resistència als antimicrobians i no havia relacionat la seva proposta amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible rellevants.

Construir un marc d'impacte des de zero — 23 milions d'ocells tractats, reduccions de fins a 70 punts percentuals en Salmonella, 2,87 milions de consumidors amb exposició reduïda als antibiòtics i un ROI del productor de fins a 8 vegades — va permetre a l'empresa reposicionar-se. Ja no es percebia com un proveïdor d'insums agrícoles per a una solució de salut pública amb potencial a escala global.

Aquest gir narratiu va obrir diàlegs amb crides internacionals, inclosa la Cartier Women's Initiative, i va transformar completament el perfil dels actors disposats a avaluar seriosament el projecte.

La lliçó és clara: l'impacte no només s'ha de generar, sinó que també s'ha de mesurar, articular i comunicar en el llenguatge adequat perquè sigui reconegut per l'ecosistema.

Cas 2 - Rocketlane: estandardització operativa a escala sense perdre qualitat.

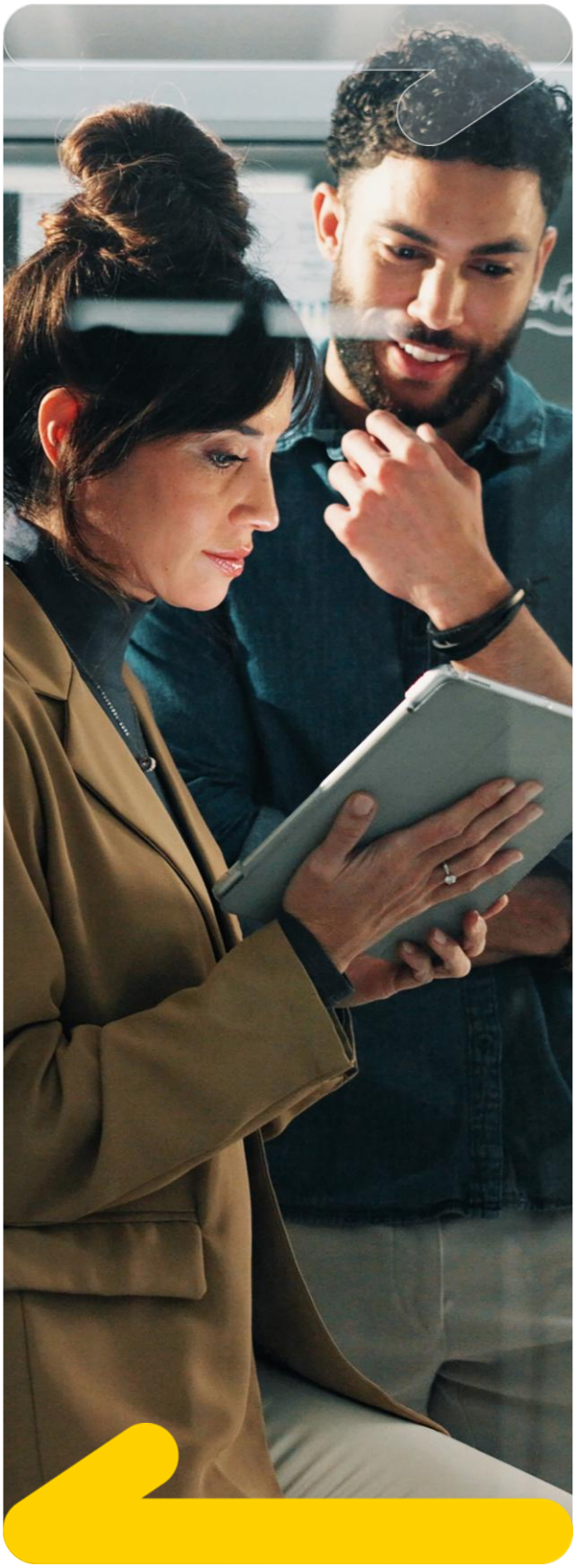
La implementació de Rocketlane – una plataforma especialitzada en implementació, gestió de projectes i *incorporació de clients* – en una empresa B2B il·lustra un repte comú en moltes *scaleups*: com mantenir el creixement comercial sense que les operacions internes esdevinguin més fràgils, més lentes i depenguin de solucions improvisades.

