



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA FERRÁN ADRIÀ Y LA TRANSFORMACIÓN DE  
ELBULLI 2017-2022”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar por el Grado Académico de Magíster en  
Administración**

**Presentado por:**

**Srta. Teresa Adrianzén del Carpio**

**Sr. Carlos Cruz Masuda**

**Asesor: Prof. Alejandro Flores**

**2016**

Dedico este trabajo a mis padres, César y Gloria, quienes siempre han sabido apoyarme y dejarme recorrer mi propio camino.

A mi abuela, Ernestina, cuyo ejemplo y consejos me han ayudado a crecer como persona y a luchar por mis objetivos.

*“Tho' much is taken, much abides; and  
tho' We are not now that strength which  
in old days  
Moved earth and heaven; that which we  
are, we are;  
One equal temper of heroic hearts,  
Made weak by time and fate, but strong  
in will To strive, to seek, to find, and not  
to yield”*

*Ulysses, Lord Alfred Tennyson, 1842.*

A mi esposa Lizeth, a mis hijas Micaela e Ivanna, quienes me apoyaron y entendieron a lo largo de este tiempo. Sin ellas, nada de esto hubiese sido posible, ni valdría la pena.

A todos mis familiares, padres y hermanos y a mis amigos.

A Teresa, pues su empuje, decisión e ideas han permitido que este trabajo se materialice.

*“Imagine life as a game in which you are juggling some five balls in the air. You name them – Work, Family, Health, Friends and Spirit and you’re keeping all of these in the air. You will soon understand that work is a rubber ball. If you drop it, it will bounce back. But the other four balls – Family, Health, Friends and Spirit – are made of glass. If you drop one of these; they will be irrevocably scuffed, marked, nicked, damaged or even shattered. They will never be the same. You must understand that and strive for it.”*

*Brian Dyson - 1996*

## Resumen ejecutivo

América Latina se encuentra actualmente en un momento clave de transformación. Según CEPAL, luego de la crisis financiera del 2008, la región se recuperó, y mostró niveles importantes de crecimiento durante el período 2009 – 2011, en un promedio de 2,4%. Sin embargo, desde año 2012, este ritmo de crecimiento ha venido disminuyendo. En ese marco, llegó a niveles de 1.7% en el año 2014, según cifras del Banco Mundial. Esta caída en niveles de productividad se debe principalmente a una disminución en precios de materias primas, menores niveles de inversión en sectores productivos y a la desaceleración de uno de los principales socios comerciales de la región: China.

En el contexto de competitividad actual, la innovación estratégica y la gestión de emprendimientos han tomado relevancia en los países como medios para impulsar el crecimiento y generar empleos de calidad. Dicha situación junto con el entorno de globalización generan que tanto organizaciones como agentes enfrenten un entorno altamente competitivo, nuevos modelos de negocio y ciclos de vida de productos y servicios más cortos, sumado a límites sectoriales de comercio cada vez más difusos.

Ante la coyuntura, en América Latina resulta necesario invertir en nuevas fuentes de crecimiento de cara a incrementar y diversificar las fuentes de productividad en la región. La innovación, el desarrollo de negocios y la creatividad son factores clave que aportan valor a las empresas y resultan de vital importancia para conseguir, mantener y desarrollar la ventaja competitiva. Esto, alineado con un enfoque estratégico adecuado al entorno competitivo de las empresas, permitirá cultivar las ventajas derivadas de una buena gestión. Alineado a este contexto, es que los emprendimientos van tomando mayor importancia y relevancia dentro de la economía de los países, ya que fomentan la creación de empleos, nuevos conocimientos, productos y procesos.

El nivel de inversión en el desarrollo de nuevos conocimientos, investigación y desarrollo e infraestructura en América Latina está bastante rezagado versus otras regiones más desarrolladas como Europa y Asia. Es así que, en este contexto adverso, las incubadoras y aceleradoras de emprendimientos surgen como una opción atractiva para los agentes en el mercado latinoamericano de adquirir conocimientos sobre productos, procesos y desarrollo

de capital humano, así como factores asociados a ecosistemas de emprendimiento de manera directa para potenciar sus ideas de negocio.

Ferrán Adrià, creativo, innovador y chef español con demostrada experiencia en el ámbito de desarrollo de productos es un emprendedor institucional reconocido a nivel internacional que posee un amplio bagaje de conocimientos relacionados a la gestión de negocios. Gracias a sus emprendimientos previos y a un reconocido sistema de gestión de modelos de negocio abierto, ha ido fortaleciendo, desde el lanzamiento de su primer emprendimiento, el restaurant elBulli, uno de sus principales activos de conocimiento: el proceso de auditoría creativa.

A lo largo de su carrera como emprendedor e innovador, Ferrán Adrià ha lanzado diversos productos y formado alianzas estratégicas con distintas organizaciones e instituciones, entre las cuales destaca la del Grupo Telefónica. Dichas alianzas han cumplido múltiples funciones, entre las cuales la predominante ha sido servir de socio financiador de las iniciativas o emprendimientos que Adrià ha concebido. Es en esta coyuntura de alta competitividad en el mercado y de dependencia del financiamiento que a la fecha le brinda el Grupo Telefónica, que Ferrán Adrià necesita buscar nuevas oportunidades de negocio relevantes, con el objetivo de mantener atractiva su marca personal y establecer nuevas relaciones comerciales, dado que existe la probabilidad latente que el Grupo Telefónica pueda decidir cambiar de embajador. Esta alianza estuvo vigente desde 2012 al 2014 y se ha extendido al 2016. Sin embargo, aún no hay vistos que indiquen su renovación.

Este documento tiene por objetivo realizar una propuesta de negocio en un contexto latinoamericano, considerando las fortalezas, debilidades y conocimientos adquiridos por Ferrán Adrià. Para fines de este documento, se plantea Latinoamérica como una oportunidad donde Ferrán Adrià podría desarrollar una idea de negocio, dado que España – y Europa en general- se hayan más saturados como mercado y en las iniciativas orientadas a la promoción y desarrollo del emprendimiento e innovación y desarrollo.

## Índice

Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos .....	xi
Índice de anexos .....	xii
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1. Definiciones generales.....	1
1.1 Alcance de la propuesta .....	1
1.2 Innovación y emprendimiento en América Latina .....	1
1.2.1 Definición de innovación.....	1
1.2.2 Definición de emprendimiento .....	2
1.3 Sostenibilidad .....	3
1.4 Modelos de negocio abierto y emprendimiento.....	4
1.4.1 Modelo de innovación abierta: caso elBulli .....	4
1.5 Ecosistemas .....	5
1.5.1 Ecosistema de innovación .....	5
1.5.1.1 Principales actores del ecosistema de innovación .....	6
1.5.2 Ecosistema de emprendimiento .....	6
1.5.2.1 Principales actores del ecosistema de emprendimiento.....	6
1.5.3 Componentes de los ecosistemas de emprendimiento y de innovación orientados al asesoramiento y financiamiento de empresas.....	7
1.5.3.1 Asesoramiento para emprendedores: incubadoras y aceleradoras de negocios.....	7
1.5.3.2 Proveedores de capital: firmas de “Venture Capital” y “Crowdfunding” .....	8
<b>Capítulo II. América Latina: años recientes .....</b>	<b>10</b>
1.1 Análisis de contexto en América Latina: 2010 – 2015 .....	10
1.2 Argentina .....	11
1.3 Brasil .....	11
1.4 Chile .....	12
1.5 Colombia .....	12
1.6 Perú.....	12
1.7 México.....	13
1.8 América Latina: perspectivas macroeconómicas para el 2016.....	13
1.9 Innovación y emprendimiento en un contexto latinoamericano.....	14

<b>Capítulo III. Ferrán Adrià: panorama de gestión y análisis competitivo como emprendedor institucional.....</b>	<b>18</b>
1. Ferrán Adrià, perspectivas de negocio y situación actual.....	18
1.1 Perspectiva compradora.....	18
1.2 Perspectiva vendedora.....	18
1.3 Historia e iniciativas recientes.....	18
1.4 Cuestionamientos acerca de la continuidad de iniciativas.....	19
1.5 Análisis de perfil estratégico.....	21
1.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	21
1.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	21
1.5.3 Matriz de estrategias genéricas de Porter.....	22
1.5.4 Matriz FODA cruzado.....	22
1.5.5 Matriz PEYEA.....	23
1.5.6 Matriz BCG.....	23
1.5.7 Matriz IE.....	23
1.6 Propuesta de modelo de negocio sugerido.....	24
<b>Capítulo IV. América Latina: emprendimiento, ecosistemas de emprendimiento y potencial de mercado.....</b>	<b>25</b>
1. Indicadores utilizados.....	25
1.1 Niveles de emprendimiento por país.....	25
1.2 Condiciones del ecosistema de emprendimiento.....	26
1.3 Potencial de Mercado.....	26
1.4 Cifras de las principales aceleradoras en la región.....	27
1.5 Resultados de análisis de indicadores de emprendimiento.....	27
1.6 Conclusiones de la revisión de indicadores.....	29
<b>Capítulo V. Propuesta de modelo de negocios.....</b>	<b>32</b>
1. Idea de negocio.....	32
1.1 Componentes del modelo de negocio.....	32
1.1.1 Segmento de mercado.....	33
1.1.2 Propuesta de valor.....	34
1.1.3 Agentes y Canales.....	34
1.1.4 Relación con clientes.....	35
1.1.5 Fuente de ingresos.....	35
1.1.6 Recursos clave.....	36

1.1.7 Actividades clave.....	36
1.1.8 Socios clave .....	37
1.1.9 Estructura de costos .....	37
<b>Capítulo VI. Formulación estratégica.....</b>	<b>38</b>
1. Misión.....	38
2. Visión .....	38
3. Valores.....	38
4. Objetivo estratégico general .....	38
5. Objetivos estratégicos específicos .....	38
6. Estrategia Competitiva .....	49
<b>Capítulo VIII. Planes funcionales .....</b>	<b>40</b>
1. Plan de operaciones .....	40
1.1 Objetivo de operaciones .....	40
1.2 Actividades clave.....	40
1.2.1 Convocatoria y recepción de proyectos.....	40
1.2.2 Proceso de selección.....	40
1.2.3 Selección de propuestas.....	41
1.2.4 Proceso de asignación de capital semilla.....	41
1.2.5 Programa de mentoría y capacitación.....	42
1.2.6 Presentación final .....	42
1.3 Criterio de Medición.....	43
1.4 Presupuesto de operaciones.....	43
2. Plan de marketing .....	44
2.1 Estudio de mercado .....	44
2.2 Objetivo general de marketing .....	44
2.3 Objetivo específico de marketing .....	45
2.4 Indicadores de medición .....	45
2.5 Descripción del mercado objetivo .....	46
2.6 Estrategia de segmentación .....	46
2.7 Estrategia de posicionamiento .....	47
2.8 Marketing mix .....	47
2.9 Presupuesto de marketing.....	49
3. Plan de recursos humanos.....	49
3.1 Objetivo de recursos humanos.....	49



3.2 Establecimiento de políticas de reclutamiento.....	49
3.3 Políticas salariales y compensaciones .....	50
3.4 Compensación variable por desempeño .....	50
3.5 Compensación a manera de capacitaciones .....	50
3.6 Plan de contingencias .....	51
3.7 Estructura organizacional .....	51
3.8 Presupuesto de recursos humanos .....	51
4. Plan de responsabilidad social empresarial .....	51
4.1 Objetivo de responsabilidad social empresarial.....	51
4.1.1 Responsabilidad económica .....	51
4.1.2 Responsabilidad social .....	52
4.1.3 Responsabilidad medioambiental .....	52
5. Plan financiero.....	52
5.1 Objetivo de finanzas .....	52
5.2 Proyecciones Financieras .....	53
5.2.1 Metodología.....	53
5.2.2 Ingresos.....	53
5.2.3 Costos y gastos .....	54
5.2.4 Flujo de caja libre .....	54
5.2.5 WACC .....	54
5.2.6 Resultados.....	55
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>56</b>
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones .....	57
<b>Bibliografía.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>64</b>
<b>Nota biográfica.....</b>	<b>84</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Tipos de Crowdfunding .....	9
Tabla 2. Factores del macro entorno y su efecto sobre los Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento en América Latina.....	15
Tabla 3. Niveles de Emprendimiento .....	16
Tabla 4. Subvenciones y donaciones realizadas por Fundación Telefónica .....	20
Tabla 5. Subvenciones y donaciones realizadas por Fundación Alicia .....	21
Tabla 6. Principales indicadores a utilizar en materia de emprendimiento.....	25
Tabla 7. Análisis de índices de emprendimiento .....	27
Tabla 8. Análisis de ecosistema y mercado de emprendimiento .....	28
Tabla 9. Principales indicadores sobre aceleradoras.....	29
Tabla 10. Tipos de emprendimientos a acelerar .....	33
Tabla 11. Agentes que sirven como canales de comunicación con el público objetivo.....	35
Tabla 12. Objetivos estratégicos específicos .....	39
Tabla 13. Módulos del programa de mentoría y capacitación .....	42
Tabla 14. Criterios de medición del programa de aceleración.....	43
Tabla 15. Objetivos específicos de marketing .....	45
Tabla 16. Indicadores de medición propuestos.....	46
Tabla 17. Marketing mix propuesto.....	48
Tabla 18. Criterios de remuneración variable por cumplimiento de objetivos .....	50
Tabla 19. Resultados esperados .....	55

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Análisis de sensibilidad.....	55
--	----

## Índice de anexos

Anexo 1. Principales indicadores económicos: 2010 – 2014 .....	64
Anexo 2. Matriz EFE.....	66
Anexo 3. Matriz EFI.....	68
Anexo 4. Matriz de clasificación de estrategias genéricas.....	69
Anexo 5. Matriz FODA Cruzada.....	70
Anexo 6. Matriz PEYEA .....	73
Anexo 7. Matriz BCG.....	75
Anexo 8. Matriz IE .....	75
Anexo 9. Sistema de clasificación industrial de Estados Unidos .....	76
Anexo 10. Aceleradoras / Emprendimiento / Ecosistemas .....	76
Anexo 11. Flujograma general del programa de aceleración.....	78
Anexo 12. Plan de capacitación de la aceleradora de emprendimientos .....	79
Anexo 13. Presupuesto de operaciones .....	80
Anexo 14. Presupuesto de marketing .....	80
Anexo 15. Estructura organizacional.....	81
Anexo 16. Presupuesto de recursos humanos.....	81
Anexo 17. Modelación de los ingresos por retorno de los proyectos acelerados (en US\$).....	81
Anexo 18. Proyección de ingresos esperados (en US\$) .....	81
Anexo 19. Costos y gastos (en US\$) .....	82
Anexo 20. Flujo de caja libre esperado (en US\$) .....	82
Anexo 21. Estado de resultados proyectado .....	83
Anexo 22. Costo promedio ponderado de capital.....	83

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Definiciones generales**

#### **1.1 Alcance de la propuesta**

El presente documento tiene por objetivo realizar una propuesta de negocio en un contexto latinoamericano, considerando las fortalezas, debilidades y conocimientos adquiridos por Ferrán Adrià. Para fines de este documento, se plantea Latinoamérica como una oportunidad donde Ferrán Adrià podría desarrollar una idea de negocio alineada a sus fortalezas competitivas, dado que España –y Europa en general- se encuentran más saturadas tanto en potencial de crecimiento de empresas como en el desarrollo de nuevos negocios dentro del rubro de innovación y desarrollo. De acuerdo con la clasificación del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), Latinoamérica se caracteriza por ser una economía basada en la eficiencia<sup>1</sup> y un adoptante de tecnologías desarrolladas por países más innovadores, donde es difícil encontrar grandes creadores de conocimiento y de productos. Los emprendimientos suelen ser de subsistencia debido a que no están orientados al aprovechamiento de oportunidades, sino que surgen principalmente como una respuesta al desempleo. Para cumplir con los objetivos del trabajo, se procederá a realizar una evaluación de fortalezas y debilidades de Adrià como emprendedor, así como un análisis de potencial de distintos países latinoamericanos. Este análisis, complementado con la información obtenida de los principales índices de gestión existentes, permitirá determinar el país a incursionar con una iniciativa de negocio pertinente.

#### **1.2 Innovación y emprendimiento en América Latina**

##### **1.2.1 Definición de innovación**

Tal como menciona Joseph Schumpeter en *Theory of Economic Development* (1934), el desarrollo está compuesto de una serie de cambios estructurales, cuyo motor es la innovación. Esta viene a ser un proceso de mutación industrial que constantemente

---

<sup>1</sup> De acuerdo con el GEM del 2013, una economía basada en la eficiencia es aquella donde existe un “incremento de la industrialización y de las economías de escala. En ellas dominan las grandes empresas pero se abren nichos de mercado en la cadena de suministro”. El enfoque clave para el desarrollo de las mismas está basado en potenciar la gestión de las eficiencias.

revolucionan la estructura económica desde dentro, destruyendo la estructura anterior e imponiendo una nueva. La misma puede catalogarse en las siguientes categorías: innovaciones de producto, de procesos, de organización o de marketing (OCDE, 2005: 16 - 17). Asimismo, se desarrollaron clasificaciones de innovación sobre la base de su grado de disrupción como la de Freeman y Soete (*Economics of Industrial Innovation*, 1997) las cuales pueden ser radicales o incrementales<sup>2</sup>.

Los modelos de innovación pueden ser de naturaleza cerrada o abierta. En un modelo de innovación cerrada, los innovadores están dentro de una organización, concentrando toda la cadena de investigación y desarrollo asociada a la misma. Por otra parte, en un modelo de innovación abierta, las innovaciones surgen como producto del supuesto que las firmas pueden y deben usar ideas externas y propias, así como medios propios o ajenos, para llegar al mercado en aras a desarrollar sus propios productos y procesos (Chesbrough, 2003). El concepto detrás del modelo de innovación abierta es que las organizaciones no deberían soportarse exclusivamente en sus propias ideas, sino complementar sus procesos de I+D con ideas o conceptos adquiridos de otras industrias y organizaciones.

### **1.2.2 Definición de emprendimiento**

Ser emprendedor es una característica que puede ser sistematizada y gestionada, y que puede encontrarse tanto en personas como en organizaciones. El emprendedor es aquel agente que toma recursos de un área con baja productividad y los asigna a un área con mayor productividad y rentabilidad (Say, 1800).

La definición de emprendedor ha ido ampliándose hasta incluir factores como el lidiar con incertidumbre y lo desconocido y el tener la habilidad de buscar, explotar y sacar ventaja del cambio (Drucker, 1985, *Innovation and Entrepreneurship*). De acuerdo con lo anterior, podemos decir que no todo aquel que inicie un nuevo negocio está lanzando un emprendimiento. Según la OCDE, existe mucho emprendimiento, pero la mayor parte es informal y no es original, lo que explica la alta tasa de mortalidad temprana, como

---

<sup>2</sup> Una innovación radical es completamente disruptiva, suponiendo un quiebre con lo existente. Una innovación incremental es aquella que propone una mejora en algún producto, proceso o estructura existente. En el caso de la innovación radical, de ser exitosa, tiene altas probabilidades de aportar a la generación de la ventaja competitiva y bajas probabilidades de ser imitada rápidamente al ser tan disruptiva.

demuestran los estudios del GEM. Es así que, para potenciar el desarrollo de un emprendimiento de calidad, se debe mejorar la capacidad de los emprendedores para innovar con productos o servicios escalables y de mayor valor (OCDE, 2009).

En el contexto actual de alta competitividad, los emprendedores surgen como la variable clave para la generación, desarrollo y promoción de nuevas ideas, tomando también como fuente información o conceptos desarrollados en industrias distintas a la suya, como es el caso de Ferrán Adrià. El proceso creativo de los emprendedores institucionales como Adrià puede disgregarse en cuatro fases clave: el propio proceso creativo que genera nuevas ideas, la teorización y tecnificación de dichas ideas, la validación de dichas ideas, proveniente de la reputación del propio emprendedor o de las técnicas utilizadas como insumo para el desarrollo de la innovación y la diseminación del nuevo concepto o producto creado en el mercado (Svejenova, 2007).

### **1.3 Sostenibilidad**

Originalmente, se asociaba a la capacidad de una organización de ser rentable desde una perspectiva puramente económica. Con el tiempo, la percepción de atributos de importancia para los agentes y *stakeholders* fue cambiando a una perspectiva de mayor plazo, no sólo buscando generar resultados financieros, sino hacerlo de una manera amigable con el ecosistema y preservando el flujo de recursos a futuro. Actualmente, la sostenibilidad en los negocios está asociada a la gestión del triple resultado positivo: desde una perspectiva financiera, social y ambiental (Elkington, 1997). El reto para las organizaciones está en innovar de manera continua para permanecer competitivas en el tiempo, a través del uso sostenible de los recursos de que dispone, de la gestión de sus relaciones con los demás agentes de su ecosistema y de su respectiva ventaja competitiva.

### **1.4 Modelos de negocio abierto y emprendimiento**

Un modelo de negocio es la base sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder, Pigneur, 2010). Los modelos de negocio, necesitan convertir el conocimiento e innovación en valor económico, para lograr sostenibilidad en el tiempo (Llorens, 2010).

Históricamente, las empresas trabajaban bajo modelos de negocios cerrados, enfocándose en en la creación de valor a través de sus propios recursos y dentro de su organización. Luego, las empresas tomaron consciencia de la importancia de los agentes con los que interactúa, quienes poseen conocimiento importante que puede ser aprovechado para generar valor (Sandulli, Chesbrough, 2009). Esto ha dado lugar a la creación de los modelos de negocio abiertos, donde empresas comparten su conocimiento o aprovechan el conocimiento de terceros y los incorporan a sí mismas (Chesbrough, 2006).

Los emprendedores juegan un papel importante en la generación, uso y aplicación del conocimiento disponible para materializar sus esfuerzos, pues son agentes de cambio y crecimiento en las economía de mercado, acelerando la generación, difusión y aplicación de ideas innovadoras.

#### **1.4.1 Modelo de innovación abierta: caso elBulli**

El concepto de negocio abierto considera que las personas y las organizaciones externas son fuente importante de conocimientos, nuevas ideas y nuevas oportunidades de negocio para las empresas (Sandulli, Chesbrough, 2009). Existe una mayor generación y captura de valor mediante la interacción e intercambio de capacidades internas y externas.

Los negocios abiertos buscan alcanzar relaciones colaborativas que generen sinergias entre los recursos compartidos. Al utilizar este nuevo enfoque, las empresas deben desarrollar nuevas aptitudes, como capacidad de absorción de conocimientos, integración y explotación de recursos o la capacidad de compartir los recursos que puedan poseer en exceso o activos que le puedan generar alguna clase de retorno (Sandulli, Chesbrough, 2009). Del mismo modo, se define que los modelos de negocio abierto poseen perspectivas compradoras o vendedoras<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> La perspectiva compradora se basa en la adquisición de activos, ideas, conocimientos y prácticas de clientes y demás agentes del entorno de la empresa para generar mayor valor. La perspectiva vendedora se caracteriza por compartir los activos propios de la empresa con otros agentes que cuentan con otros procesos y modelos de negocio. Sandulli y Chesbrough, (2009) también clasifican los modelos de negocio en función del grado de apertura desde la perspectiva compradora o vendedora:

a. Modelos de negocio parcialmente abiertos (perspectiva compradora): Empresas no cuentan con modelos de negocio y capacidades suficientes para desarrollar determinados recursos al interior de sí mismas, por ello, los adquieren o adoptan de terceros.

b. Modelos de negocio parcialmente abiertos (perspectiva vendedora): Empresas buscan compartir parte de sus



## 1.5 Ecosistemas

Un ecosistema de negocios es una comunidad económica de agentes que interactúan entre sí, produciendo bienes y servicio de valor para los clientes. Los agentes dentro del ecosistema pueden ser: proveedores, productores, competidores y *stakeholders*. Con el tiempo, éstos desarrollan sus capacidades y roles, tendiendo a alinearse en la dirección de una o más compañías en el ecosistema (Moore, 1996). En ese sentido, los ecosistemas quedan definidos como agrupaciones en las cuales los participantes potencian sus resultados mediante la interacción entre sí, buscando promover actividades de emprendimiento o de innovación<sup>4</sup>.

### 1.5.1 Ecosistema de innovación

En el caso de los ecosistemas de innovación, la motivación que persiguen los agentes que participan en dicho ecosistema son los de impulsar la investigación y materializar el resultado de los mismos en productos, servicios o procesos nuevos, o mejorar los existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado (Manual de Oslo, 1997). Los ecosistemas de emprendimiento, por el contrario, son dinamizadores en la formación y creación de empresas en general.

---

recursos con otras, para aprovechar excedentes de capacidad y maximizar su tasa de utilización.

c. Modelos de negocio completamente abiertos: Empresas comparten recursos buscando generar ingresos y adquieren conocimientos para incorporarlos en sus procesos para generar nuevos productos, servicio o mejoras en procesos actuales logrando reducir costos, reducir tiempos de desarrollo e implementación, entre otros.

<sup>4</sup> Dentro de los tipos de ecosistemas que se pueden encontrar, vale la pena notar que existen diferencias entre aquellos ecosistemas que son de emprendimiento y aquellos que son de innovación. Un ecosistema de emprendimiento responde a una agrupación de actores interconectados dentro de un área específica, la cual incluye al menos los siguientes agentes: universidades, instituciones de I+D, capital humano calificado, redes formales e informales, gobierno, inversionistas ángeles, fondos de capital de riesgo, así como una cultura de emprendimiento que conecta todos estos factores de una manera abierta y dinámica (Cohen, 2006; Isenberg, 2010; Roberts & Eesley, 2009). Mientras tanto, un ecosistema de innovación es un sistema constituido por organizaciones e instituciones de un país que influyen en el desarrollo, difusión y uso de las innovaciones (Edquist, 1997). De acuerdo con Jackson (2011) quien utiliza un símil con un ecosistema biológico para ilustrar el concepto de un ecosistema de innovación, el último viene a ser aquel que agrupa una gran cantidad de actores y participantes y recursos diversos, necesarios para innovar. Esto incluye a emprendedores, inversionistas, universidades, fondos de capital de riesgo, así como a proveedores de desarrollo de negocios y de servicios técnicos, como contadores, diseñadores, contratistas y proveedores de conocimiento, capacitaciones y desarrollo profesional.

### **1.5.1.1 Principales actores del ecosistema de innovación**

Tomaremos como referencia los definidos en “Sistema de Innovación Nacional” y la “Triple Hélice III” (Redes de trabajo trilaterales y organizaciones híbridas de Leydesdorff y Etzkowitz, 2000):

- La universidad, que se dedica a labores de formación, enseñanza e investigación, pudiendo participar en la creación de nuevas empresas.
- La empresa, agente que aporta el conocimiento del mercado, identifica oportunidades y asume riesgos frente a la capitalización de las mismas.
- El gobierno, responsable por la legislación, instrumentos e incentivos fiscales adecuados, para la promoción y dinamismo de las relaciones universidad-empresa.

### **1.5.2 Ecosistema de emprendimiento**

Se define como un conjunto de agentes que mantienen diversas relaciones en sus entornos empresariales, académicos, sociales, políticos y económicos con el fin de generar el proceso de emprendimiento de nuevas empresas (Fetters, Greene, Rice y Butler, 2010).

#### **1.5.2.1 Principales actores del ecosistema de emprendimiento**

Consideraremos los dominios propuestos por Isenberg (2010), director del *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*, para caracterizar el ecosistema de emprendimiento:

- Políticas, liderazgo público y privado, instituciones que propician un marco regulador promotor de la actividad emprendedora.
- Finanzas, instituciones que ayuden a al acceso y financiamiento de las iniciativas de emprendimiento a través de capitales ángeles, microcréditos y capital de riesgo.
- Cultura, normas sociales que acepten y promuevan el emprendimiento.
- Servicios de apoyo e infraestructura que faciliten la puesta en marcha y continuidad de las iniciativas.
- Capital humano, capacitación de las personas y soporte por parte del sistema educativo superior y redes de emprendedores que potencien su conocimiento y desempeño.

- Mercados, disponibilidad de clientes capaces de adquirir, consumir y promover los nuevos productos y servicios.

### **1.5.3 Componentes de los ecosistemas de emprendimiento y de innovación orientados al asesoramiento y financiamiento de empresas**

#### **1.5.3.1 Asesoramiento para emprendedores: incubadoras y aceleradoras de negocios**

- **Incubadoras**

La *National Business Incubation Association* define a las incubadoras como un espacio en la que se apoyan y aceleran los procesos de empresas nuevas y jóvenes, mediante la oferta de servicios y recursos enfocados a sus necesidades. Una incubadora se enfoca en personas y/o empresas nacientes, que requieren de asesoramiento para lanzar su oferta de servicios al mercado y tener mayor probabilidad de éxito y supervivencia. El proceso de incubación está dividido en tres partes:

- Pre-incubación: definición y ajuste del plan de negocio del proyecto.
- Incubación: implementación y monitoreo del impacto del proyecto con indicadores
- Post-incubación: seguimiento del proyecto, mejoras en el producto y/o servicio, realizando los ajustes que sean necesarios y búsqueda de captación de las oportunidades encontradas.

- **Aceleradoras**

Según Deloitte (2015), una aceleradora, es en esencia, una empresa o programa que invierte y apoya una serie de nuevas empresas para que logren un crecimiento más rápido. Las aceleradoras dan soporte a las empresas con mentoría, espacios físicos, conocimiento y otros recursos adicionales; básicamente todo lo que pueda hacer que la empresa despegue y se enrumbe a su crecimiento. Son, por lo general, entidades con fines de lucro y capitalistas de riesgo, que suelen adquirir un porcentaje de la empresa, generalmente entre 5% y 10%, y siendo ya accionistas, su objetivo es que las acciones aumenten su valor, para ello se valen

de análisis y consultorías especializadas. Usualmente, las aceleradoras se enfocan en empresas “Gacela” (emprendimiento dinámico).

Las aceleradoras permiten servir de puente entre la innovación y conocimiento externo y las empresas, así mismo, provee recursos de financiamiento de manera más rápida y económica que poseer una estructura dedicada de I+D, generando y promoviendo el espíritu emprendedor y la cultura asociada al mismo (Deloitte, 2015). Como elementos claves de las aceleradoras, Nesta (2015) menciona los siguientes: estrategia de aceleración, estructura del programa, proceso de selección de empresas y criterio y estructura de financiamiento.

### **1.5.3.2 Proveedores de capital: firmas de “Venture Capital” y “Crowdfunding”**

- **Venture Capital**

“*Venture capital*” o capital de riesgo es una forma de financiar empresas nuevas o en etapa temprana de operación o desarrollo, que no cuentan con un historial crediticio que les permita avalar su comportamiento financiero para obtener un capital semilla o de trabajo. Están conformados por inversionistas que buscan empresas que puedan crecer rápidamente y que cuenten con modelos de negocio atractivos e innovadores. Cuando un Fondo invierte en una empresa, se transforma en dueña parcial o accionista la misma.

- **Crowdfunding**

“*Crowdfunding*” o financiación colectiva, es una forma en que las empresas u otras organizaciones pueden recaudar dinero a través de donaciones o inversiones de diferentes personas. En cada caso, muchos inversionistas hacen inversiones modestas, en contraste con el modelo tradicional en la que Ángeles Inversores o Capitalistas de Riesgo compran toda una ronda de financiación completa. Esta nueva forma de captar capital surgió a raíz de la crisis financiera del 2008, en gran parte debido a las dificultades que enfrentaban los pequeños productores y empresarios en la fase inicial de sus proyectos, dado que los

agentes se hallaban menos dispuestos a prestar capital. En menos de una década, ha ganado fuerza en economías desarrolladas, como Australia, el Reino Unido, Países Bajos, Italia y los Estados Unidos.

Este interesante fenómeno se ha extendido por los países desarrollados y ahora está consiguando considerable interés en los ido extendiéndose por los países en desarrollo (Crowdfunding's Potential for the Developing World 2013, infoDev).

**Tabla 1. Tipos de Crowdfunding**

<p><b>Crowdfunding de donación</b></p> <p>Se obtiene capital de tipo no patrimonial, en lugar de ejercer la venta de títulos.</p>	Basado en donaciones	Financiadores donan sin esperar compensación monetaria a cambio.
	Basado en recompensa	Financiadores reciben un regalo simbólico a modo de aprecio o tienen el privilegio de pre-compra de un servicio o producto.
<p><b>Crowdfunding de inversión</b></p> <p>Se obtiene capital mediante la venta instrumentos financieros relacionados con los activos de la compañía y/o el desempeño financiero.</p>	Basado en acciones	Financiadores reciben acciones, participación en la compañía o acuerdos en la participación de utilidades.
	Basado en prestamos	Financiadores reciben un instrumento de deuda que paga una tasa de interés fija y retornos sobre el capital invertido bajo un cronograma determinado.
	Basado en regalías	Financiadores reciben una participación en un fondo de inversión, que tiene derecho a un interés por regalías de propiedad intelectual de la empresa de recaudación de fondos. Se paga un porcentaje de los ingresos generados a lo largo de un período de tiempo. Los pagos varían en función de los ingresos periódicos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Capítulo II. América Latina: años recientes**

El presente capítulo apunta a realizar un análisis del entorno macroeconómico latinoamericano y sus potenciales efectos sobre los ecosistemas de emprendimiento e innovación. La información revisada sobre la situación actual y perspectivas en Latinoamérica se conectará luego con los conceptos revisados sobre los ecosistemas de innovación y emprendimiento. Este capítulo, complementado posteriormente con el análisis interno y de perfil de Ferrán Adrià realizado en el capítulo 3, permitirá realizar finalmente la propuesta de modelo de negocio a considerar.

### **1.1 Análisis de contexto en América Latina: 2010 – 2015**

El mercado latinoamericano es cada vez más importante en un contexto internacional, gracias al crecimiento que ha venido sosteniendo entre los años 2010 y 2015. A pesar que Latinoamérica presentó indicadores con crecimientos menores a su promedio histórico, siguen manteniéndose positivos. Aquellos países con un mejor desempeño en el plano general fueron Perú, Chile y Colombia. Brasil, que representa un aproximado del 35% del Producto Bruto Interno (PBI) latinoamericano según CEPAL, continúa presentando serios problemas de competitividad. En el 2015, los flujos financieros dirigidos a las economías emergentes han visto un retroceso de alrededor del 65% en relación a lo registrado en el 2014, según datos de CEPAL. Esta menor disponibilidad de dinero ha producido un encarecimiento del crédito. Esto ocasiona la contracción de actividades asociadas con el emprendimiento e innovación, dado que una menor proporción de emprendedores podrán ser capaces de captar el crédito requerido para emprender.

Respecto de la inflación en América Latina, en el nivel general podemos ver que la misma, medida por el índice de precios al consumidor (IPC), viene en aumento en los últimos años, siendo en algunos países como Brasil y Argentina, mucho más elevada que en otros, como Perú y Colombia. Asimismo, en materia de empleo, si bien en los últimos años la demanda laboral fue incrementando, en el 2015 la misma se contrajo, con lo cual aumentaron los niveles de desempleo en la región. Gran parte del empleo surgió en actividades de baja productividad, sobre todo por autoempleo, mientras que la generación de empleo asalariado fue muy reducida.

La proyección al cierre del 2015 de la tasa de desempleo en la región muestra un aumento a 6.6%. La mayor parte de los nuevos puestos de trabajo surgieron en el sector terciario (distribución y comercialización de bienes y servicios).

A continuación, revisaremos con mayor detalle una serie de indicadores representativos de los países que se consideran dentro del análisis como mercados potenciales a incursionar por Ferrán Adrià en la región. Dicho análisis servirá de base para evaluar las potencialidades en el entorno macroeconómico de cada país, así como las oportunidades o amenazas que se enfrentan en cada uno.

## **1.2 Argentina**

Como se puede ver en el Anexo 1, la economía argentina venía entrando en recesión, principalmente por una fuerte disminución en el poder adquisitivo producto de la alta inflación ocasionada por la actualización de la Ley Orgánica en el 2012. Dicha Ley bloqueó la opción de financiar directamente el déficit del gobierno a través de mayor emisión monetaria. Paralelamente, el principal comprador de exportaciones, Brasil, dejó de importar bienes, dado que estaba atravesando su propia crisis económica. El gasto público argentino pasó de representar 30% del PBI en el 2004 a más de 40% en el 2011. La inflación hizo menos atractivo el país desde una perspectiva de inversión, dado que ante un escenario inestable (política y económicamente hablando), habrán menos inversionistas o emprendimientos.

## **1.3 Brasil**

Brasil fue uno de los países más afectados por el estancamiento de precios internacionales, impactando seriamente sus niveles de productividad, tal cual se muestra en el Anexo 1. Al mismo tiempo, los niveles de balanza comercial mantenidos sugieren que el nivel de endeudamiento del país era alto. Ambos factores decantaron en una fuerte depreciación del real, que pasó de cotizar 1.76 BRL por US\$ en el 2010 a 3.25 BRL por US\$ en el 2015. Del mismo modo, se puede mencionar que en el 2014, la deuda brasilera sobrepasó 65% de su PBI y las inversiones disminuyeron versus años previos.

#### **1.4 Chile**

La economía chilena ha venido creciendo con tasas positivas. Ha logrado mantener una disminución de sus costos de financiamiento y niveles de desempleo desde el 2012, de acuerdo con lo mencionado en el Anexo 1. Según cifras de CEPAL, en términos de productividad, tuvo resultados positivos de cerca de 2% adicional en comparación al 2014, sin embargo, estuvo fuertemente afectada por la disminución sostenida el precio del cobre en el mercado internacional, uno de sus principales bienes de exportación. En el 2015, las exportaciones registraron una fuerte contracción, las cuentas fiscales se debilitaron y la moneda se depreció notablemente. De esta manera, a pesar del incremento en la tasa impositiva a las grandes empresas realizado en el 2015, los niveles de recaudación en el país disminuyeron por la menor actividad económica, junto con los niveles de reservas en moneda extranjera.

#### **1.5 Colombia**

Como se puede notar en el Anexo 1, Colombia ha tenido resultados positivos en el periodo. Sin embargo, al estar ligada fuertemente a la exportación del petróleo, sufrió un fuerte impacto en sus niveles de productividad con la continua baja del precio del barril desde el 2013. A pesar de seguir manteniendo niveles de crecimiento positivos, los mismos son menores a lo registrado en años anteriores. La política monetaria también se ha visto afectada por el menor desempeño económico. La devaluación de la moneda ha golpeado fuertemente al país, trayendo entre otras consecuencias, el encarecimiento del costo del crédito y una disminución en el nivel de reservas internacionales. Adicionalmente, dado un entorno político complicado, donde continúan destacando los conflictos con las FARC, los niveles de confianza empresarial han disminuido. Las tasas de desempleo y de pobreza, a pesar de haber disminuido con respecto al 2010, siguen manteniéndose altas.

#### **1.6 Perú**

La economía peruana tuvo un buen desempeño en el período, de acuerdo con lo reflejado en el Anexo 1, cerrando con un PBI de 3.3% en el 2015, mayor al del 2014. Entre los años 2010 y 2012, la mejora en los precios de bienes de exportación y las políticas económicas



implementadas orientadas a promover la inversión privada y el mercado interno permitieron que la velocidad de recuperación de Perú fuera más rápida que la de los demás países de la región para el periodo. A pesar que en términos de productividad el 2014 fue un año complicado por la baja en niveles de precios internacionales de bienes de exportación como el cobre y el oro y el Fenómeno del Niño, el 2015 fue un año con mayores niveles de productividad. Paralelamente, los niveles de devaluación de la moneda fueron menores que los del promedio de la región, gracias a las políticas y niveles de reservas internacionales manejados por el Banco Central. Si bien la inflación estuvo por encima del rango meta y existe cierta inestabilidad en el nivel de confianza de inversión por hallarse en periodo electoral, se sigue hablando de crecimiento.