Com en moltes escales en fase de creixement, l'expansió comercial va ser més ràpida que la maduresa dels processos interns. Les implementacions es gestionaven de manera no homogènia, amb una alta dependència de tasques manuals i una coordinació fragmentada entre departaments. La manca d'un sistema comú dificultava el rastreig dels projectes, generava ineficiències operatives i augmentava el risc de retards en l'inici dels clients.

A partir d'aquesta necessitat, Rocketlane va actuar com a facilitador d'un canvi més ampli. La decisió pràctica va ser concentrar la incorporació i la gestió d'implementació en el mateix entorn , i construir sobre aquesta base *llibres de jugades* reutilitzables, amb fites comunes, gestors definits, automatitzacions i fluxos compartits entre vendes, operacions i *èxit del client*.

L'eina proporcionava estructura, però el veritable canvi va ser convertir una operació dispersa en un sistema d'execució comú. Aquesta transformació va resultar en temps d'implementació més curts, millor coordinació entre departaments, menys dependència del monitoratge manual i una experiència més professional per al client, ajudant a accelerar *el temps fins al valor*.

La lliçó és clara: el creixement sostenible no depèn només de la capacitat comercial, sinó de construir sistemes capaços d'absorbir aquest creixement sense deteriorar la qualitat operativa; l'estandardització no implica perdre flexibilitat, sinó permetre que l'organització creixi de manera previsible.



Cas 3 - Una decisió empresarial ben enfocada va obrir el camí a un creixement més sostenible. (Anonimitzat).

Una empresa B2B especialitzada en serveis professionals a empreses concentrava gran part de la seva facturació en un sol client gran. El model funcionava, però hi havia el risc que el creixement no fos prou sostenible si es continuava concentrant en tan pocs clients.

El repte era trobar una manera de monetitzar aquest coneixement en altres contextos i generar rendiments a curt termini.

Inicialment, es van explorar més vies financeres, però finalment no encaixaven. La decisió pràctica va ser reorientar la proposta cap a empreses consolidades en sectors més tradicionals, que no necessàriament buscaven "innovar" en abstracte, sinó llançar nous serveis, obrir fonts d'ingressos o començar a treballar de manera més estructurada i àgil.

El canvi va ser l'ajust del discurs comercial: passar de vendre la innovació com a concepte a connectar-la amb problemes empresarials específics. Això va fer possible diversificar els clients, reduir la dependència i convertir una capacitat interna en una línia de negoci monetitzable.

L'aprenentatge principal va ser que el creixement sostenible no sempre prové de fer alguna cosa nova, sinó d'empaquetar millor allò que ja saps fer, trobar el client adequat i traduir el teu valor al llenguatge del mercat.

Cas 4 – Avantis: construir organització per no alentir el creixement

AlinaA Avantis, una de les decisions més rellevants per mantenir el creixement no va ser contractar més persones, sinó revisar el disseny organitzatiu mateix.

En una etapa, els fundadors van participar pràcticament en totes les decisions importants, una fórmula que permetia mantenir la qualitat i la velocitat en les primeres etapes, però que dificultava l'escalabilitat del model a mesura que augmentaven els projectes i la complexitat.

La resposta no era afegir estructura indiscriminadament, sinó construir organització, no només un equip. Això implicava establir criteris explícits que fins aleshores havien residit en l'experiència directa dels fundadors: com es prenen les decisions, com s'acompanya un client, quins comportaments s'esperen de l'equip o què significa fer una feina excel·lent. Aquest procés va permetre a les persones guanyar autonomia sense perdre coherència.

La lliçó és clara: *les startups* no deixen de créixer només per manca de velocitat, sinó quan la complexitat augmenta més ràpid que la seva capacitat d'organitzar-se. En aquest sentit, la cultura compartida i els principis de presa de decisions actuen com una infraestructura silenciosa per a l'escalat.

Tots quatre casos mostren que **no existeix una fórmula única per al creixement sostenible**. Tanmateix, apareixen patrons comuns. Les organitzacions que escalen de manera més robusta tendeixen a combinar tres elements:

- una proposta de valor clara,
- sistemes capaços de sostenir el creixement i
- una estructura organitzativa que evoluciona al mateix ritme que el negoci.

En resum, el creixement sostenible no només consisteix a créixer més, sinó també a desenvolupar les capacitats necessàries perquè aquest creixement es pugui mantenir al llarg del temps.

6.2 Lliçons apreses de l'ecosistema

Els casos presentats al llarg d'aquest capítol mostren que el creixement sostenible no depèn d'una sola decisió ni d'una fórmula universal. Tanmateix, ens permeten identificar alguns aprenentatges comuns que apareixen de manera recurrent en organitzacions que han aconseguit escalar amb èxit.

La primera lliçó és que el creixement sostenible ens obliga a canviar la pregunta. En lloc de centrar-se exclusivament en quant pot créixer una empresa, és més útil preguntar-se **quant d'aquest creixement es pot mantenir sense comprometre el futur del** projecte. Aquest canvi de perspectiva desplaça el focus de la velocitat cap a la capacitat real d'absorció de l'organització.

La segona lliçó és **que la cultura, els processos i l'estructura organitzativa no són conseqüències automàtiques del creixement**. S'han de construir deliberadament. Quan aquestes qüestions es posposen sistemàticament, sovint reapareixen més endavant en forma de colls d'ampolla, problemes de coordinació o dificultats per mantenir la qualitat a mesura que augmenta el volum d'activitat.

La tercera lliçó és que el **creixement sostenible requereix equilibri**. Les empreses han de combinar ambició amb disciplina, rapidesa amb estabilitat i autonomia amb alineació. Escalar no consisteix només a fer més, sinó a desenvolupar les capacitats necessàries per continuar creixent sense multiplicar la complexitat o vulnerabilitat de l'organització.

Finalment, els casos analitzats mostren que **la sostenibilitat no limita el creixement**, sinó que contribueix a fer-lo més fort. Ja sigui mitjançant una millor gestió del talent, processos més replicables, una estratègia més enfocada o una integració primerenca de l'impacte, les organitzacions que construeixen fonaments sòlids estan millor preparades per aprofitar oportunitats de creixement a llarg termini.

En conjunt, els casos i reflexions recollides en aquest article mostren que el creixement sostenible depèn d'un conjunt de capacitats complementàries. La taula següent resumeix les principals dimensions implicades en aquest procés, les preguntes que cada *startup* s'hauria de fer i els riscos que s'han d'anticipar durant l'escalabilitat.

Taula 1: Dimensions clau del creixement sostenible

Clau	Pregunta que la startup s'hauria de fer	Risc habitual	Bona pràctica
Persones resilients	El nostre equip pot absorbir el creixement sense cremar-se?	Sobrecàrrega, dependència de persones clau i rotació de talent	Incorpora capacitats adequades a cada etapa, enforteix la coordinació i evita que el creixement depengui d'un sobreesforç permanent.
Cultura organitzativa	La manera de treballar és consistent i escalable?	Pèrdua d'alineació, aparició de subcultures i decisions inconsistents	Fes valors, comportaments i criteris de decisió explícits.
Lideratge sostenible	Pot l'organització prendre decisions sense dependre constantment dels fundadors?	Colls d'ampolla, centralització i pèrdua d'autonomia	Delega progressivament, distribueix responsabilitats i desenvolupa noves habilitats de lideratge.
Estratègia i enfocament	Estem creixent amb les prioritats adequades?	Dispersió, excés d'iniciatives i pèrdua de focus	Seqüenciar oportunitats, concentrar recursos i prioritzar allò que genera més valor.
Sostenibilitat financera	El finançament segueix el ritme real del creixement empresarial?	La dependència excessiva del finançament extern, la manca de marge de rendiment o el creixement sostingut artificialment pel capital disponible	Mantenir la disciplina financera, diversificar les fonts de finançament i alinear els recursos amb la maduresa real del projecte.
Operacions escalables	Podem absorbir més activitat sense augmentar incontrolablement la complexitat?	Colls d'ampolla, dependència de persones específiques, errors recurrents i processos improvisats	Dissenyar processos replicables, aclarir responsabilitats i millorar contínuament l'eficiència operativa.
Impacte i sostenibilitat	El valor que generem està integrat en el model de negoci?	Tractar l'impacte com un element accessori o exclusivament reputacional	Incorpora la sostenibilitat i l'impacte del disseny del producte i mesura'n els resultats.

| 07 | Conclusions i futur

El **creixement sostenible s'ha consolidat com un enfocament útil per repensar l'escalat de les *startups*** en un entorn cada cop més complex i competitiu. La seva contribució principal no és moderar l'ambició emprenedora, sinó millorar-ne la qualitat. Ens obliga a entendre que una empresa no creix només quan augmenta les seves vendes, amplia l'equip o recapta finançament, sinó quan alhora enforteix la seva capacitat per generar valor de manera contínua.