## **1.7 México**

México representa, al igual que Brasil, un aproximado del 35% de la región en materia de PBI. Sus niveles de productividad han sido positivos en el periodo 2010 – 2015, sin embargo, las tasas de crecimiento han sufrido una disminución, siguiendo la tendencia de la región. En el 2015, el desempeño económico fue impulsado por las actividades primarias, seguidas de los sectores industriales y de servicios. Las variables económicas que han registrado un mejor desempeño en el periodo fueron la producción industrial (principalmente por construcción y manufactura), comercio exterior e inversión interna, la cual a su vez trajo consigo mayores niveles de empleo y de consumo local, como se puede ver en el Anexo 1.

## **1.8 América Latina: perspectivas macroeconómicas para el 2016**

Para el 2016, se espera que los precios de las materias primas y del petróleo sigan manteniéndose por debajo de sus promedios históricos. Por ello, aquellas economías que dependen de la explotación y exportación de materias primas se verán afectadas en materia de ingreso nacional disponible, consumo privado e ingresos fiscales que el propio consumo genera (CEPAL, 2015). Se espera que las condiciones de los mercados financieros en el 2016 se deterioren respecto al panorama del 2015 con una menor disponibilidad de flujos financieros, menor liquidez global y un progresivo aumento del costo de los recursos financieros en los mercados internacionales. Los mercados se mantienen expectantes a los

efectos de una eventual política de normalización monetaria de los Estados Unidos por parte de la FED y, por consiguiente, al fortalecimiento del dólar (CEPAL, 2015). Si bien se espera que a nivel regional, el desempeño económico tenga saldo positivo en el 2016, se estima que Perú, Chile y Colombia sean los de mayor crecimiento.

## **1.9 Innovación y emprendimiento en un contexto latinoamericano**

La disminución en niveles productividad en la región a causa de un contexto internacional adverso ha ocasionado que las empresas y los países pongan su atención en la innovación y emprendimiento, como un medio para fomentar y sostener las fuentes de ingreso y de empleo. Según el Banco Interamericano de Desarrollo en el 2010, las empresas en Latinoamérica llevan a cabo actividades de innovación distintas de las de los países industrializados, pues no innovan creando tecnología, sino que buscan adquirirla para incorporarlas en sus modelos de negocio, buscando eficiencias<sup>5</sup>. La inversión en I+D es clave tanto para la generación de ideas, capacidades y competencias que permitan mejorar la productividad<sup>6</sup>.

Una forma de medir el nivel de innovación de los diferentes países es analizar el porcentaje de empresas que han presentado solicitudes de patentes. Al respecto, en la región se ven resultados bastante diversos, pero ni en el mejor de los casos, los países de Latinoamérica están cerca a los países de la OCDE. Por ejemplo, 6% de las empresas de Chile y Argentina, han presentado solicitudes de patentes; en Alemania y Francia, estas cifras alcanzan al 31% y al 27%, respectivamente (BID, 2010). El stock de capital de innovación es significativamente inferior en América Latina (13% del PIB) que en los países de la OCDE (30% del PIB). Además, en la región este activo se compone esencialmente del stock de educación terciaria, mientras en países de la OCDE se basa en el gasto en actividades de I+D (OCDE 2015).

---

<sup>5</sup> Según el BID (2010), El gasto en estas adquisiciones en la región, está alrededor del 50% y el 81% del gasto total en innovación. Valores diametralmente diferentes a los países de la OCDE en donde los valores, para estas adquisiciones, están en un rango del 10% al 40%. En estos últimos países se observa con mayor frecuencia que el principal rubro de la inversión en innovación es, más bien, el gasto en I+D.

<sup>6</sup> En la región los niveles del gasto y de la intensidad de los esfuerzos en I+D, en función del valor de las ventas que genera la empresa es, en promedio, inferior al 0,2%, cifra sustancialmente menor que los promedios registrados en Europa (1,61%) o la OCDE (1,89%) (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010).

**Tabla 2. Factores del macro entorno y su efecto sobre los Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento en América Latina**

<b>Factor del Entorno</b>	<b>Innovación</b>	<b>Emprendimiento</b>
Político	Según cifras del Banco Mundial del año 2014, el gasto en educación, para la formación de técnicos en ciencia y tecnología, como porcentaje del PBI es diverso a lo largo de región, con porcentajes que van desde el 2.53% al 6.89%. Asimismo, el gasto en innovación y desarrollo como porcentaje del PBI, presenta el mismo comportamiento, con valores entre 0.03% y el 1.21%.	Se han dado mejoras en el desarrollo de ecosistemas de emprendimiento, más aún el esfuerzo de emprender y mantenerse en el mercado es individual. Los emprendedores, en su mayoría, no están articulados debido a la falta de comunicación y coordinación entre los diferentes agentes del ecosistema. El emprendimiento se percibe como un motor alternativo de crecimiento.
Económico	Ciclo económico para la región latinoamericana en recesión. Dificultades para impulsar el crecimiento con actividades extractivas. Las empresas y gobiernos no han realizado reformas estructurales a profundidad que fomenten la innovación.	Existencia del emprendimiento “por necesidad” como forma de auto-empleo, debido a recorte de puestos laborales, producto de la recesión. No hay gran cantidad de emprendimientos de alto valor añadido que generen mayor capacidad industrial y competitividad.
Socio-cultural	No hay gran interés en la población en formarse como técnicos orientados a la I+D. De acuerdo con el Banco Mundial, los investigadores dedicados en labores de I+D por millón de personas en la región, van desde 48 a 1,289, números realmente bajos.	Mayor preocupación por los temas sociales impulsa el emprendimiento como herramienta de política social. En la región, el nivel de “consumo emprendedor”, es aún bajo y está en crecimiento. Alto nivel de emprendimiento, pero poca innovación.
Tecnológico	Empresas multinacionales de tecnología están optando por desarrollar y establecer centros de I+D en los principales países que cuentan con ecosistemas con condiciones favorables para la innovación. A nivel de Latinoamérica, se aprecian grandes diferencias en la infraestructura, orientada a la investigación científica y tecnológica que pueda contribuir de forma significativa a la innovación, sobre todo orientada a la alta tecnología.	Avances tecnológicos han permitido a emprendedores, sobre todo de <i>Start Ups</i> , a desarrollar iniciativas de emprendimiento tecnológico, más pocas de estas empresas, fruto del emprendimiento de estudiantes de tecnología han logrado convertirse en grandes empresa multinacionales.

Fuente: Elaboración propia, 2016. Basado en Etzkowitz, H. (1997); Hidalgo, Kamiya y Reyes (2014).

En relación con el emprendimiento, existen 3 fases dentro de la categoría que deben tenerse en cuenta y que suelen estar asociadas a las fases del desarrollo económico.

**Tabla 3. Niveles de emprendimiento**

<b>Niveles de Emprendimiento</b>	<b>Principales características</b>
Basadas en recursos	Economía basada en la agricultura de subsistencia y en negocios extractivos. Fuerte dependencia de mano de obra no calificada y recursos naturales.
Basadas en eficiencia	Incremento de la industrialización y de las economías de escala. Dominan las grandes empresas pero se abren nichos de mercado en la cadena de suministro.
Basadas en innovación	I+D, intensidad del conocimiento y expansión del sector servicios. Gran potencial para la actividad emprendedora innovadora.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, según la fase de desarrollo, clasifica a los países de Latinoamérica en dos grupos: Argentina, Brasil, Chile, México, Panamá y Uruguay, se hallan en fase de transición de economías basadas en eficiencia a economías basadas en innovación y Colombia, Ecuador, Guatemala y Perú se encuentran dentro del grupo de economías basadas en eficiencia (Slavica Singer, José Ernesto Amorós, Daniel Moska Arreola y *Global Entrepreneurship Research Association*, 2015)<sup>7</sup>.

El porcentaje de emprendedores con empresas registradas formalmente también es relativamente alto en varias economías de Latinoamérica y el Caribe (Lederman, Daniel, Julián Messina, Samuel Pienknagura y Jamele Rigolini. 2014). Esto puede deberse, en gran parte, a que la actividad emprendedora en la región viene como una respuesta a la falta de oportunidades laborales más que como una fuente de innovación y creación de valor.

---

<sup>7</sup> El indicador más utilizado por el GEM, es la Tasa de Actividad Emprendedora en Etapas Iniciales (TEA), que muestra las iniciativas emprendedoras con menos de tres años y medio de vida en el mercado. Al respecto de este indicador, América Latina y el Caribe tienen un promedio de 17,6% y sólo es superado por África, con un promedio de 26%. Esto muestra que hay mucha actividad de emprendedora. (Slavica Singer, José Ernesto Amorós, Daniel Moska Arreola and *Global Entrepreneurship Research Association*, 2015). Estas cifras, están en línea con las obtenidas y publicadas por el CAF – Banco de Desarrollo de América Latina (2013), donde se muestra que en la región, alrededor del 17% de la población adulta está involucrada en la creación de algún tipo de emprendimiento, lo que la coloca entre las regiones con mayor tasa de iniciativa empresarial del mundo.

En los países de altos ingresos, las iniciativas de emprendimiento y de innovación surgen más como una posibilidad de aprovechar oportunidades del mercado (CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, 2013). Según *Global Entrepreneurship Research Association*, Latinoamérica y el Caribe tienen, en promedio, 22.7% de los emprendimientos son impulsados por la necesidad. Hay que añadir que los emprendimientos en la región suelen ser unipersonales y de pequeña escala. No hay gran presencia de emprendimientos medianos y grandes, en comparación con lo que se observa en economías más desarrolladas. El tamaño sería una de las causas que afectan la productividad de los emprendimientos en la región (CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, 2013).

En conclusión podemos mencionar que Latinoamérica es una región con gran cantidad de emprendedores pero con muy poca innovación, impulsada principalmente por la necesidad. Sin embargo, complementando con los principales indicadores presentados, podemos observar que Latinoamérica ofrece condiciones económicas y potencial de desarrollo para los emprendedores y servicios asociados a ellos. Para poder tener una mayor precisión en relación al país que ofrece las mejores condiciones para desarrollar un negocio relacionado con el potencial de Ferrán Adriá como emprendedor, primero debemos realizar un estudio de sus capacidades, en donde se exponga sus fortalezas y debilidades, para luego cruzar los resultados con los principales indicadores de situación de los niveles de emprendimiento, desarrollo del ecosistema emprendedor y situación de los agentes de cada país, es decir, realizar un análisis de las oportunidades y amenazas general. Una vez determinado el país en el cual incursionar, se recomienda realizar un estudio de mercado para ver el nivel de aceptación, requisitos, y demanda del producto o servicio que nos permitan determinar las oportunidades y amenazas propias de cada mercado y la caracterización de los potenciales clientes para la consecuente elaboración de estrategias y objetivos.

## **Capítulo III. Ferrán Adrià: panorama de gestión y análisis competitivo como emprendedor institucional**

### **1. Ferrán Adrià, perspectivas de negocio y situación actual**

El objetivo del presente capítulo es el de realizar un análisis situacional de Ferrán Adrià como emprendedor, evaluando sus fortalezas y debilidades competitivas, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en el entorno, de cara a definir una propuesta de modelo de negocio a realizar en Latinoamérica.

#### **1.1 Perspectiva compradora**

ElBulli ha recibido conocimiento de diversas fuentes, algunos ejemplos son: las técnicas y procesos químicos tomados de Hervé This para formar la cocina molecular y las técnicas en la configuración de alimentos y texturas de la escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas de Harvard. Además, posee procesos de preparación que han venido de diversas regiones, como Asia, Arabia, Francia, América.

#### **1.2 Perspectiva vendedora**

ElBulli fue un laboratorio de I+D, que no generó grandes beneficios económicos, pero que sí generó importantes conocimientos para negocios anexos<sup>8</sup>. Adrià comercializa su marca y su conocimiento a través de una variedad de relaciones cuidadosamente gestionadas que han permitido ingresar en áreas de negocio mucho más allá de las típicas de un restaurante.

#### **1.3 Historia e iniciativas recientes**

Ferrán Adrià es un “Emprendedor Institucional”. Entendemos por “Emprendedor Institucional” a los actores que tratan de reemplazar las lógicas existentes, cuestionando las

---

<sup>8</sup> Entre las experiencias de colaboraciones exitosas podemos mencionar Borges (1999), Kaiku (2000), Lavazza (2002), Caprabo (2003), Lays (2005), Hacienda Benazuzza (1998) Casino Gran Círculo de Madrid (2000), NH Hoteles (2004), Armand Bassi (2004), Diageo (2004), Faces (2005), Solé Graells (2009) entre otros.

prácticas actuales y estableciendo nuevas alternativas (DiMaggio, 1988.) En este caso la creatividad de Adrià genera un flujo continuo de nuevas ideas, que luego se concreta en teorías y, debido a la reputación ya ganada por el mismo, ayuda a alcanzar la atención del público y desafiar las ideas existentes, que a su vez conduce a acción y a la creación de nuevos conocimientos.

En el año 2014, Adrià renovó el contrato con Telefónica hasta finales del 2016 para mantenerse como embajador de la marca, continuando con el ciclo de conferencias acerca de la innovación y creatividad. En la actualidad, Ferrán Adrià y su equipo están abocados en el desarrollo de elBullifoundation, promocionando la creatividad e innovación a través de la cocina. En este espacio creativo, el equipo se está enfocando en desarrollar, en primera instancia, tres grandes proyectos: elBulli1846 (exposición permanente de elBulli, en donde también se desarrollaran eventos orientados a la creatividad), elBulliDNA (proyecto que busca investigar acerca de cómo innovar de manera eficiente y como este proceso creativo puede ser auditado y sostenible a lo largo del tiempo) y la Bullipedia (archivo que documenta el conocimiento de la historia de la cocina, para ser compartido de manera libre)<sup>9</sup>. Dado que elBullifoundation es una fundación privada, los recursos financieros para poder sostener la iniciativa provinieron de Adrià y Soler. Estos recursos provinieron de las ganancias de sus otros negocios. Adrià tenía claro que tendrían que siempre tener como opción de financiamiento a los “*sponsors*” o “patrones” (patronatos). La principal preocupación por esta figura de financiamiento era la posible pérdida de la libertad (De La Rosa, M. 2011).

#### **1.4 Cuestionamientos acerca de la continuidad de iniciativas**

Luego del cierre de elBulli, Adrià y su equipo se han abocado por completo a desarrollar emprendimientos, innovación y creatividad. Es en este contexto que Adrià debe buscar cómo conseguir y asegurar fondos que hagan sostenible su organización a lo largo del tiempo. Teniendo como antecedentes los supuestos resultados financieros de elBulli, que en palabras del mismo Ferrán Adrià mencionaba que «no es rentable», «sólo da para vivir»

---

<sup>9</sup> El primer resultado de elBulliDNA ha sido el proyecto expositivo llamado «Auditando el Proceso Creativo», basado en el proceso de generación de ideas y de creación que aplicó elBulli, donde se presenta el llamado “Mapa del Proceso Creativo” que busca analizar las variables que pueden ayudar a que cada persona pueda potenciar su creatividad, siendo más eficientes y eficaces.

(EcoDiario.es, 2009) y que «pierde medio millón de euros al año» (El Confidencial, 2010), podríamos inferir que nunca estuvo enfocado, de manera consciente y expresa, en generar ganancias que pudiesen soportar su negocio de I+D. Si revisamos los resultados financieros publicados por el Diario El Mundo (2010), en el 2001, obtuvieron un ingreso de 2.76 EURm, obteniendo un beneficio neto de sólo 133.3 EURk. En 2005, lograron ingresos por 4.65 EURm y 180.5 EURk beneficio neto. En 2008, los ingresos ascendieron a 4.0 EURm y sólo 63.7 EURk de beneficio neto. Adicionalmente hay que tomar en consideración que, según El Comercio (2012), a partir del 2004, Adrià cobraba un sueldo de 240 EURk anuales y según información del diario El País, cobraba por conferencia de 1 hora, alrededor de 80 EURk.

Adrià, a la fecha, continúa siendo embajador de Telefónica. Las iniciativas en las que participa están enmarcadas dentro de la Fundación Telefónica, presente de manera directa en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela. La Fundación patrocina las iniciativas de elBullifoundation como el BulliLab, elBulli1846, elBulliDNA y la Bullipedia. Los fondos de la Fundación provienen del corporativo de Telefónica, siendo los resultados de este último los que se muestran a continuación:

**Tabla 4. Subvenciones y donaciones realizadas por Fundación Telefónica**

	2011	2012	2013	2014
Subvenciones, donaciones y legados de capital y otros (EURm)	86.21	101.38	114.77	95.29
Variación respecto al año anterior		17.60%	13.21%	-16.97%

Fuente: Elaboración propia, 2016. Adaptado de Fundación Telefónica, Cuentas anuales 2011, 2012, 2013, 2014.

Telefónica, cuenta con flujos de ingresos sostenidos de sus diversas operaciones. Sin embargo, puede notarse en la Tabla 4 una baja de alrededor del 17% para las subvenciones realizadas a la Fundación Telefónica para el año 2014, claramente producto de la coyuntura económica. Paralelamente podemos notar en la Tabla 5, que la Fundación Alicia, otro importante aportante de donaciones en el mercado español, mantiene resultados de ejercicio positivos, pero también ha reducido el monto que destina a aportes a diversos fines.



**Tabla 5. Subvenciones y donaciones realizadas por Fundación Alicia**

	2013	2014
Resultado del ejercicio (EURm)	253.55	324.06
Subvenciones, donaciones y legados recibidos y otros ajustes	180.54	129.48
Variación de subvenciones respecto al año anterior		-28.28%

Fuente: Elaboración propia, 2016. Adaptado de Fundación Alicia. Cuentas anuales, 2014.

## 1.5 Análisis de perfil estratégico

Luego de hacer una breve reseña de la situación en Latinoamérica en el capítulo anterior y de las iniciativas de Ferrán Adrià a lo largo del tiempo en el presente capítulo, realizamos una breve evaluación y diagnóstico basados en la información encontrada para determinar la dirección a seguir y las estrategias a implementar.

### 1.5.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

De la matriz EFE mostrada en el Anexo 2, podemos concluir que ante un contexto internacional adverso, caracterizado por una desaceleración del comercio internacional, depreciación de las monedas latinoamericanas y alta inflación, los emprendimientos van tomando mayor relevancia en la región. Del mismo modo, se puede precisar que existe una escasa inversión del sector privado en América Latina en sectores de innovación y desarrollo, que, unido a la escasez de proveedores de calidad en materia de tecnologías de información y conocimiento presentan una oportunidad de negocio interesante para Ferrán Adrià. Él, a la fecha, posee las herramientas y capacidades que le permiten aprovechar las oportunidades existentes y mitigan los potenciales efectos de las amenazas presentes dentro de la industria.

### 1.5.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De la matriz EFI mostrada en el Anexo 3, podemos concluir que Ferrán Adrià se halla en una buena posición para competir. Su reputación a nivel internacional lo califica como un referente en materia de creatividad e innovación, validando su posición como emprendedor

institucional. Del mismo modo, al poseer altos niveles de exposición y relacionamiento, combinados con el conocimiento adquirido a lo largo de su experiencia profesional, es capaz de accionar palancas que reduzcan el impacto de sus debilidades, como por ejemplo, la alta concentración de sus negocios en España, o la alta dependencia económica de sus emprendimientos del auspicio de la Fundación Telefónica y la Fundación Alicia.

### **1.5.3 Matriz de estrategias genéricas de Porter**

De acuerdo con la clasificación de estrategias de Porter mostrada en el Anexo 4, la estrategia asociada a la idea de negocio propuesta en el presente documento es la de Tipo 5: Enfoque, orientado a brindar un mejor valor. La propuesta de negocio está orientada a un nicho específico de mercado (emprendedores), siendo altamente valorada y personalizable, buscando brindar el mejor valor al precio determinado. El medio principal para llevar a cabo dicha estrategia con la idea de negocio propuesta es a través de alianzas estratégicas y asociaciones con agentes clave para el entorno emprendedor.

### **1.5.4 Matriz FODA cruzado**

Como se detalló en la sección 1.2 del presente capítulo, Adrià, ha formado parte de diversas colaboraciones exitosas con compañías reconocidas a nivel internacional en paralelo a la gestión de sus otros negocios y conferencias, con lo cual da luces de un diversificado perfil empresarial. Al emparejar ésta información con los resultados de la Matriz de FODA cruzada, que puede visualizarse en el Anexo 5, podemos determinar que la idea de negocio debe estar más orientada a un perfil de aceleradora que de incubadora, dado el perfil del cliente potencial y del propio Ferrán Adrià. De igual manera, se deriva también la conclusión que es ideal penetrar y desarrollar el mercado en este momento, cuando aún la necesidad del cliente potencial puede seguir creciendo y su demanda por el servicio aún no está siendo cubierta. Las fortalezas que posee Adrià le permitirían ingresar en el rubro de aceleradoras en Latinoamérica en un momento oportuno, donde la competencia aún es muy baja y donde pocos agentes cuentan con la experiencia que él posee, la cual es altamente valorada.

### **1.5.5 Matriz PEYEA**

De los resultados obtenidos en la Matriz PEYEA mostrada en el Anexo 6, se sugiere se tome una estrategia agresiva de cara a la idea de negocio propuesta, dado que la misma es financieramente atractiva, alineada al perfil de riesgo y competencias de Ferrán Adrià, caracterizado por ser un innovador y quien marca la pauta en las innovaciones que emprende en el sector donde se desenvuelve. Además, posee importantes ventajas competitivas en esta industria, que en Latinoamérica se halla en crecimiento.

### **1.5.6 Matriz BCG**

Tal como se muestra en el Anexo 7, luego del análisis de la Matriz BCG es posible determinar que la propuesta de negocio y la evaluación realizada también apuntan hacia el cuadrante de Incógnita, donde se sugieren diversas estrategias competitivas, entre ellas la penetración de mercado. Esta posición también se halla alineada al perfil de inversión y emprendimiento de Ferrán Adrià.

### **1.5.7 Matriz IE**

Según se puede visualizar en el Anexo 8, la posición resultante en la Matriz IE con la información obtenida de las Matrices EFE y EFI arroja una ubicación en el cuadrante IV, que refiere a la posición de crecer y construir la idea de negocio. Dentro de este cuadrante, las estrategias sugeridas son: Integración hacia atrás, adelante u horizontal; Penetración de Mercado; Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Producto. De las estrategias anteriormente mencionadas, y complementando el análisis de la industria y del entorno competitivo realizado en el presente capítulo, se reafirma nuevamente la sugerencia de penetrar el mercado propuesto, apalancado en factores internos de competencia que ubican a Ferrán Adrià en una posición valiosa para competir.

## 1.6 Propuesta de modelo de negocio sugerido

Como se mencionó originalmente en el punto 1.1 del capítulo I, el objetivo del presente documento es realizar una propuesta de modelo de negocio a desarrollar en América Latina, que permita a Adrià diversificar su portafolio actual, apoyados en su experiencia y el análisis del potencial de la región.

Sobre los resultados obtenidos en el presente capítulo sobre el análisis del perfil de Adrià como emprendedor y la evaluación de sus fortalezas y debilidades competitivas, en complemento con el Sistema de Clasificación Industrial de Estados Unidos (NAICS, por sus siglas en inglés), es posible identificar la industria en la cual Ferrán Adrià desarrolla sus emprendimientos: Servicios de Gestión Administrativa y Servicios Generales de Consultoría de Estrategia (código 541611)<sup>10</sup>. De acuerdo con la última clasificación disponible de las NAICS, mostrada en el Anexo 9, aquella que posee mayor afinidad a las fortalezas y habilidades ya desarrolladas por Ferrán Adrià y que está alineada a la estrategia de diversificación de portafolio es la de proveer servicios de consultoría.

En ese contexto, y refiriendo al marco conceptual tratado en el capítulo I, las opciones para ofrecer servicios de consultoría para la puesta en marcha y desarrollo de negocios son una incubadora o una aceleradora. Incorporando en el análisis el perfil de Adrià, su experiencia en afinar y potenciar propuestas de negocios y el perfil de emprendimiento en el mercado latinoamericano, se propone implementar una aceleradora para emprendimientos de negocio que ya hayan pasado su fase de incubación. Del mismo modo, cabe resaltar que actualmente, el continente latinoamericano se presenta como un mercado atractivo para este tipo de negocios, pues existen pocas aceleradoras en el continente (siete dentro de las “*top*” actualmente en Sudamérica), a pesar que la misma es una región ávida de emprendedores y que muchas veces no cuentan con los conocimientos necesarios para gestionar sus ideas de manera eficiente, ni cuenta con la red contactos necesarias para presentar sus ideas frente a potenciales financiadores o consumidores.

---

<sup>10</sup> Dentro de esta industria, se incluyen negocios que se dedican principalmente al asesoramiento en materia de operaciones y de asistencia a las empresas u otras organizaciones en temas de gestión administrativa, como la planificación financiera y estratégica, la gestión de activos y planificación de la organización, la selección del ámbito de negocios, nuevo inicio de negocios y la mejora de procesos del mismo. Esta industria también incluye establecimientos de consultores de gestión generales que proporcionan una gama completa de asesorías en materia de administración; recursos humanos; marketing; procesos, distribución física y logística; u otros servicios de consultoría de gestión a los clientes (NAICS, 2015).

## Capítulo IV. América Latina: emprendimiento, ecosistemas de emprendimiento y potencial de mercado

El objetivo del presente capítulo es determinar el país con condiciones potenciales para establecer una aceleradora de emprendimientos, analizando indicadores asociados a nivel de emprendimiento, condiciones del ecosistema y potencial de mercado.

### 1. Indicadores utilizados

#### 1.1 Niveles de emprendimiento por país

Para determinar los niveles de emprendimiento de los países en análisis, se utilizará los informes nacionales 2013 elaborados por el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), la institución más relevante en materia de actividad emprendedora en el ámbito internacional (Bergmann, Mueller & Schrette, 2014)<sup>11</sup>. Adicionalmente se consideran diversas fuentes secundarias para complementar los indicadores de emprendimiento, tales como los registros del Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional y Naciones Unidas.

**Tabla 6. Principales indicadores a utilizar en materia de emprendimiento**

Indicador	Definición
Índice de emprendimiento en etapa temprana (TEA):	Muestra la tasa de prevalencia de los individuos que se encuentran activamente involucrados en la creación de un negocio.
Tasa de emprendimiento por oportunidad	Refiere a individuos que inician un negocio con la finalidad de aprovechar una ocasión o coyuntura en el mercado o para cumplir aspiraciones personales al momento de la encuesta.
Intenciones emprendedoras en los próximos 3 años	Considera la intención de llevar a cabo nuevos emprendimientos, no considerando individuos con emprendimientos en etapa temprana ni en emprendimientos establecidos, al momento de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<sup>11</sup> Se debe considerar que la información primaria recogida en las mediciones del GEM se recopilan mediante dos encuestas: la encuesta a la población adulta (APS, Adult Population Survey) y la encuesta nacional de expertos (NES, National Expert Survey).

## 1.2 Condiciones del ecosistema de emprendimiento

Para realizar el análisis comparativo de las condiciones de los sistemas de emprendimiento de los diferentes países de la región, utilizaremos el informe del Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd) 2015 del Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM). El ICSEd considera diez dimensiones que muestran los principales factores sociales, culturales, económicos y políticos que mayor contribución aportan al entendimiento de los emprendimientos dinámicos y sus perspectivas futuras<sup>12</sup>. Estas dimensiones son construidas sobre la base de la normalización de 41 variables obtenidas de diversas fuentes de datos reconocidas internacionalmente, tales como el Banco Mundial, el *Global Entrepreneurship Monitor*, el *Global Competitive Index* y el *World Value Survey* (Kantis, 2015). Como resultado del ICSEd-PRODEM se elabora un ranking internacional en donde se muestra la posición de cada país. Para efectos del presente documento se analizará el valor ICSEd-PRODEM de cada país.

## 1.3 Potencial de mercado

Para estructurar una escala de medición acerca del potencial de mercado se utilizarán dos informes: el informe de *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency* (World Bank, 2016)<sup>13</sup> y el *Global Competitiveness Report 2015–2016: Full Data Edition* (World Economic Forum, 2015), más específicamente Índice de Competitividad Global (ICG)<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Las diez dimensiones que evalúa el ICSEd son: capital humano emprendedor, condiciones de la demanda, estructura empresarial, plataforma de ciencia, tecnología e innovación, condiciones sociales, cultura, sistema educativo, financiamiento, capital social, políticas y regulaciones.

<sup>13</sup> El informe de *Doing Business 2016* presenta las mediciones de las diferentes regulaciones de un país que favorecen o restringen la actividad empresarial, es decir, la calidad y la eficiencia de la regulación. El índice utilizado en este informe es la Puntuación de la Distancia a la Frontera (PDF), que muestra la distancia de cada economía (país) a la “frontera” (mejor desempeño observado en cada uno de los indicadores en todas las economías). Los indicadores medidos por *Doing Business* son los siguientes: apertura de una empresa; manejo de permisos de construcción; obtención de electricidad; registro de propiedades; obtención de crédito; protección de los inversionistas minoritarios; pago de impuestos; comercio transfronterizo; cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia y la regulación del mercado laboral (no incluida en la versión 2016).

<sup>14</sup> El Índice de Competitividad Global (ICG), mide cómo un país utiliza los recursos de los que dispone y su capacidad para proveer oportunidades de desarrollo. Este índice contempla doce pilares de la competitividad los cuales son: instituciones, infraestructuras, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y formación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado.

#### 1.4 Cifras de las principales aceleradoras en la región

Para determinar la cantidad de aceleradoras, de nivel mundial y/o considerable tamaño, presentes en la región, utilizaremos el informe Latam Accelerator Report 2014, de Fundacity, de donde tomaremos en cuenta tres datos relevantes: número de aceleradoras dentro de las Top 20 de la región, número de *startups* aceleradas y el financiamiento conseguido (levantado) por los *startups* a través de los programas de aceleración.

#### 1.5 Resultados de análisis de indicadores de emprendimiento

Tabla 7. Análisis de índices de emprendimiento

	Emprendimiento		
	Índice de emprendimiento en etapa temprana (TEA) GEM 2015/16	Ratio de motivación oportunidad / necesidad GEM 2015/16	Intenciones emprendedoras en los próximos 3 años GEM 2015/16
Argentina	17.7	1.7	29.1
Brasil	21.0	1.1	24.4
Chile	25.9	2.4	50.0
Colombia	22.7	1.7	48.2
España	5.7	1.8	5.6
México	21.0	2.9	13.7
Perú	22.2	2.1	38.6

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Sobre la base de los resultados reflejados en los índices de emprendimientos de la Tabla 7 se puede apreciar que las cifras de Chile son las mejores de los países comparados, teniendo los valores más altos de TEA y de Intención de Emprendimiento y siendo el segundo país en el ratio motivación oportunidad / necesidad. En el nivel de resultados generales, siguen Colombia y Perú respectivamente.

Pasando a revisar los ecosistemas y mercados asociados al emprendimiento, en la Tabla 8, se puede ver que Chile se posiciona como el país con mejores condiciones de ecosistema para emprender, seguido por Brasil y Argentina. Colombia mantiene cifras importantes pero menores y Perú es el que menores valores alcanza de los países analizados. En relación a los mercados, México es el país con mejores resultados, seguido de Chile, Perú y Colombia.

**Tabla 8. Análisis de ecosistema y mercado de emprendimiento**

	Ecosistema	Mercado	
	Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico ICSEd - PRODEM 2015	Puntuación de la Distancia a la Frontera (PDF) WB 2016	Índice de Competitividad Global (ICG) WEF 2015
<b>Argentina</b>	33.01	<b>56.78</b>	<b>3.79</b>
<b>Brasil</b>	35.15	57.63	4.08
<b>Chile</b>	<b>39.43</b>	71.49	4.58
<b>Colombia</b>	32.46	70.43	4.28
<b>España</b>	32.73	<b>74.86</b>	<b>4.59</b>
<b>México</b>	31.92	73.72	4.29
<b>Perú</b>	<b>27.37</b>	71.33	4.21

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Al considerar la actividad actual de las aceleradoras más importantes, reflejada en la Tabla 9, sin considerar aceleradoras con alcance regional, vemos que Brasil es el país con mayor cantidad de aceleradoras dentro de las Top 20 y las *startups* de dicho país han obtenido la mayor cantidad de financiamiento dentro de los países evaluados. Si bien Chile tiene menos de la mitad de aceleradoras que Brasil dentro de las Top 20, el número de *startups* Chilenas triplica a las Brasileñas y han conseguido casi el mismo nivel de financiamiento. Resulta importante considerar que ni Colombia ni Perú, cuentan con aceleradoras dentro del ranking.



**Tabla 9. Principales indicadores sobre aceleradoras**

	<b>Aceleradoras</b>		
	<b>Número de aceleradoras top 20 de la región (sin considerar regionales) Fundacity 2014</b>	<b>Número de Start Ups aceleradas Fundacity 2014</b>	<b>Financiamiento conseguido por las Start Ups Fundacity 2014 (US\$m)</b>
<b>Argentina</b>	1	265	3.1
<b>Brasil</b>	7	83	11.4
<b>Chile</b>	3	297	11.2
<b>Colombia</b>	0	17	0.8
<b>España</b>	1	101	7.0
<b>México</b>	6	174	7.4
<b>Perú</b>	0	N.D.	N.D.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tomando todos los resultados presentados, si la propuesta es determinar el país con mejores condiciones para establecer una aceleradora, creemos conveniente ver dónde se encuentra la oportunidad, cruzando la cantidad de aceleradoras dentro de las Top 20 por país, con los niveles de emprendimiento, para determinar si hay potencial emprendedor que se interese por el servicio con las condiciones del ecosistema y con las condiciones de mercado, para que poder inferir que las *startups* aceleradas tendrán mayores probabilidades de éxito y serán sostenibles en el tiempo. La idea es determinar dónde hay espacio para ingresar, dónde hay una necesidad y/u oportunidad y dónde podría ser más valorado el servicio de aceleración.

### **1.6 Conclusiones de la revisión de indicadores**

De acuerdo con lo revisado en el transcurso de este capítulo, y como se puede visualizar en el Anexo 10, existe una oportunidad de espacio para ingreso con la propuesta de negocio planteada tanto en Perú como en Colombia por el alto nivel de emprendimiento que poseen. Chile es el país con mayores niveles de emprendimiento y calidad de ecosistema de la

región, si bien es un país atractivo por lo anteriormente mencionado, el hecho de contar con aceleradoras dentro de las Top 20 de la región haría que ingresar al mercado suponga una mayor competencia por la oferta ya disponible.

Como propuesta para Ferrán Adrià, se propone elegir Perú como mercado objetivo, dado que el nivel de capacitación de los emprendedores aún es incipiente, los niveles de emprendimiento son altos y el mercado es estable. Adicionalmente, entre Perú y Colombia, consideramos que Perú es más atractivo dado que existen factores culturales que llevan al mercado peruano a emprender en una mayor proporción que en el mercado colombiano. Dado que la brecha entre las condiciones ideales y actuales para generar y desarrollar emprendimientos es mayor en Perú que en Chile, se presume que la oferta de valor de la idea de negocio propuesta será de mayor relevancia en el mercado peruano, teniendo potencial para generar un mayor impacto en la comunidad con la cual se va a interactuar. Finalmente, dado que en el mercado peruano el servicio de aceleración de emprendimientos es más escaso que en el mercado chileno, tendrá una mayor percepción de valor, lo cual será un factor importante a considerar al momento de ingresar al mercado.

Para brindar mayores luces en cuanto al emprendimiento en el Perú podemos mencionar:

- El índice de emprendimiento en etapa temprana, TEA al 2015, es del 22.2%.<sup>15</sup>
- La tendencia muestra que el emprendimiento en el Perú está cambiando a favor de la explotación de oportunidades (60% por oportunidad vs. 20% por necesidad).<sup>16</sup>
- El sector productivo de mayor dinamismo es el de servicios orientados al consumidor (73% de la TEA), 69% de emprendedores en etapa temprana generan iniciativas en comercio minorista, hoteles y restaurantes,<sup>17</sup> donde Ferrán Adria es ampliamente reconocido.
- 95% de los emprendedores en etapa temprana y de los emprendedores establecidos

---

<sup>15</sup> Singer, Slavica, Amorós, José Ernesto, Moska Arreola, Daniel y Global Entrepreneurship Research Association - GERA (2015). Global Entrepreneurship Monitor 2014. Global Report.

<sup>16</sup> Serida, Jaime, Nakamatsu, Keiko, Borda, Armando y Morales, Oswaldo (2015). Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2013. – Lima : Universidad ESAN, 2015. – 80 p

<sup>17</sup> Serida, Jaime, Nakamatsu, Keiko, Borda, Armando y Morales, Oswaldo (2015). Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2013. – Lima : Universidad ESAN, 2015. – 80 p

poseen nula o muy poca orientación a la expansión hacia mercados internacionales.<sup>18</sup>

- 42% de los emprendedores poseen estudios postsecundarios, y sólo 29% de los emprendedores ya establecidos cuenta con estudios postsecundarios.<sup>19</sup>
- Iniciativas de financiamiento, capacitación y asesoría han tenido gran acogida en el Perú. Por ejemplo, Wayra ha recibido en 5 años 4,500 proyectos<sup>20</sup>, y Startup Perú ha recibido más de 6,300 postulaciones sólo en sus 3 primeras convocatorias<sup>21</sup>, lo que indica que hay un mercado ávido por obtener capacitación y financiamiento para el desarrollo de sus propuestas.

Considerando que no se cuenta con información precisa cerca de la demanda potencial del servicio de apoyo para emprendedores en el mercado peruano más allá de los indicadores ya mostrados, consideramos importante la realización de un estudio de mercado. Para ello, se sugiere tomar como base los parámetros estimados dentro del “Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno 2015” del Ministerio de Producción del Perú (2015), a fin de obtener una muestra de empresas y de emprendedores más acotada para el estudio.

Teniendo en consideración que la propuesta es desarrollar un servicio para emprendedores, el estudio de mercado se deberá realizar enfocado en micro y pequeñas empresas<sup>22</sup>. Sólo en Lima existen 752,047 microempresas y 43,709 pequeñas empresas al cierre del 2015<sup>23</sup>. Más del 80% de estas empresas están orientadas al Comercio y a los Servicios<sup>24</sup>, rubros en los cuales Adrià tiene experiencia demostrada acelerando y potenciando ideas de negocio. Se sugiere enfocar el estudio en captar los *insights* de emprendedores en Lima y recopilar información acerca de la percepción del empresario sobre el ecosistema emprendedor.

---

<sup>18</sup> Serida, Jaime, Nakamatsu, Keiko, Borda, Armando y Morales, Oswaldo (2015). Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2013. – Lima : Universidad ESAN, 2015. – 80 p

<sup>19</sup> Serida, Jaime, Nakamatsu, Keiko, Borda, Armando y Morales, Oswaldo (2015). Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2013. – Lima : Universidad ESAN, 2015. – 80 p

<sup>20</sup> Web institucional Wayra Perú, disponible en <http://wayra.com/pe>

<sup>21</sup> Artículo diario Gestión “Start up Perú: Emprendedores recibirán financiamiento de hasta S/ 137,000”, disponible en <http://gestion.pe/economia/start-up-peru-emprendedores-recibiran-financiamiento-hasta-s-137000-2152683>

<sup>22</sup> Estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056 de “Ley que modifica las diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial” en el artículo 5 – Características de la Micro y Pequeña empresa, promulgada en el Diario Oficial El Peruano el 02 de Julio del 2013.

<sup>23</sup> Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno 2015. Ministerio de la Producción. Perú (2015)

<sup>24</sup> Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno 2015. Ministerio de la Producción. Perú (2015)

## **Capítulo V. Propuesta de modelo de negocio**

Sobre la base de las conclusiones obtenidas en el capítulo IV, en el presente capítulo se busca definir el modelo de negocio a proponer a Ferrán Adrià, definiendo la propuesta de valor del mismo y principales puntos a considerar.