Al llarg d'aquesta monografia, s'ha demostrat que el creixement sostenible es basa en tres pilars principals: persones, estratègia i capacitat operativa. Les organitzacions que aconsegueixen escalar amb èxit són aquelles que aconsegueixen atraure i desenvolupar talent, mantenir el focus en les seves prioritats, construir processos que redueixen la complexitat i utilitzar recursos financers com a eina al servei d'una visió empresarial clara.

De la mateixa manera, la revisió de la literatura sobre emprenedoria sostenible mostra que **la sostenibilitat no s'ha d'entendre com un element afegit** un cop s'ha assolit el creixement, sinó com una lògica operativa que acompanya el projecte des de les seves primeres etapes. De la mateixa manera, l'experiència dels experts participants mostra que moltes de les dificultats associades a l'escalat no sorgeixen per manca d'oportunitats, sinó **per la incapacitat d'adaptar l'organització al ritme de creixement empresarial** .

Per a l'ecosistema emprenedor espanyol, aquest repte planteja una doble agenda. D'una banda, cal continuar enfortint els mecanismes de suport que permetin *a les startups* passar de la validació inicial a models de creixement més sòlids i professionalitzats. D'altra banda, cal consolidar un entorn capaç de connectar talent, innovació, finançament i capacitat d'execució per afavorir l'aparició de més empreses amb potencial de creixement sostingut.

En última instància, créixer de manera sostenible no significa créixer més lentament. Significa créixer amb intenció, construint les capacitats, sistemes i dinàmiques organitzatives necessàries perquè l'èxit aconseguit avui no comprometi les oportunitats del demà. Probablement aquesta és una de les claus principals per construir startups més resilients i competitives, preparades per generar valor a llarg termini.

GLOSSARI

Finançament dilutiu
Finançament que implica renunciar a part de la propietat de l'empresa a canvi de recursos, com sol passar amb l'entrada d'inversors. El seu principal efecte no és només proporcionar capital, sinó també modificar l'estructura accionista i, de vegades, la dinàmica de presa de decisions.

Finançament no dilutiu
Finançament que proporciona recursos sense requerir la transferència d'accions. Pot incloure subvencions, préstecs o instruments públics. Normalment és especialment útil quan l'empresa necessita marge financer sense alterar la distribució de la propietat en una fase inicial.

Batre
Pèrdua o taxa de pèrdua de clients en un període determinat. És una mètrica útil per saber si el creixement del negoci es manté o si una part rellevant dels clients abandona el servei.

Incorporació de clients
Procés d'incorporació d'un nou client després de la venda. Inclou els passos necessaris per activar el servei, implementar el producte i assegurar que la persona o empresa del client comenci a obtenir valor de manera efectiva.

Mètriques d'impacte
Indicadors que permeten mesurar el canvi social o ambiental associat a l'activitat d'una empresa. Es diferencien dels indicadors purament operatius o comercials perquè busquen demostrar la transformació, no només el volum d'activitat.

ODS
Objectius de Desenvolupament Sostenible promoguts per les Nacions Unides dins de l'Agenda 2030. Funcionen com un marc global per guiar polítiques, inversions i estratègies empresarials en qüestions com el clima, la salut, la igualtat o la producció responsable.

Sortides
Resultats immediats d'una activitat, normalment expressats en volum d'execució: nombre de sessions, productes lliurats, persones ateses o accions reals. Informen sobre què s'està fent, però no necessàriament sobre el canvi aconseguit.

Resultats
Canvis o efectes produïts com a resultat d'una intervenció o activitat. A diferència dels outputs, ens permeten observar si el que s'ha fet ha generat una millora real en persones, organitzacions o sistemes.

Manual de jugades
Documents o guies operatives que inclouen passos, criteris, bones pràctiques i seqüències d'acció per repetir tasques de manera consistent. Ajuden a estandarditzar els processos sense dependre exclusivament de la memòria o l'experiència d'unes poques persones.