### **1. Idea de negocio**

El esquema de negocio propuesto para Ferrán Adrià es la creación de una empresa privada, que brinde un programa estructurado de aceleración de empresas, en donde se brinde servicio de mentoría, desarrollo de producto, relacionamiento con otras empresas, instituciones y emprendedores para recibir acceso a información, apoyo técnico y financiamiento que le permita a las empresas continuar con su desarrollo y expansión. De acuerdo con el estudio realizado por Nesta (2011), las aceleradoras de emprendimientos tienen las siguientes características:

- Un proceso de aplicación altamente competitivo y abierto.
- Oferta de inversión inicial (15 - 75 US\$K), a cambio de participación en la propiedad.
- Foco en pequeños equipos de emprendedores, no en fundadores individuales.
- Eventos programados y mentoría intensiva, usualmente entre tres y seis meses.

Estas características nacen principalmente del modelo de Y Combinator, primera aceleradora fundada en el año 2005, en Cambridge, Massachusetts.

#### **1.1 Componentes del modelo de negocio**

Para realizar el análisis de cada uno de los componentes del modelo de negocio se utilizará el modelo de Canvas propuesto por Osterwalder (2011), con lo que se determinará cómo se realizará la creación, generación, captura y entrega de valor con la propuesta planteada.

### 1.1.1 Segmento de mercado

El programa de aceleración busca atender empresas que se encuentren en etapa de desarrollo temprano que requieran de orientación y de financiamiento para afianzar su crecimiento en el mercado. Bajo esta concepción, las empresas potenciales aptas para poder participar del programa deberán contar con las siguientes características:

- Actividad comercial formalmente establecida, con menos de dos años de antigüedad y facturación anual menor a 1 US\$m,
- No podrá ser de carácter unipersonal,
- No podrán estar participando de un proceso de financiamiento o aceleración de manera simultánea al programa provisto,
- Disposición a recibir financiamiento a cambio de un derecho de participación de entre el 5% y 10% de la empresa,

Los emprendimientos a acelerar dentro del programa serían principalmente de dos tipos:

**Tabla 10. Tipos de emprendimientos a acelerar**

Tipo	Descripción
Iniciativas de giro tradicional	Caracterizados por ser proyectos que no requieren del uso de tecnología avanzada o intensiva para lograr su propósito. En esta categoría podríamos incluir proyectos dedicados a la comercialización e industrias de producción disponibles en el mercado, de costo relativamente bajo y de fácil implementación.
Iniciativas de tecnología media	Caracterizados por ser proyectos que requieren de tecnología intermedia o intensiva para lograr su propósito. En esta categoría podríamos incluir proyectos dedicados a la creación de aplicaciones, software, comunicaciones digitales que requieren de elementos técnicos especializados, y muchas veces innovadores, ya que generan productos y/o servicios que no existen en la actualidad o que modifican los modelos de negocio actuales.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.1.2 Propuesta de valor

El valor que proporciona la propuesta de negocio es facilitar herramientas que promuevan el desarrollo de las empresas. Estas herramientas, que compensarán elementos que deben existir en un ecosistema de emprendimiento, buscan maximizar las probabilidades de éxito y sostenibilidad de las iniciativas aceleradas. Dentro de las principales ventajas que se pueden obtener del programa son las siguientes:

- Mentoría y asesoría: liderado por Ferrán Adrià y el equipo de trabajo.
- Financiamiento: posibilidad de obtener, en una primera etapa hasta 75 US\$k para desarrollar el proyecto. Se otorgará el dinero a modo de capital semilla.
- Relacionamiento y red de negocios.
- Retroalimentación continua: por parte de los mentores, como del *alumni* del programa.
- Reputación: el programa, al ser liderado por Ferrán Adrià y su equipo, permitirá obtener a los emprendimientos acelerados visibilidad y reconocimiento en el entorno.
- *Demo Day*: presentación al final del programa frente a grupos de potenciales inversionistas.
- Innovación abierta y aprendizaje compartido: el programa combina asesoría personalizada y contribución grupal. Los conocimientos son compartidos, generando innovación abierta.
- Uso de la metodología Sapiens, creada por el equipo de Ferrán Adrià: enfoca el qué, cómo, cuándo, dónde, quién, para qué y porqué de los procesos más importantes del negocio, en búsqueda de aplicar la creatividad estructuradamente y acorde a cada producto o servicio.

### 1.1.3 Agentes y canales

Los agentes que pueden ser utilizados para acercarse al público objetivo pueden estar asociados al marketing *inbound* (solicitudes de información realizadas directamente) u *outbound* (programas de comunicación desplegados para el público objetivo, como publicaciones impresas, páginas web y redes sociales), de acuerdo con lo descrito en la Tabla 11.

**Tabla 11. Agentes que sirven como canales de comunicación con el público objetivo**

Tipo	Descripción
Mentores e inversores	Las referencias y menciones de los mentores, empresarios afiliados, inversores relacionados con la aceleradora y socios, a través de sus publicaciones, redes sociales, entrevistas y medios de comunicación.
Asociaciones empresariales	Brindan información y promocionan las diferentes oportunidades y convocatorias de programas similares de emprendimiento.
Universidades	Brindan formación académica en negocios, ciencia y tecnología. Buscan oportunidades para el desarrollo de sus estudiantes y egresados.
Asociaciones industriales o de gremios específicos	Ofrecen información relevante relacionada al emprendimiento a sus miembros.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 1.1.4 Relación con clientes

La organización se relacionará de la siguiente manera con los clientes para brindar información acerca del programa:

- Asistencia personal: mediante cita, llamada o comunicación electrónica, los clientes pueden comunicarse con las personas que brindan información acerca del programa.
- Autoservicio: se brinda información general acerca del programa a través de la página web de la organización.
- Redes sociales y foros: conectará a clientes potenciales, actuales y pasados para que puedan compartir información contribuyendo con el robustecimiento del ecosistema.

#### 1.1.5 Fuente de ingresos

Las fuentes de ingreso mencionadas van a ser elaboradas con mayor detalle en el plan financiero presentado en el documento. A nivel general, el modelo propuesto tiene las siguientes fuentes de ingreso: comisiones de postulación cobradas a los emprendedores que presentan sus iniciativas; comisiones cobradas a los potenciales inversionistas (sponsors) y flujos de caja futuros de las iniciativas aceleradas.

### **1.1.6 Recursos clave**

Los recursos clave están divididos en 4 categorías: recursos intelectuales e intangibles, humanos, económicos y físicos.

- Los recursos intelectuales e intangibles están desarrollados por el equipo de mentores, la metodología Sapiens, la imagen y contactos de Ferrán Adrià.
- El recurso humano viene a ser el equipo de asesores y mentores y el propio Ferrán Adrià.
- Los recursos económicos corresponden a la disponibilidad de efectivo para mantener la operación y financiamiento de los proyectos seleccionados.
- Los recursos físicos incluyen principalmente las instalaciones equipadas para poder brindar asistencia personalizada por parte del equipo del programa, de los asesores y mentores.

### **1.1.7 Actividades clave**

Siendo el foco de la aceleradora potenciar emprendimientos de negocio con mayores probabilidades de éxito en el mercado, las actividades principales para asegurar el éxito de la operación son:

- Adecuada y rigurosa selección de los proyectos: ésta etapa es clave, dado que si los proyectos acelerados no llegan a ser exitosos, la reputación de la aceleradora se verá mermada, perdiendo atractivo para futuros buenos postulantes.
- Desarrollo y adecuación constante del programa de aceleración: debe realizarse acorde a las necesidades de formación de las empresas participantes.
- Asociaciones: con mentores e instituciones reconocidas, referentes en sus sectores y alineadas con los principios fundamentales de la iniciativa.
- Acceso a redes de inversión y de consumidores: para asegurar exposición y financiamiento.



### **1.1.8 Socios clave**

Los socios clave son los siguientes:

- *Sponsors*: permiten el financiamiento de la operación y de los emprendimientos acelerados.
- Mentores, asesores e instituciones: robustecen el programa y la difusión del mismo
- Antiguos participantes del programa: casos de éxito relevantes de cara a validar y difundir el programa de aceleración.

### **1.1.9 Estructura de costos**

Los principales costos identificados para el programa son:

- Marketing y promoción.
- Operación del servicio: Costo operativo y de mantenimiento.
- Costos legales y administrativos.
- Servicios profesionales y de staff.
- Costos de financiamiento.

## **Capítulo VI. Formulación estratégica**

### **1. Misión**

Construir habilidades y brindar conocimientos que permitan a nuestros clientes aumentar de manera significativa su productividad, ayudándolos a alcanzar los objetivos de su organización.

### **2. Visión**

Ser el mejor vehículo a través del cual los emprendedores alcanzan su máximo potencial.

### **3. Valores**

Los valores corporativos son: colaboración, orientación al servicio, innovación, liderazgo, y eficiencia.

### **4. Objetivo estratégico general**

Atender la demanda de los empresarios que requieren de orientación, conocimientos, consultoría y financiamiento, respaldado por profesionales y consultores altamente capacitados, para potenciar emprendimientos de negocio, buscando aumentar sus probabilidades de éxito y crecimiento, lo que genera, finalmente, un impacto positivo en el país.

### **5. Objetivos estratégicos específicos**

Los objetivos estratégicos específicos son presentados en la Tabla 12.

**Tabla 12. Objetivos estratégicos específicos**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Descripción</b>
Financiera	Rentabilidad	10%	15%	20%	Beneficio Neto / Fondos propios.
Clientes	Posicionamiento	70%	75%	80%	Porcentaje de encuestados del mercado objetivo que recuerda el programa.
	Satisfacción	70%	75%	80%	Porcentaje de satisfacción de clientes que han llevado el programa (valor encuesta del 1 al 10).
	Participación de mercado	8%	10%	12%	Número de empresas aceleradas con respecto al total de las iniciativas aceleradas en el país.

## **6. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva a aplicar será la de enfoque, concentrándose en grupos y/o empresas que requieran que cuenten con proyectos en marcha que requieran de capacidades y asesoría para poder lograr el crecimiento o desarrollo de estas iniciativas. Tal como se muestra en el Anexo 4, se tendrá un enfoque de mejor valor, utilizando todo el potencial que puede brindar Ferrán Adrià como emprendedor institucional (conocimientos, imagen y red de relaciones).

## **Capítulo VII. Planes funcionales**

### **1. Plan de operaciones**

#### **1.1 Objetivo de operaciones**

Desarrollar las actividades clave que asegurarán la adecuada marcha del servicio de aceleración, asegurando la idoneidad y calidad del servicio.

#### **1.2 Actividades clave**

El flujograma donde se muestran las actividades clave se encuentra en el Anexo 11.

##### **1.2.1 Convocatoria y recepción de proyectos**

Se realizan tres convocatorias al año: en enero, mayo y setiembre. La comunicación de la convocatoria, se realiza a través de los medios digitales de la empresa, ya sea sitio web o redes sociales. De la misma forma, se solicitará a diferentes instituciones, como por ejemplo, universidades, institutos de formación y asociaciones de emprendedores que puedan realizar la difusión de la convocatoria. La recepción de los prospectos, se realiza tres meses antes del inicio del programa, únicamente a través del sitio web de la empresa.

##### **1.2.2 Proceso de selección**

El proceso de selección tiene como duración 3 semanas y se realiza a través del panel experto de evaluación, conformado por evaluadores internos y externos. El proceso de evaluación considera las siguientes variables dentro de su evaluación:

- Cumplimiento de las bases, inscripción y documentación presentada, donde se revisará la información presentada y que esta cumpla con los estándares solicitados en las bases.
- Evaluación de la factibilidad e innovación de la propuesta, donde se evaluará si la

propuesta presentada es técnica y económicamente viable de ser realizada dentro del marco de la potencial asignación presupuestal a conceder. De la misma manera, se tomará en cuenta el carácter novedoso y creativo de la propuesta.

- Atractivo de la oportunidad, donde se evaluará la potencial respuesta del mercado a la propuesta presentada.
- Impacto directo en la comunidad donde opera, donde se revisa los beneficios y oportunidades que el prospecto puede generar en caso de ser desarrollado.
- Como resultado de la pre selección, se obtendrán hasta 30 propuestas que pasarán a la etapa de selección.

### **1.2.3 Selección de propuestas**

Esta etapa tiene una duración de 2 semanas. Tiene como objetivo comunicar a los equipos con propuestas ya previamente seleccionadas que participarán de un evento de presentación frente a un jurado calificador. El jurado tiene la posibilidad de pedir mayor información o solicitar otra entrevista, ya sea presencial o por medios virtuales, para poder realizar una adecuada evaluación.

### **1.2.4 Proceso de asignación de capital semilla**

Esta etapa tiene una duración de 3 semanas. Los emprendedores seleccionados deberán firmar un contrato en donde se contemplará principalmente:

- Financiamiento a brindar y los datos de la persona jurídica asociada a la propuesta.
- La cesión de derechos o preferencia para la adquisición de los productos o servicios resultado de la propuesta.
- El derecho de participación de la aceleradora dentro de la empresa que llevará adelante la propuesta, pudiendo ser entre el 5% y 10% de la empresa.
- Las iniciativas deben ser lideradas por una persona del equipo, dedicada al 100%. Los equipos deben estar conformados por grupos de dos a cinco personas.
- Para la asignación del monto a financiar se realizará una evaluación en términos financieros, giro de negocio, maduración, necesidad y riesgo de la propuesta.

### 1.2.5 Programa de mentoría y capacitación

El programa está compuesto por once módulos que serán dictados por el equipo de la empresa. El planteamiento de los módulos encuentra detallado en la Tabla 13.

**Tabla 13. Módulos del programa de mentoría y capacitación**

<b>Módulo</b>	<b>Temas a tocar</b>	<b>Duración del módulo (días)</b>
Emprendimiento	4	1
Organización de equipos de trabajo	5	2
Fortalecimiento de ideas de negocio	7	8
Investigación de mercados	5	4
Modelos de negocio	6	10
Desarrollo de marca	5	3
Desarrollo de productos	8	27
Creatividad e innovación	4	2
Ventas	5	2
Financiamiento	10	5
Presentaciones efectivas	7	2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El detalle de los temas que se tocan como parte de la asesoría del programa se encuentra el Anexo 12. El inicio de los programas son en febrero, junio y octubre, y tienen una duración de 66 días (3 meses). Adicionalmente al plan de trabajo presentado, debe considerarse que al término de cada módulo hay una revisión de lo aprendido junto con cada uno de los mentores, buscando que cada grupo emprendedor cuente con una propuesta general de negocio coherente

### 1.2.6 Presentación final

Para la presentación final consiste en un evento en el cual las empresas que han participado el proceso de aceleración muestran sus propuestas frente a inversores privados en busca de

lograr financiamiento adicional<sup>25</sup>. La capacidad es limitada; por tanto, se ofrecen a la venta las invitaciones como primera opción. En caso de no llegar a colocar las invitaciones, se procederá a ser entregadas a instituciones estratégicas para lograr financiamiento.

### 1.3 Criterio de medición

Busca determinar el nivel de calidad del programa de aceleración a través de encuestas realizadas al final de cada programa. La encuesta será aplicada a los participantes y asistentes al *Demo Day*. La Tabla 14 muestra el criterio a utilizarse.

**Tabla 14. Criterios de medición del programa de aceleración**

	<b>Criterio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Descripción</b>
Grupos Asesorados	Satisfacción sobre el programa	70%	75%	80%	Porcentaje de satisfacción de clientes que han llevado el programa (valor encuesta del 1 al 10).
Asistentes al <i>Demo Day</i>	Satisfacción sobre la realización del evento	70%	75%	80%	Porcentaje de satisfacción de los asistentes al programa (valor encuesta del 1 al 10).
	Satisfacción sobre las iniciativas presentadas	70%	75%	80%	Porcentaje de satisfacción de los asistentes respecto a las iniciativas presentadas (valor encuesta del 1 al 10).
Iniciativas	Iniciativas que califican para el <i>Demo Day</i>	30%	35%	40%	Iniciativas presentadas en el <i>Demo Day</i> / Iniciativas seleccionadas para el programa.
	Iniciativas que logran un segundo financiamiento	30%	35%	40%	Iniciativas que logran un financiamiento adicional / Iniciativas presentadas en el <i>Demo Day</i> .

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.4 Presupuesto de operaciones

Se encuentra detallado en el Anexo 13. En él, sólo se contempla los costos relacionados directamente a la asesoría, equipamiento y servicios diversos.

<sup>25</sup> Los participantes que pueden asistir a esta presentación son: fondos de inversión, escuelas de negocio, inversores privados, mentores, instituciones asociadas con la empresa aceleradora, directivos de grandes compañías, ex alumnos que hayan llevado el programa anteriormente, medios de comunicación.

## **2. Plan de marketing**

### **2.1 Estudio de Mercado**

Se realizará un estudio de mercado enfocado en los siguientes ítems:

- Competencia directa e indirecta: caracterización de los principales centros de emprendimiento de universidades locales (PUCP, UP; UTEC), programas públicos (PRODUCE–Startup Perú-, Cofide) y programas Privados (Wayra, Lima Valley, etc...)
- Factores socioculturales: tendencias en cuanto a la disposición de las personas a emprender.
- Condiciones políticas, legales, tecnológico: evaluación del estado del ecosistema de emprendimiento y la percepción de los potenciales clientes acerca del mismo
- Entorno de consumo: validar mercado potencial y cliente objetivo, aceptación de propuesta de valor, plaza y promoción y objeciones de compra (puntos de mejora).
- Perfil del clientes meta: validar perfil de cliente final.

Teniendo en consideración que la propuesta del presente documento es desarrollar una aceleradora para emprendedores con iniciativas de menos de dos años de antigüedad y facturación anual menor a 1 US\$m, el estudio de mercado debe enfocarse en micro y pequeñas empresas<sup>26</sup>.

### **2.2 Objetivo general de marketing**

Ser reconocida como la principal aceleradora del Perú y una de las más importantes de la región.

---

<sup>26</sup> En Lima existen 752,047 microempresas y 43,709 pequeñas empresas al cierre del 2015, según el Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno 2015. Ministerio de la Producción. Perú (2015).



### 2.3 Objetivo específico de marketing

Siendo una empresa nueva, la propuesta de objetivos está enfocada al ingreso de la misma al mercado. Los objetivos específicos pueden visualizarse en la Tabla 15.

**Tabla 15. Objetivos específicos de marketing**

Periodo	Objetivo
<i>Corto Plazo</i> (1 año)	Ganar Participación de Mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar presentaciones en instituciones reconocidas que promuevan el emprendimiento para dar a conocer nuestra oferta de servicio, como por ejemplo, instituciones académicas, colegios y asociaciones profesionales, cámaras de comercio, entre otros.</li> </ul>
	Generar recordación por empresarios, inversores, instituciones y personas <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar publicidad en revistas, portales y sitios web especializados, donde se muestre los primeros resultados obtenidos y las ventajas del programa.</li> <li>Invitar a participar a los empresarios importantes y representantes de instituciones, al <i>Demo Day</i>, para que puedan apreciar el trabajo y las propuestas que genera el programa.</li> <li>Firmar convenios de cooperación con entidades como Startup Perú, FINCyT, Banco Interamericano de Desarrollo.</li> </ul>
<i>Mediano Plazo</i> (2 años)	Acelerar 75 empresas al año. <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar publicidad del servicio y de las convocatorias que se hacen al año, en revistas, portales y sitios web especializados.</li> </ul>
	Ser reconocido como la aceleradora más importante del Perú <ul style="list-style-type: none"> <li>Afiliarse para formar parte de la <i>Global Accelerator Network (GAN)</i>.</li> <li>Asociarse con la red internacional <i>Entrepreneurs' Organization (EO)</i>.</li> </ul>
<i>Largo plazo</i>	Acelerar 90 empresas al año. <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar publicidad del servicio y de las convocatorias que se hacen al año, en revistas, portales y sitios web especializados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2.4 Indicadores de medición

Los indicadores para llevar el control de objetivo de marketing se encuentra en la Tabla 16.