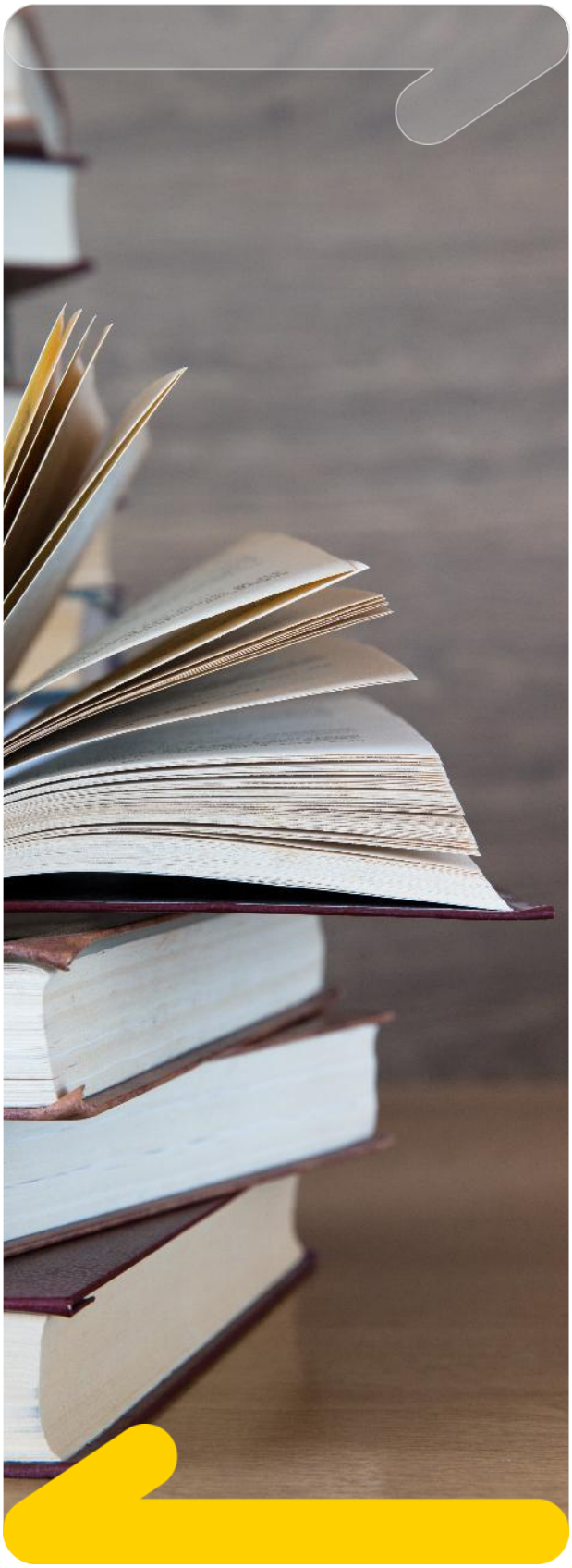
Reportatges
El procés de recollir, demanar i comunicar informació rellevant sobre el rendiment d'una empresa. Pot incloure resultats financers, mètriques operatives o indicadors d'impacte. El seu valor depèn que les dades siguin consistents, comparables i útils per a diferents públics.

ROI (Retorn de la inversió)
Retorn de la inversió. Mesura la relació entre la inversió i el valor econòmic obtingut.

Pista
Quant de temps pot una empresa continuar operant amb efectiu disponible abans de necessitar nous ingressos o finançament. És un indicador crític en startups perquè condiciona el marge real per experimentar, corregir o sostenir decisions sense entrar en una urgència financera.

SaaS (Programari com a servei)
Un model de programari ofert com a servei, normalment en règim de subscripció, en lloc d'una venda puntual. Normalment són negocis on la recurrència, la retenció i *la rotació* són especialment importants per entendre la salut del creixement.

Temps per valorar
El temps que transcorre des que una persona o empresa comença a utilitzar un producte fins que obté un valor clar d'aquest. Reduir-lo normalment millora l'experiència, l'adopció i la percepció d'utilitat, especialment en processos d'implementació.



BIBLIOGRAFIA

- Comissió Europea, Direcció General de Recerca i Innovació. (2023 *). Quadre Europeu d'Innovació 2023: Rendiment de l'ecosistema europeu de startups i* innovació. Oficina de Publicacions de la Unió Europea.
- Garofalo, V., & Arguello, A. (2024). Anàlisi dels factors que influeixen en l'emprenedoria sostenible: un estudi bibliogràfic. *Reincisol, 3(6),* 3853-3879. https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(63853-3879)
- Sánchez-Torné, I., Pérez-Suárez, M., & Sianes, A. (2022). Emprenedoria sostenible i Objectius de Desenvolupament Sostenible: Una anàlisi bibliomètrica*. Revista Nacional de Administración, 13(1*), e3954.

ONE

OFICINA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO

Apunta't 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