**Tabla 16. Indicadores de medición propuestos**

<b>Fuente</b>	<b>Criterio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Descripción</b>
Postulantes	Postulantes	60	66	72	Número de postulantes por convocatoria.
	Propuestas seleccionadas por convocatoria.	20	25	30	Número de seleccionados por convocatoria.
	Cantidad de solicitud de informes recibidos por convocatoria.	100	120	140	Número de solicitud de informes recibidos por convocatoria.
Mercado Objetivo - Postulantes	Posicionamiento	70%	75%	80%	<i>Top of mind</i> de los encuestados.
Mercado Objetivo - Financistas	Posicionamiento	70%	75%	80%	<i>Top of mind</i> de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2.5 Descripción del mercado objetivo

Emprendedores que cuentan con un negocio en marcha (menor a dos años) o con un una idea de negocio en desarrollo o empresas nuevas que requieran de capital y asesoría para continuar con el desarrollo de sus ideas de negocios y que se encuentren dentro del territorio peruano (siempre y cuando los integrantes puedan desplazarse a Lima para participar en el programa de aceleración).

## 2.6 Estrategia de segmentación

Se propone una estrategia de segmentación de marketing no diferenciado (marketing de nichos), llevando un solo mensaje a los emprendedores que podrían utilizar el servicio de aceleración, apoyándonos para ello en nuestros recursos de comunicación propio y también en las diferentes instituciones con las que tendremos convenios y relaciones.

## **2.7 Estrategia de posicionamiento**

Bajo la imagen de Ferrán Adrià, atributo único y no copiable por la potencial competencia, se buscará posicionar a la aceleradora, como una empresa creativa, dinámica e innovadora y que está gerenciada por el mismo Adrià. El posicionamiento sería: “La aceleradora de Ferrán Adrià”.

## **2.8 Marketing mix**

La mezcla de mercadotecnia de la aceleradora se presenta en la Tabla 17.

**Tabla 17. Marketing mix propuesto**

<b>Categoría</b>	<b>Definiciones acotadas a la iniciativa propuesta</b>
Producto	Servicio de aceleración y financiamiento para emprendedores liderado por Ferrán Adrià.
Plaza	El servicio será ofrecido por el equipo formado por Adrià en su centro de emprendimiento ubicado en la ciudad de Lima.
Precio	El servicio sólo tiene un costo de inscripción por concepto de postulación al programa. El financiamiento que se ofrece se da a cambio de participación de entre el 5% y el 10% en acciones de la empresa.
Procesos	El programa de aceleración tiene sus procesos claramente identificados, siendo los más importantes: la evaluación y selección de prospectos, la evaluación del capital semilla a asignar y el proceso de capacitación, mentoría y seguimiento.
Promoción	La promoción del servicio se realizará por medios propios (sitio web, redes sociales, publicaciones propias) y de terceros (a través de publicaciones especializadas, reportajes, publicaciones de terceros, sitios web y redes sociales de instituciones con las que mantenemos relaciones).
Personas	<p>Cliente interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento y capacitación frecuente durante el programa.</li> <li>• Los mentores son empresarios y emprendedores que cuentan con conocimiento relevante para brindar una adecuada asesoría.</li> </ul> <p>Cliente externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendedores que requieren de orientación y asesoría para el desarrollo de sus propuestas.</li> </ul>
Proactividad	<p>Centro de emprendimiento con instalaciones adecuadas para el trabajo de equipos, capacitación, generación e intercambio de ideas.</p> <p>El espacio físico cuenta con todos los servicios y facilidades de una oficina de vanguardia (servicios básicos, comunicaciones, mobiliario, cafetería, equipamiento para la enseñanza, entre otros).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **2.9 Presupuesto de marketing**

El presupuesto de marketing se destina principalmente a un estudio previo de mercado y posteriormente a publicaciones en medios especializados, folletería y encuestas de medición. Hay que recordar que dentro de la organización se cuenta con un área de comunicaciones. El presupuesto de comunicaciones se encuentra detallado en el Anexo 14.

## **3. Plan de recursos humanos**

### **3.1 Objetivo de recursos humanos**

Establecer las consideraciones necesarias para asegurar que a los colaboradores cuenten con las condiciones necesarias para asegurar aseguramiento de la calidad del servicio ofrecido, a través de una adecuada labor de reclutamiento, selección, desarrollo organizacional y capacitación continua. Ferrán Adrià requiere de un equipo altamente calificado, que le mantenga y hacer crecer su imagen, mediante los resultados que consiga la aceleradora.

### **3.2 Establecimiento de políticas de reclutamiento**

El proceso se inicia con la planificación de recursos humanos. En caso de requerirse cubrir una vacante o la creación de un nuevo cargo, Recursos Humanos iniciará el proceso de reclutamiento, previa aprobación de la gerencia correspondiente. La selección de los candidatos más idóneos se basa en lo detallado en el perfil del cargo.

Las etapas de selección son las siguientes: recepción de candidatos, pre selección de candidatos, pruebas psicotécnicas, entrevista a profundidad, entrevista final (terna) y selección, Una vez realizada la selección se negocia el contrato de trabajo definiendo los plazos, salarios y condiciones adicionales.

Se utilizarán servicios tercerizados para realizar la selección y evaluación de candidatos.

### 3.3 Políticas salariales y compensaciones

Tienen por objetivo atraer, retenerlos y asegurar a los mejores recursos disponibles del mercado, alineados a las necesidades de la empresa. El programa contempla: revisión anual de salarios (basados en desempeño y gestión por competencias), política de días libres y convenios con otras instituciones. En el caso de la revisión anual de salarios, el principal input de información será la evaluación anual y las calibraciones realizadas al personal.

### 3.4 Compensación variable por desempeño

Los criterios utilizados para el pago de remuneraciones variables se muestran en la Tabla 18.

**Tabla 18. Criterios de remuneración variable por cumplimiento de objetivos**

<b>Nivel organizacional</b>	<b>Bases para bonificación anual</b>
Nivel corporativo	75% basados en cumplimiento de objetivos LP y gestión de competencias.
	25% cumplimiento de objetivos anuales.
Unidades de Negocio	50% basados en cumplimiento de objetivos LP y gestión de competencias.
	50% cumplimiento de objetivos anuales.
Funcionales	25% basados en cumplimiento de objetivos LP y gestión de competencias.
	75% cumplimiento de objetivos anuales.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.5 Compensación a manera de capacitaciones

Como parte de la compensación y dentro de la política de retención de potencial, se han establecido subvenciones para que dichos colaboradores asistan a cursos de capacitación con empresas asociadas, sujeto a la disponibilidad de presupuesto y disponibilidad de cursos según al perfil y puesto que desempeñan los colaboradores.

### **3.6 Plan de contingencias**

Se activaría en caso recursos humanos no pueda cumplir con los requerimientos de personal. Para esto, se sugiere buscar, mantener y fortalecer la gestión de las alianzas a nivel internacional. Se debe promover planes de capacitación compartidos a modo de contar con sus experiencias en la aceleradora (ejemplo: profesores de Harvard, etc.).

### **3.7 Estructura organizacional**

La estructura propuesta para iniciar operaciones se encuentra en el Anexo 15.

### **3.8 Presupuesto de Recursos Humanos**

El presupuesto para que la aceleradora inicie operaciones se encuentra en el Anexo 16. En el presupuesto se considera todo el equipo humano que realiza las labores administrativas de la aceleradora.

## **4. Plan de responsabilidad social empresarial**

### **4.1 Objetivo de responsabilidad social empresarial**

Resulta clave promover la valoración del proceso creativo de innovación y emprendimiento en los negocios, así como el de valorizar los insumos naturales. Estos factores suelen estar siempre presentes en las decisiones de negocios de Adrià. En ese sentido, los planes propuestos a continuación giran sobre la base de esos pilares.

#### **4.1.1 Responsabilidad económica**

Uno de los objetivos principales de esta idea de negocio es el de generar valor agregado a los clientes, traducido en un incremento del valor económico de sus emprendimientos a

través de los servicios de asesoría integral y aceleración de sus ideas de negocio en el programa de la aceleradora, utilizando como base los conocimientos acumulados de Ferrán Adrià a lo largo de su experiencia como emprendedor e innovador.

#### **4.1.2 Responsabilidad social**

Establecimiento de políticas de responsabilidad social empresarial donde la aceleradora busca generar programas y conferencias cortas de capacitación en emprendimiento en poblaciones sensibles o de poco acceso a comunicación, así mismo, que generen impacto positivo en la comunidad donde operarán.

#### **4.1.3 Responsabilidad medioambiental**

Compromiso con la promoción de la importancia del emprendimiento en foros de importancia y gestionar la sensibilización de *stakeholders* clave. Además de promover la educación y el emprendimiento (pilar clave de los programas de responsabilidad social), desde el punto de vista medioambiental se ocupa de asegurar en aquellas iniciativas que compete, el uso responsable de recursos naturales y medioambientales, así como el cumplimiento de estándares internacionales de comercio justo. Se busca asegurar el desarrollo de poblaciones vulnerables, la sostenibilidad y disponibilidad de recursos para futuras generaciones.

### **5. Plan financiero**

#### **5.1 Objetivo de finanzas**

El principal objetivo del plan financiero es el de validar la viabilidad financiera de la iniciativa presentada. Para cumplir con este objetivo se presentarán las proyecciones de ingresos, costos y gastos, flujo de caja y plan de financiamiento. La información financiera se complementará con un análisis de escenarios y de probabilidades de éxito. La evaluación financiera de la propuesta presentada se realizará en un horizonte de 5 años.



## **5.2 Proyecciones Financieras**

Las proyecciones financieras se basan en las estrategias y riesgos analizados, en los capítulos precedentes. Dada las características propias del giro del proyecto, la evaluación desarrolla un análisis probabilístico del retorno esperado. Igualmente, se realizan supuestos conservadores sobre las proyecciones de ingresos y egresos, con el fin dar mayor validez a los resultados de la evaluación.

### **5.2.1 Metodología**

Para la evaluación económica financiera se utilizó la metodología del flujo de caja libre (*FCF*, por sus siglas en inglés) descontado al costo promedio ponderado de capital (*WACC*, por sus siglas en inglés). Dada la naturaleza de la dinámica de la aceleradora de emprendimientos, se consideró para la modelación de los flujos un periodo de 5 años.

### **5.2.2 Ingresos**

Para la estimación de los ingresos se consideraron 3 fuentes: los ingresos por los pagos de entrada al proceso de selección de la aceleradora, los ingresos por los pagos de los inversionistas para poder participar en el *Demo Day*, y las ganancias por la participación de la aceleradora en los emprendimientos que logran el éxito en el mercado. Los ingresos por pago de entrada a los emprendedores considera un precio de US\$ 200, y 60 aspirantes por modulo, en los 3 módulos del primer año. El precio ayuda a cubrir parte de los costos del proceso de selección. El número de aspirantes se modela considerando una captación de 60 a 90 iniciativas que ingresan al programa de aceleración.

Los ingresos por pagos de los inversionistas consisten en aportes por participar en los *Demo Days*. Se estimó un mínimo de 100 inversionistas interesados, aumentando hasta 140 en el quinto año de evaluación. Se estima un costo de US\$ 2,000 anuales (tipo suscripción). Los ingresos por ganancias por participación de la aceleradora en los emprendimientos exitosos que financia se estiman considerando 4 variables: el desarrollo

del proyecto en el mercado (fallido, punto de equilibrio, bueno, exitoso), el valor de mercado<sup>27</sup> del proyecto (según su desarrollo), y la participación de la aceleradora en el proyecto. Las estimaciones se detallan en Anexo 17. Se considera un año en promedio para evaluar la respuesta del mercado sobre el proyecto acelerado para considerar su respectivo flujo de ingresos por ganancias, Es así que, en términos esperados, se obtiene el flujo presentado en el Anexo 18.

### **5.2.3 Costos y gastos**

Los costos y gastos de la aceleradora consideran estimaciones sobre gastos operativos, costo de promoción y marketing, gastos de instalación, gastos administrativos y legales, gastos de personal, estudio de mercado inicial y el coste del valor de los servicios que prestará Adrià, según se presenta en el Anexo 19.

### **5.2.4 Flujo de caja libre**

Para la estimación del flujo de caja se proyectó el estado de resultados para el periodo en evaluación, considerando la tasa de impuesto a la renta aplicable (ver Anexo 17). Los resultados, en términos esperados, se presentan en el Anexo 20.

En cuanto al capital de trabajo, se consideró que el costo directo (promoción y marketing, gastos de instalación, gastos operativos, legales y administrativos, y viajes) requiere un adelanto del 33% de los flujos anuales. De la misma forma, según se detalló en el capítulo 5, el financiamiento otorgado a los emprendimiento acelerados oscila entre 20 y 75 miles de US\$, por lo que se considera un financiamiento promedio de 35 miles de US\$.

### **5.2.5 WACC**

Para la estimación del WACC se utilizó el modelo *CAPM* para la estimación del costo exigido por el accionista. El beta utilizado es el beta desapalancado del sector *Investments & Asset Management* publicado por Damodaran. Los detalles se muestran en el Anexo 22.

---

<sup>27</sup> La modelación considerando valor de mercado de los proyectos es equivalente a la modelación de los flujos futuros, en tanto ambos métodos de evaluación son equivalentes en términos de valor presente.

## 5.2.6 Resultados

En términos esperados, se obtiene un VAN de US\$ 745,618 para el periodo analizado y una TIR de 16.8%, según se aprecia en la Tabla 19.

**Tabla 19. Resultados esperados**

TIR esperado	16.8%
WACC	10.2%
VAN esperado	745,618.65

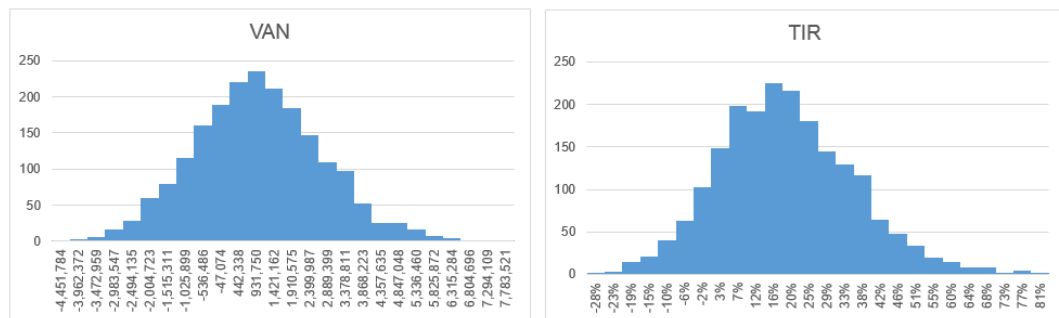
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Esta evaluación es conservadora en tanto los supuestos respecto al periodo de operación de la aceleradora (5 años), la limitación del número de emprendimientos acelerados (30 por modulo), entre otras, son supuestos moderados. En ese sentido, se realizó una simulación de Monte Carlo con 2,000 iteraciones, considerando la distribución de los resultados de los emprendimientos, según se detalló en el Anexo 17.

Se utiliza una simulación Monte Carlo para aproximar el resultado esperado de las diversas probabilidades de éxito de los emprendimientos acelerados, dentro de los cuales existe también un componente de aleatoriedad.

Los resultados del análisis de sensibilidad se muestran en el Gráfico 1.

**Gráfico 1. Análisis de sensibilidad**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

Existe una importante oportunidad en el mercado Latinoamericano para incursionar con una aceleradora de negocios, particularmente en Perú por los siguientes motivos:

- América Latina es una región de emprendedores: el 60% de su fuerza laboral trabaja en pequeñas empresas (5 o menos personas), donde existe también un alto grado de informalidad (Banco Mundial, 2016).
- América Latina se halla rezagada en desarrollo de conocimiento e innovación versus Europa y Asia. Existe espacio para trasladar conocimiento nuevo al mercado.
- Actualmente existe una demanda creciente por parte de emprendedores en Latinoamérica de servicios de asesoría asociada a la aceleración de ideas de negocio. Esto se da con mayor énfasis en Perú, donde la brecha existente entre la situación actual y la ideal del ambiente necesario para acelerar y desarrollar negocios es material. Dicha oportunidad debe ser aprovechada por Ferrán Adrià, quien posee amplia experiencia demostrada en el desarrollo y potenciamiento de ideas de negocio.
- De acuerdo con el ranking de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico elaborado por el Programa de Desarrollo Emprendedor PRODEM, Perú se halla en el puesto 46 de 56 países evaluados. De los países latinoamericanos, de halla en el puesto 9 de 15 países evaluados. A nivel regional, Chile lidera el ranking, estando en el puesto 29 a nivel internacional.
- Una de las principales fortalezas de Ferrán Adrià, además de su experiencia, que conforma un importante activo en el contexto de emprendimientos latinoamericanos, es el banco de información que ha logrado gestionar sobre la base de los conocimientos adquiridos y desarrollados y la gestión abierta de sus distintos negocios.
- De acuerdo con el ranking de PRODEM, en el caso peruano, las dimensiones asociadas al ecosistema del emprendimiento que tienen los puntajes más altos son las condiciones de demanda, cultura y financiamiento. Las dimensiones más débiles son las asociadas a la calidad del capital humano emprendedor, sistema educativo y la calidad de la plataforma de ciencia y tecnología. Es así que las fortalezas de Ferrán Adrià y de la propuesta de idea de negocio planteada en el presente documento están alineadas con las principales necesidades a cubrir en el mercado peruano.

- Uno de los principales activos de conocimientos con los que cuenta Adrià y que resulta siendo el complemento perfecto a la experiencia que posee es el modelo de auditoría creativa, que es factible de proveer en la aceleradora de emprendimientos.
- Las ideas desarrolladas y conocimientos adquiridos en el mercado latinoamericano contribuirán al sistema de gestión de conocimiento que administra Ferrán Adrià.
- Las proyecciones de crecimiento del mercado y potencialidad de la demanda indican que posteriormente es posible continuar creciendo el negocio e incursionar en otros países de la región, dado que el mercado de emprendedores continuará desarrollándose.

El despliegue e implementación de este plan de negocio en el mercado peruano representa una oportunidad interesante para Adrià, ya que posee una fuerte ventaja competitiva, dado que cuenta ya con gran parte de los conocimientos necesarios para competir en dicho rubro, en un mercado cuyo entorno cultural también le es conocido, gracias a los acercamientos previos que ha tenido asociado a sus acciones con la Fundación Telefónica.

El análisis realizado en el presente caso concluye que el plan de negocio propuesto podría ser exitoso. Dicho resultado no sólo reflejado en un balance financiero positivo que permitirá una mayor independencia de Adrià de los auspicios de la Fundación Telefónica para el despliegue de sus negocios, sino por el impacto positivo generado en la comunidad emprendedora a través del robustecimiento del ecosistema de emprendimiento.

## **2. Recomendaciones**

Ante la falta de datos y de investigaciones, se recomienda realizar un estudio de mercado separando a emprendedores que ya han pasado por los diferentes servicios de asesoría, del tipo que brindan las aceleradoras, en los principales programas ya implementados dentro del Perú (Wayra, PUCP; COFIDE, Ministerio de la producción) y de los potenciales emprendedores (personas que realizarán un negocio en los próximos 2 años).

Al margen de ello, por el reducido número de aceleradoras y su incipiente desarrollo en el país, se sugiere a Ferrán Adrià el despliegue de esta idea de negocio como una alternativa para continuar gestionando su marca personal y su portafolio de negocios de manera sostenible y eficiente. Al ser un emprendedor institucional, la selección de sus emprendimientos toma mayor importancia, dado que el resultado de los mismos no sólo tiene un impacto financiero, sino que pueden impactar la marca Ferrán Adrià de manera relevante, al contribuir con el desarrollo del ecosistema y la industria emprendedora.

## Bibliografía

Auletta, Nunzia y Rivera, Clariandys (2011). Un Ecosistema para emprender. Debates IESA. Volumen XVI. Número 4. Fecha de consulta: 10/12/2015 [En línea]. Disponible en:

[http://www.iesa.edu.ve/FILES\\_MediaBroker/Public/\\_PDF/514.pdf](http://www.iesa.edu.ve/FILES_MediaBroker/Public/_PDF/514.pdf)

Banco de México - BANXICO (varios años). Índice de precios al consumidor de México. Fecha de consulta: 03/01/2016 [En línea]. Disponible en:

<http://www.banxico.org.mx/politica-monetaria-e-inflacion/estadisticas/inflacion/indices-precios.html>

Banco Interamericano de Desarrollo - BID, (2010). Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina y el Caribe. Un compendio estadístico de indicadores. Washington. Fecha de consulta: 03/01/2016. [En línea]. Disponible en:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=%2035691608>

Banco Mundial En Vivo. Fecha de consulta: 05/01/2016. [En línea]. Disponible en:

<http://envivo.bancomundial.org/emprendedores-en-america-latina>.

Bécares, Roberto (2013). Pesadilla (económica) en los fogones de la alta cocina. *elmundo.es*. Fecha de consulta: 13/10/2015. [En línea]. Disponible en:

<http://www.elmundo.es/economia/2013/12/15/52acbbf361fd3dd35c8b4578.html>

Bergmann, Heiko, Mueller, Susan y Schrettle, Thomas (2014). “The use of Global Entrepreneurship Monitor data in academic research: A critical inventory and future potentials”. En: *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 6(3), 242-276.

Chesbrough, Henry (2003). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, Henry (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Cambridge: Harvard Business School Publishing.

Cohen, Boyd (2006). “Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystems”. En: *Business Strategy and the Environment*, vol 15(1): 1-14

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2015). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. Bases de datos estadísticas e Indicadores de América Latina y el Caribe. Fecha de consulta: 04/11/2015. [En línea]. Disponible en: [http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB\\_CEPALSTAT/Portada.asp](http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp)

Deloitte (2015). *Design principles for building a successful corporate accelerator*. Deloitte Digital GmbH.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (varios años). Índice de precios al consumidor de Colombia. Fecha de consulta: 23/11/2015. [En línea]. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/index.php?option=com\\_content&view=article&id=103&Itemid=76](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=103&Itemid=76)

Diario ABC (2013). Pagan 690.000 euros por una cena con Ferrán Adrià. Fecha de consulta: [En línea]. Disponible en:

<http://www.abc.es/viajar/restaurantes/20130429/abci-adria-bulli-cena-subastada-201304291226.html>

DiMaggio, Paul (1988). 'Interest and agency in institutional theory'. In *Institutional patterns and culture*, L. Zucker (ed.), Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company: 3-22.

Drucker, Peter (1985). *"The Practice of Innovation", Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. Nueva York: Harper & Row.

Ecodiario (2009). Ferrán Adrià: "El Bulli no da dinero". En: EcoDiario.es. 13 de diciembre de 2009. Fecha de consulta: 12/10/2015 [En línea]. Disponible en:

<http://ecodiario.economista.es/evasion/gourmet/noticias/1767332/12/09/Ferran-Adria-El-Bulli-no-da-dinero.html>

Edquist, Charles (1997). 'Systems of Innovation Approaches - their emergence and characteristics', in C. Edquist (ed.), *Systems of Innovation. Technologies, Institutions and Organizations*. London and Washington: Pinter, pp. 1-35.

El Comercio (2012). Ferrán Adrià contó que "El Bulli" no le dio dinero por diez años. En: Diario El Comercio. 30 de octubre de 2012. Fecha de consulta: 12/10/2015 [En línea]. Disponible en:

<http://elcomercio.pe/gastronomia/chefs/ferran-adri-conto-que-bulli-no-le-dio-dinero-diez-anos-noticia-1489362>

El Confidencial / Vanitatis (2010). Ferran Adrià: El Bulli pierde medio millón de euros al año. Noticias de Gastronomía. En: El Confidencial / Vanitatis. 14 de abril de 2010. Fecha de consulta: 12/10/2015. [En línea]. Disponible en: [http://www.vanitatis.elconfidencial.com/gastronomia/2010-04-14/ferran-adria-el-bulli-pierde-medio-millon-de-euros-al-ano\\_650846/](http://www.vanitatis.elconfidencial.com/gastronomia/2010-04-14/ferran-adria-el-bulli-pierde-medio-millon-de-euros-al-ano_650846/)

Elkington, John (2000). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century* Oxford: Business Journal of Business Ethics.

Etzkowitz, Henry (1997). "The Triple Helix: academy-industry-government relations and the growth of neo-corporatist industrial policy in the U.S.". En :Sergio Campodall'Orto (ed.) *Managing Technological Knowledge Transfer*, EC Social Sciences COST A3, vol. 4, EC Bruselas: Directorate General, Science, Research and Development.

Etzkowitz, Henry y Leydesforff, Loet (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, vol. 29, n.º 2, pp. 109-123.

Fetters, Michael, Greene, Patricia, Rice, Mark y Butler, John. (2010). *The Development of University-Based Entrepreneurship Ecosystems*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Fondo Monetario Internacional - FMI (varios años). CD-ROM de Estadísticas financieras internacionales.

Freeman, Chris y Soete, Luc (1997). *The Economics of Industrial Innovation*, 3rd edition, MIT Press, Cambridge MA. Harvard Business School Publishing.

Fundación Alicia (2015). Cuentas anuales 2014.

Fundación Telefónica (varios años). Cuentas anuales.

Fundacity. 2014. *European Accelerator Report 2014*. Fecha de consulta: 20/10/2015. [En línea]. Disponible en:

<http://www.fundacity.com/european-accelerator-report-2014>

Fundacity. 2014. *Latam Accelerator Report 2014*. Fecha de consulta: [En línea]. Disponible en: <http://www.fundacity.com/latam-accelerator-report-2014>

García, Jesús (2012). Batalla judicial por el reparto de elBulli. Suplemento Gente. Diario El País. Fecha de consulta: [En línea]. Disponible en:

[http://elpais.com/elpais/2012/11/02/gente/1351887422\\_804338.html](http://elpais.com/elpais/2012/11/02/gente/1351887422_804338.html)



Hidalgo, Gabriel, Kamiya, Marco y Reyes, Mario (2014). *Emprendimientos dinámicos en América Latina, Avances en prácticas y políticas*. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. Serie: Serie políticas públicas y transformación productiva. Caracas: Comunidad Andina de Fomento.

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile - INE (varios años). Índice de precios al consumidor de Chile. <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2015-es>. Fecha de consulta: [En línea]. Disponible en: [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_precios/ipc/nuevo\\_ipc/nuevo\\_ipc.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_precios/ipc/nuevo_ipc/nuevo_ipc.php)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INDEC (varios años). Índice de precios al consumidor de Argentina. Fecha de consulta: [En línea]. Disponible en: <http://www.indec.gov.ar/>

Isenberg, Danniell (2010). *Cómo comenzar una revolución emprendedora*. Harvard Business Review.

Jackson, Deborah (2011). 'What is an Innovation Ecosystem?'. National Science Foundation, Arlington, VA. Fecha de consulta: [En línea]. Disponible en:

[http://erc-assoc.org/sites/default/files/download-files/DJackson\\_What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf](http://erc-assoc.org/sites/default/files/download-files/DJackson_What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf)

Kantis, Hugo (2015). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: América Latina en el nuevo escenario global*. Buenos Aires: Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2015.

Kantis, Hugo. y Frederico, Juan. (2011) *Entrepreneurial Ecosystems in Latin America: the role of policies*. Fecha de consulta: [En línea]. Disponible en:

[http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/EntrepreneurialEcosystems-in-Latin-America\\_the-role-of-policies.pdf](http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/EntrepreneurialEcosystems-in-Latin-America_the-role-of-policies.pdf)

Kelley, Donna, Singer, Slavica, Herrington, Mike y the Global Entrepreneurship Research Association - GERA (2016). *Global Entrepreneurship Monitor. 2015/16 Global Report*.

Lederman, Daniel, Messina, Julián, Pienknagura, Samuel y Rigolini, Jamele (2014). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación—Resumen*. Washington, DC: Banco Mundial. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0.

Llorens, Georgy (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios: "Artículo Ventaja Competitiva de Henry Chesbrough". Santiago de Chile: Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles.

Ministerio de la Producción del Perú (2015): Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno. 1er Edición. Lima.

Mucha, Martín (2010). "Toda la verdad del cierre de El Bulli." En: Crónica.748. Diario El mundo.es. 14 de febrero de 2010. Fecha de consulta: 10/10/2015.[En línea]. Disponible en:

<http://www.elmundo.es/suplementos/cronica/2010/748/1266102001.html>

North American Industry Classification System - NAICS (2015). Six Digit NAICS Codes & Titles. Fecha de consulta: 02/12/2015 [En línea]. Disponible en:

<http://www.naics.com/six-digit-naics/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (1997). Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. 2º Edición. Paris: OECD Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (1998). Fostering Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (2009). Clusters, Innovation and Entrepreneurship. Local Economic and Employment Development. From OECD Fecha de consulta: 13/12/2015. [En línea]. Disponible en:

<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/8409061e.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (2005). Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. The measurement of scientific and technological activities. 3º Edición. Paris: OECD Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2015). Perspectivas económicas de América Latina 2015. Educación, competencias e innovación para el desarrollo. Fecha de consulta: [En línea]. Disponible en:

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto Ediciones.

Roberts, Edward y Eesley, Charles (2009). *Entrepreneurial impact: The role of MIT*. MIT Sloan School of Management.

Rodríguez, Jesús (2014). La segunda vida de Ferrán Adrià. Especiales. En: El País. Fecha de consulta: [En línea]. Disponible en: <http://elpais.com/especiales/2014/ferran-adria/>

Sandulli, Francesco y Chesbrough, Henry (2009). The Two Sides of Open Business Models. *Universia Business Review*.

Say, Jean (1800). *Tratado de Economía Política*.

Schumpeter, Joseph (2008). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Harvard Economic Studies, Vol 46, Harvard College, Cambridge MA.

Serida, Jaime, Nakamatsu, Keiko, Borda, Armando y Morales, Oswaldo (2015). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2013*. – Lima : Universidad ESAN, 2015. – 80 p

Singer, Slavica, Amorós, José Ernesto, Moska Arreola, Daniel y Global Entrepreneurship Research Association - GERA (2015). *Global Entrepreneurship Monitor 2014. Global Report*. Fecha de consulta: 10/12/2015. [En línea]. Disponible en:

<http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/GEM%202014%20Global%20Report.pdf>

Svejenova, Silvia y Planellas, Marcel (2014). Ferrán Adrià y la transformación de elBulli. Cladea Balas. Esade Business School.

Svejenova, Silvia, Mazza, Carmelo y Planellas, Marcel (2007). Cooking Up Change in Haute Cuisine: Ferran Adrià as Institutional Entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5): 539-561.

Telefónica (2014). *Telefónica y Adrià: Proyectos 2014 - 2016*. Fecha de consulta: 10/12/2015. [En línea]. Disponible en:

<http://vive.telefonica.com/dossierFerranAdria/index.html?revista=104929973&pagina=-12601>

World Bank (2013). *Crowdfunding's Potential for the Developing World*. infoDev, Finance and Private Sector Development Department. Washington, DC.

World Bank (2016). *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-0667-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

World Economic Forum - WEF (2015). *The Global Competitiveness Report 2015–2016: Full Data Edition*. Geneva.

## Anexo 1. Principales indicadores económicos: 2010 – 2014

<b>Argentina</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
PBI Anual (US\$m, precios corrientes)	464,757	562,513	609,569	623,932	548,055
Tasa de Política Monetaria (% anual)	12.3	11.8	12.8	14.6	26.7
IPC Consumidor (var% promedio anual)	10.5	9.8	10.0	10.6	21.4
Tipo de Cambio Nominal (LCU/US\$)	3.9	4.1	4.5	5.5	8.1
Tasa de Desempleo (Promedio Anual)	7.7	7.2	7.2	7.1	7.3

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<b>Brasil</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
PBI Anual (US\$m, precios corrientes)	2,208,837	2,614,528	2,460,998	2,465,786	2,345,894
Tasa de Política Monetaria (% anual)	9.9	11.8	8.6	8.3	11.0
IPC Consumidor (var% promedio anual)	5.0	6.6	5.4	6.2	6.3
Tipo de Cambio Nominal (LCU/US\$)	1.8	1.7	2.0	2.2	2.4
Tasa de Desempleo (Promedio Anual)	6.8	6.0	5.5	5.4	4.8

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<b>Chile</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
PBI Anual (US\$m, precios corrientes)	217,538	250,832	265,232	276,674	258,062
Tasa de Política Monetaria (% anual)	1.5	4.8	5.0	4.9	3.7
IPC Consumidor (var% promedio anual)	1.4	3.3	3.0	1.2	4.6
Tipo de Cambio Nominal (LCU/US\$)	510.2	483.7	486.5	495.3	570.3
Tasa de Desempleo (Promedio Anual)	8.2	7.1	6.5	5.9	6.4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<b>Colombia</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
PBI Anual (US\$m, precios corrientes)	287,018	335,415	369,660	380,063	377,740
Tasa de Política Monetaria (% anual)	3.2	4.0	5.0	3.4	3.9
IPC Consumidor (var% promedio anual)	2.3	3.4	3.2	2.0	2.9
Tipo de Cambio Nominal (LCU/US\$)	1,898.6	1,848.1	1,796.9	1,868.8	2,001.8
Tasa de Desempleo (Promedio Anual)	12.4	11.5	11.2	10.6	9.9

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<b>Perú</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
PBI Anual (US\$m, precios corrientes)	147,528	171,762	192,650	201,023	202,491
Tasa de Política Monetaria (% anual)	2.1	4.0	4.3	4.2	3.8
IPC Consumidor (var% promedio anual)	1.5	3.4	3.7	2.8	3.2
Tipo de Cambio Nominal (LCU/US\$)	2.8	2.8	2.6	2.7	2.8
Tasa de Desempleo (Promedio Anual)	7.9	7.8	6.8	6.0	6.0

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<b>México</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
PBI Anual (US\$m, precios corrientes)	1,049,925	1,169,360	1,184,504	1,258,775	1,294,695
Tasa de Política Monetaria (% anual)	4.5	4.5	4.5	4.0	3.2
IPC Consumidor (var% promedio anual)	4.2	3.4	4.1	3.8	4.0
Tipo de Cambio Nominal (LCU/US\$)	12.6	12.4	13.2	12.8	13.3
Tasa de Desempleo (Promedio Anual)	6.5	6.0	5.8	5.7	5.8

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 2. Matriz EFE

	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
1	Las tasas de crecimiento de América Latina (2.4%) en el 2015 estuvieron alineadas al crecimiento mundial. Si bien fueron menores a las del 2014 (2.6%), se mantiene la tendencia positiva.	0.06	2	0.12
2	Ante un contexto de reducción de precios internacionales de materia prima exportada, depreciación de las monedas de la región y alta inflación, el ciudadano de a pie en Latinoamérica ve factible la opción de emprender.	0.09	3	0.27
3	América Latina es una región de emprendedores: el 60% de su fuerza laboral trabaja en pequeñas empresas (5 o menos personas), donde existe también un alto grado de informalidad. (Fuente: Banco Mundial)	0.10	3	0.30
4	América Latina es una región que se halla rezagada en desarrollo de conocimiento e innovación versus el continente Europeo y Asia. Existe espacio para trasladar conocimiento nuevo. Número de nuevas patentes 2006 – 2010: Brasil: 5; China:10; Bulgaria: 22.	0.12	4	0.48
5	Existen pocas empresas dedicadas al rubro de asesoría en materia de innovación y desarrollo de productos. Mercado poco desarrollado.	0.09	3	0.27
6	Mayor preocupación por los temas sociales está impulsando el emprendimiento como herramienta de política social.	0.06	3	0.18

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 2. Matriz EFE (continuación)

Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
7 Menor disponibilidad de flujos financieros, menor liquidez global y un progresivo aumento del costo de los recursos financieros en los mercados internacionales dificultan el acceso el crédito con fines de emprendimiento.	0.06	3	0.18
8 Escasa inversión del sector privado en América Latina en sectores de Innovación y Desarrollo. Según cifras del Banco Mundial del 2014, el gasto en innovación y desarrollo como porcentaje del PBI, presenta el mismo comportamiento, con valores entre 0.03% y el 1.21%.	0.12	2	0.24
9 Existe poco conocimiento sobre donde están los emprendedores en américa latina. Existe un alto número de emprendedores poco organizados.	0.06	3	0.18
10 Hay una escasez de proveedores de calidad en materia de tecnologías de información y conocimiento en la región. Asimismo, Escasez de capital humano calificado (carreras <i>STEM</i> )	0.07	4	0.28
11 A nivel regional, existen pocos ecosistemas de innovación y emprendimiento desarrollados a nivel integral. Suele primar el desarrollo de algunos factores del ecosistema (infraestructura, marco legal, desarrollo de capacidades, financiamiento, etc.).	0.10	3	0.30
12 Baja competencia en los sectores de servicio o atención (energético, telecomunicación o servicios). Existe un mayor foco hacia sectores extractivos.	0.07	2	0.14
	<b>1.00</b>		<b>2.94</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Anexo 3. Matriz EFI

	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
1	Reputación global de Ferrán Adrià, que lo coloca no sólo como un referente en temas relativos a la gastronomía, sino también como impulsor y líder en los campos de la creatividad y la innovación. Esto refuerza su posición como emprendedor institucional y su poder de influencia frente a diferentes auditorios.	0.15	4	0.60
2	Como persona, Ferrán Adrià posee amplio conocimiento del sector gastronómico y alimentario, que le permite desarrollar innovaciones de manera rápida y constante.	0.14	4	0.56
3	Ferrán Adrià posee una metodología desarrollada por sí mismo y reconocida a nivel internacional para generación de ideas y materialización de las mismas (“Auditoría del Proceso Creativo”).	0.11	3	0.33
4	Alto nivel de exposición y relacionamiento en temas de marca personal. Su trayectoria lo ha llevado a gestionar y disponer de alianzas con empresas y/o personas que complementan su conocimiento (Telefónica, Universidad, diseñadores, etc...).	0.13	4	0.52
5	Gestión del conocimiento altamente desarrollada entre sus empresas. Ferrán Adrià cuenta con acceso a la misma, al ser de su propiedad. No existe registro formal del grado de provecho que obtiene de la misma.	0.12	3	0.36

Fuente: Elaboración propia, 2016.



### Anexo 3. Matriz EFI (continuación)

	Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
6	Alto grado de concentración de la marca elBulli y gestión de la empresa en Ferrán Adrià.	0.10	2	0.20
7	Mayor orientación a la creatividad e innovación que a la gestión financiera de negocios, lo cual podría hacerle perder el foco sobre temas presupuestales.	0.06	2	0.12
8	Proyectos concentrados y centralizados en España (Telefónica, Fundación Alicia, elBullifoundation).	0.05	1	0.05
9	Perfil de empresario es altamente dinámico. De no gestionarse adecuadamente puede perjudicar la marca “Adrià”.	0.09	2	0.18
10	Actualmente, como emprendedor, compite en un mercado reducido y donde en materia de innovación los clientes cuentan con mayor acceso a herramientas para innovar por cuenta propia.	0.05	2	0.10
		<b>1.00</b>		<b>3.02</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Anexo 4. Matriz de clasificación de estrategias genéricas

		Estrategias Genéricas		
		Liderazgo en Costos	Diferenciación	Enfoque
Tamaño de Mercado	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	N/A
	Pequeño	N/A	Tipo 3	Tipo 4 <b>Tipo 5</b>

- Tipo 1 Liderazgo en costos – Bajo costo
- Tipo 2 Liderazgo en Costos – Mayor valor
- Tipo 3 Diferenciación
- Tipo 4 Enfoque –Bajo costo
- Tipo 5 Enfoque –Mejor Valor**

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 5. Matriz FODA Cruzada

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
1	Reputación global de Ferrán Adrià, que lo coloca no sólo como un referente en temas relativos a la gastronomía, sino también como impulsor y líder en los campos de la creatividad y la innovación. Esto refuerza su posición como emprendedor institucional y su poder de influencia frente a diferentes auditorios.	Alto grado de concentración de la marca elBulli y gestión de la empresa en Ferrán Adrià.
2	Como persona, Ferrán Adrià posee amplio conocimiento del sector gastronómico y alimentario, que le permite desarrollar innovaciones de manera rápida y constante.	Mayor orientación a la creatividad e innovación que a la gestión financiera de negocios, lo cual podría hacerle perder el foco sobre temas presupuestales.
3	Ferrán Adrià posee una metodología desarrollada por sí mismo y reconocida a nivel internacional para generación de ideas y materialización de las mismas (Auditoría del Proceso Creativo).	Proyectos concentrados y centralizados en España (Telefónica, Fundación Alicia, elBullifoundation).
4	Alto nivel de exposición y relacionamiento en temas de marca personal. Su trayectoria lo ha llevado a gestionar y disponer de alianzas con empresas y/o personas que complementan su conocimiento (Telefónica, Universidad, diseñadores, etc...).	Perfil de empresario es altamente dinámico. De no gestionarse adecuadamente puede perjudicar la marca Adrià.
5	Gestión del conocimiento altamente desarrollada entre sus empresas. Ferrán Adrià cuenta con acceso a la misma, al ser de su propiedad. No existe registro formal del grado de provecho que obtiene de la misma.	Actualmente, como emprendedor, compete en un mercado reducido y donde en materia de innovación los clientes cuentan con mayor acceso a herramientas para innovar por cuenta propia.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Anexo 5. Matriz FODA Cruzada (continuación)**

	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
1	Tasas de crecimiento de América Latina (2.4%) en el 2015 estuvieron alineadas al crecimiento mundial. Si bien fueron menores a las del 2014 (2.6%), se mantiene la tendencia positiva.	Menor disponibilidad de flujos financieros, menor liquidez global y un progresivo aumento del costo de los recursos financieros en mercados internacionales dificultan el acceso el crédito para emprender.
2	Ante un contexto de reducción de precios internacionales de materia prima exportada, depreciación de las monedas de la región y alta inflación, el ciudadano de a pie en Latinoamérica ve factible la opción de emprender.	Escasa inversión del sector privado en América Latina en sectores de Innovación y Desarrollo. Según el BM del 2014, el gasto en innovación y desarrollo como % del PBI, presenta el mismo comportamiento, con valores entre 0.03% y el 1.21%.
3	América Latina es una región de emprendedores: el 60% de su fuerza laboral trabaja en pequeñas empresas (5 o menos personas), donde existe también un alto grado de informalidad. (Fuente: Banco Mundial).	Existe poco conocimiento sobre donde están los emprendedores en América Latina. Existe un alto número de emprendedores poco organizados.
4	América Latina es una región que se halla rezagada en desarrollo de conocimiento e innovación versus el continente Europeo y Asia. Existe espacio para trasladar conocimiento nuevo. Número de nuevas patentes 2006 – 2010: Brasil: 5; China: 10; Bulgaria: 22.	Hay una escasez de proveedores de calidad en materia de tecnologías de información y conocimiento en la región. Asimismo, Escasez de capital humano calificado (carreras STEM)
5	Existen pocas empresas dedicadas al rubro de asesoría en materia de innovación y desarrollo de productos. Mercado poco desarrollado.	A nivel regional, existen pocos ecosistemas de innovación y emprendimiento desarrollados a nivel integral.
6	Mayor preocupación por los temas sociales está impulsando el emprendimiento como herramienta de política social.	Baja competencia en los sectores de servicio o atención (energético, telecomunicación o servicios). Existe un mayor foco hacia sectores extractivos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 5. Matriz FODA Cruzada (continuación)

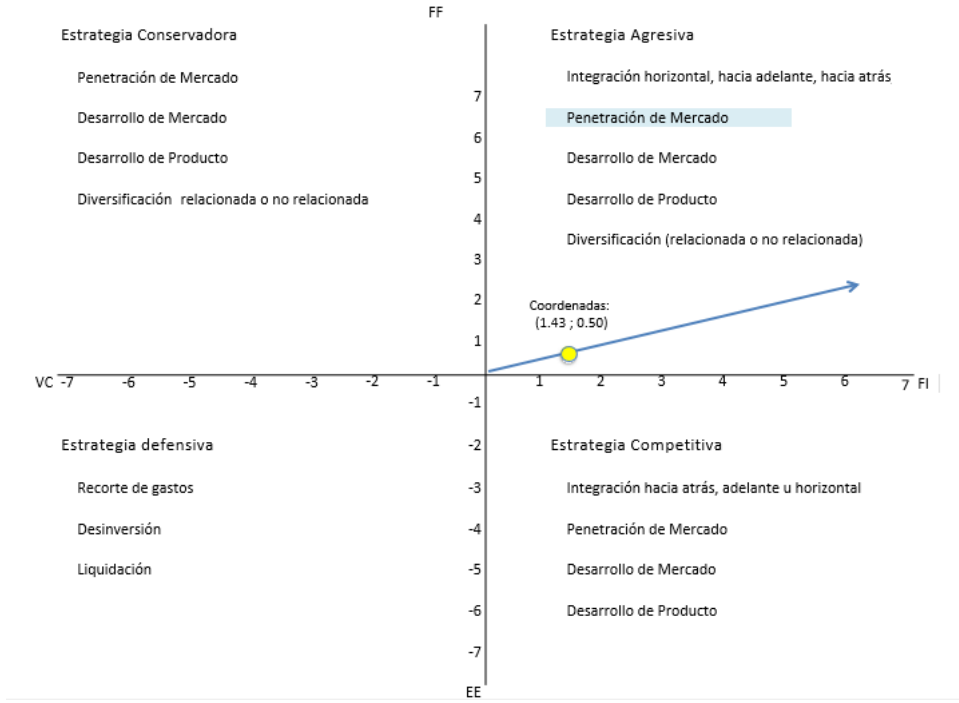
	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1	IncurSIONAR con la aceleradora de negocios para emprendedores en el mercado latinoamericano. (F1, O3)	ExpansiÓN de negocios hacia América Latina (D3, D5, O1, O3)
2	Propuesta de valor orientada a pequeño y mediano emprendedor con ideas de negocio que ya hayan terminado su proceso de incubaciÓN. (F1, O2, O4)	Ofertar programa de aceleraciÓN de 6 meses, poca duraciÓN y alto impacto en el emprendedor y su negocio (D4, O4)
3	Desarrollar una propuesta de valor orientada a pequeñas y medianas empresas en materia de innovaciÓN y emprendimiento. (F2,F5, O4, O5)	Se debe conseguir un socio(s) estratÉgico(s) que se encargue(n) del soporte financiero de las ideas de negocio. (D2, O2, O5)

Fuente: ElaboraciÓN propia, 2016.

	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1	Relacionar a emprendedores con organizaciones dispuestas a financiar ideas de emprendimiento (F4, A1)	Ofrecer condiciones propias de un sistema de innovaciÓN y desarrollo de productos al alcance del emprendedor (asesoría y herramientas). Tercerizar la parte de financiamiento de las ideas a usuarios proveedores de capital. (D2, A5)
2	Metodología para generaciÓN de ideas y materializaciÓN de las mismas permite hacer eficiente los recursos destinados al desarrollo del producto, incrementando las probabilidades de éXito del emprendimiento / innovaciÓN (F3, A2, A4)	
3	Buscar acercarse a los emprendedores haciendo uso de la red de alcance del propio Ferrán Adrià, empresas y personas con quienes se relaciona (F4, A3)	

Fuente: ElaboraciÓN propia, 2016.

**Anexo 6. Matriz PEYEA**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 6. Matriz PEYEA (continuación)

<b>Posición estratégica interna</b>		<b>Posición estratégica externa</b>	
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del Entorno (EE)</b>	
Variable	Puntaje	Variable	Puntaje
Rendimiento sobre inversión	5	PBI, TC, Inflación	-3
Apalancamiento	3	Variabilidad de demanda	-3
Liquidez	3	Precios de producto vs competencia	-3
Capital de Trabajo	4	Barreras al ingreso al mercado	-4
Flujo de Efectivo	2	Presión competitiva	-2
Total Gastos / Total Ingresos	4	Facilidad para salir del mercado	-3
		Elasticidad precio de la demanda	-2
		Riesgo involucrado en el negocio	-4
Suma	21	Suma	-24
Promedio	3.5	Promedio	-3

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Variable	Puntaje	Variable	Puntaje
Participación del mercado	-2	Potencial de Crecimiento	5
Calidad del producto	-2	Potencial de Utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad Financiera	4
Lealtad del cliente	-4	Grado de Apalancamiento	3
Utilización de capacidad	-3	Utilización de recursos	4
Gestión del Conocimiento	-1	Facilidad de Ingreso al Mercado	3
		Productividad, utilización de capacidad	4
Control sobre proveedores	-3	Suma	27
Suma	-17	Promedio	3.85
Promedio	-2.42		
Puntaje del 1 (peor) al 7 (mejor)		Coordenadas Eje X	1.43
Puntaje de -1 (mejor) a -7 (peor)		Coordenadas Eje Y	0.50

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 7. Matriz BCG

		Participación de Mercado	
		Alta	Baja
Tasa de Crecimiento del Mercado	Alta	Estrellas	Incógnitas
			<b>Penetración de Mercado</b>
	Desarrollo de Mercado Desarrollo de Producto Desinversión		
Baja	Vacas Lecheras	Perros	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 8. Matriz IE

		Puntaje Total Ponderado EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Puntaje Total Ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Puntaje EFE	2.94
Puntaje EFI	3.02

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 9. Sistema de clasificación industrial de Estados Unidos

Código NAICS	Clasificaciones de Negocio
541611	Servicios de consultoría de gestión administrativa
541611	Servicios de consultoría de gestión empresarial
541611	Servicios de consultoría de negocios para puesta en marcha ( <i>startup</i> )
541611	Servicios de consultoría de gestión financiera (excepto asesoría de inversión)
541611	Servicios de consultoría de gestión general
541611	Servicios de consultoría de gestión de oficinas médicas o consultores
541611	Servicios de consultoría para la gestión y registro de información
541611	Servicios de consultoría en cambio organizacional
541611	Servicios de consultoría para ubicación de negocio
541611	Servicios de consultoría para la selección de negocio
541611	Servicios de consultoría de planificación estratégica

Fuente: Elaboración propia, 2016. Adaptado de Sistema de Clasificación Industrial de Estados Unidos (NAICS)

## Anexo 10. Aceleradoras / Emprendimiento / Ecosistemas

Número de Aceleradoras vs Niveles de Emprendimiento



Fuente: Elaboración propia, 2016.



## Número de Aceleradoras vs Condiciones del Ecosistema de Emprendimiento



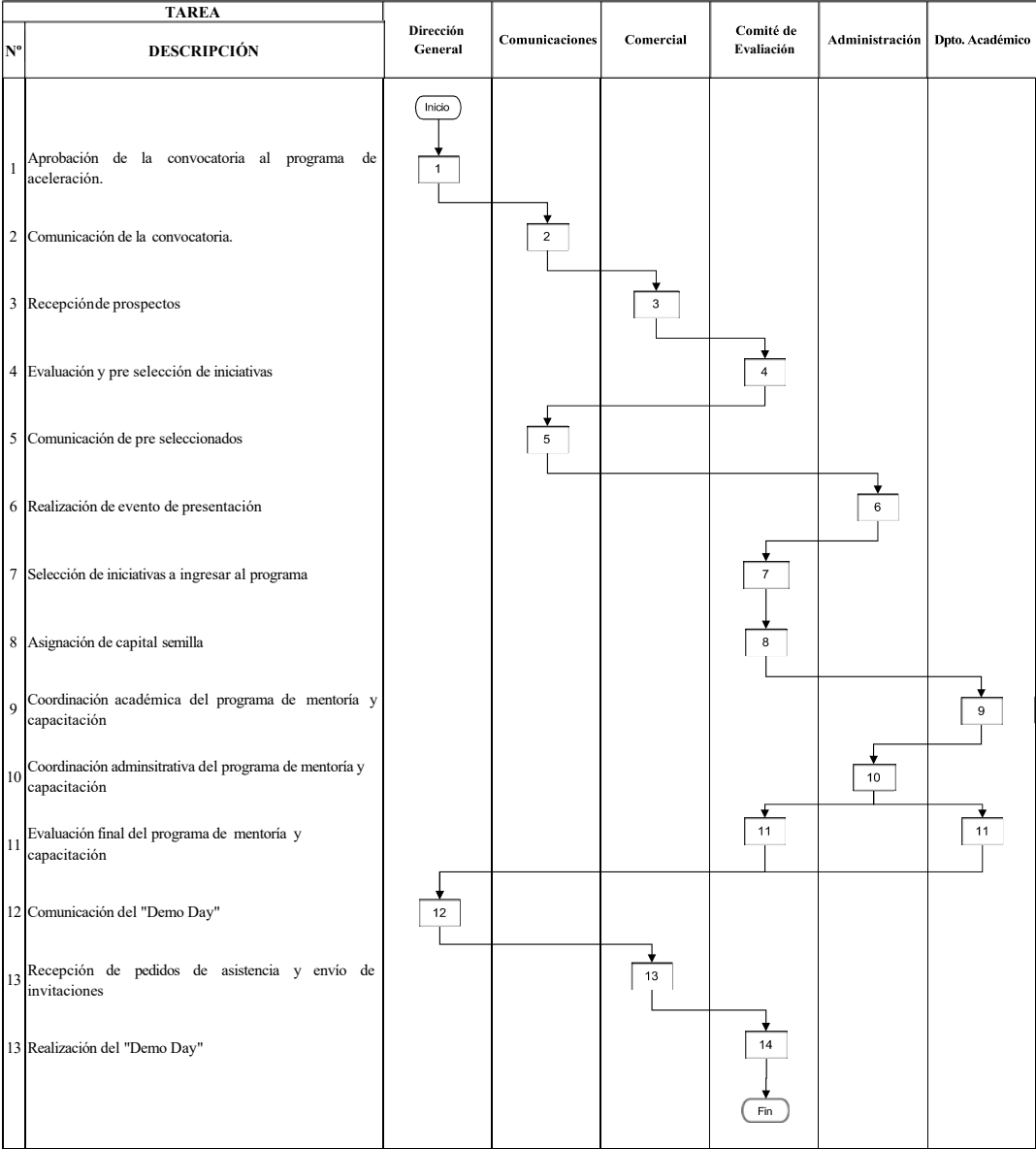
Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Número de Aceleradoras vs Mercado



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Anexo 11. Flujograma general del programa de aceleración



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 12. Plan de capacitación de la aceleradora de emprendimientos

Módulo	Temas a tocar
Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivaciones, cualidades y habilidades importantes de un emprendedor</li> <li>• Networking: importancia y desarrollo de redes de contacto</li> <li>• Q&amp;A emprendimiento</li> </ul>
Organización de equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades interculturales</li> <li>• Asignación de principales funciones y roles de socios y equipo de trabajo</li> <li>• Definición de valores corporativos e imagen de la empresa</li> <li>• Q&amp;A creación de la empresa y organización del equipo de trabajo</li> </ul>
Fortalecimiento de ideas de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idea de negocio: Técnicas para la generación de ideas de negocio</li> <li>• Alineamiento de Capacidades / Oportunidades / Intereses</li> <li>• Diagnóstico general del emprendimiento</li> <li>• Q&amp;A desarrollo y fortalecimiento de ideas de negocio</li> </ul>
Investigación de mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La investigación de mercado como sustento de las ideas de negocio</li> <li>• Recolección de datos, pruebas de hipótesis, análisis de correlación</li> <li>• Importancia de la elección del mercado objetivo</li> <li>• Análisis competitivo actual</li> <li>• Q&amp;A investigación de mercados</li> </ul>
Modelos de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del modelo de negocio</li> <li>• Herramientas para la construcción del modelo de negocio</li> <li>• Principales agentes dentro de los modelos de negocio</li> <li>• Validación del modelo de negocio</li> <li>• Q&amp;A modelos de negocio</li> </ul>
Desarrollo de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de marca / nombre del producto o servicio</li> <li>• Posicionamiento de la marca y relacionamiento con el producto / servicio</li> <li>• Test de marca / nombre</li> <li>• Q&amp;A desarrollo de marca</li> </ul>
Desarrollo de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas para la planificación y desarrollo de productos</li> <li>• Organización de recursos, plan de trabajo e indicadores de medición</li> <li>• Propiedad intelectual</li> <li>• Desarrollo del producto del proyecto</li> <li>• Q&amp;A desarrollo de productos</li> </ul>
Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad Creativa</li> <li>• Recursos</li> <li>• Técnicas de desarrollo creativo, basado en el proceso de Auditoría Creativa</li> <li>• Q&amp;A creatividad e innovación</li> </ul>
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de consumidores</li> <li>• Mapeo de consumidores de alto valor y potencial de acuerdo con el modelo de negocio</li> <li>• Tipo de venta de acuerdo con el producto / servicio y estructura de la fuerza comercial</li> <li>• Mejores prácticas para el seguimiento de clientes potenciales y ventas</li> <li>• Q&amp;A ventas</li> </ul>
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento propio</li> <li>• Banco e instituciones financieras tradicionales</li> <li>• Fondos concursos especializados</li> <li>• Crowdfunding, peer to peer lending</li> <li>• Capital de riesgo, inversionistas ángel, IPO</li> <li>• Q&amp;A financiamiento y recaudación de fondos</li> </ul>

## Anexo 12. Plan de capacitación de la aceleradora de emprendimientos (continuación)

Módulo	Temas a tocar
Presentaciones efectivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad y desafío de comunicar</li> <li>• Objetivos de la comunicación, de lo racional a lo emocional</li> <li>• Características del orador</li> <li>• Comunicación no verbal</li> <li>• Organización de contenidos</li> <li>• Técnicas</li> <li>• Q&amp;A presentaciones efectivas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 13. Presupuesto de operaciones

Concepto	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Mensual Total	Unidades/Año	Valor Anual Total
Servicios Generales	1.00	servicios/mes	\$1,000.00	\$1,000.00	12.00	\$12,000.00
Alquiler	1.00	alquiler/mes	\$6,333.33	\$6,333.33	12.00	\$76,000.00
Servicios Contable	1.00	servicios/mes	\$666.67	\$666.67	12.00	\$8,000.00
Asesoría Legal	1.00	servicios/mes	\$2,333.33	\$2,333.33	12.00	\$28,000.00
Depreciación mobiliario y Equipos	1.00	depreciación /mes	\$600.00	\$600.00	12.00	\$7,200.00
Asesores / Docentes	176.00	horas/mes	\$47.67	\$8,389.33	12.00	\$100,672.00
Exposición Ferrán Adriá	1.00	horas/exposición	\$38,133.33	\$38,133.33	3.00	\$114,400.00
Pasajes	2.00	viajes/mes	\$880.00	\$1,760.00	12.00	\$21,120.00
Viáticos	2.00	viáticos/mes	\$1,100.00	\$2,200.00	12.00	\$26,400.00
						<b>\$393,792.00</b>

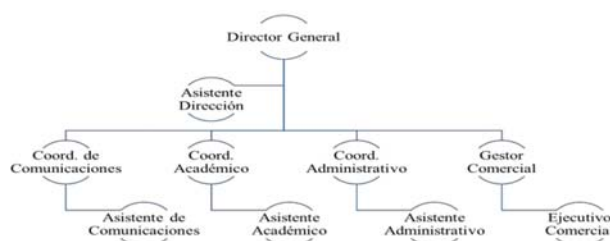
Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 14. Presupuesto de marketing

Concepto	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Mensual Total	Unidades/Año	Valor Anual Total
Publicaciones en medios especializados	1.00	publicac./trimestre	\$11,961.62	\$11,961.62	4.00	\$47,846.49
Folletería y volantes informativos	1,000.00	volantes/trimestre	\$0.12	\$121.21	4.00	\$484.85
Servicio de encuestas	1.00	servicio/trimestre	\$757.58	\$757.58	4.00	\$3,030.30
Comunicación web y redes sociales	1.00	servicio/mes	\$400.00	\$400.00	12.00	\$4,800.00
						<b>\$56,161.64</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 15. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 16. Presupuesto de recursos humanos

Concepto	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Mensual Total	Unidades/Año	Valor Anual Total
Director general	1.00	colaborador/mes	\$4,671.33	\$4,671.33	12.00	\$56,056.00
Asistente general	1.00	colaborador/mes	\$1,001.00	\$1,001.00	12.00	\$12,012.00
Coordinador de comunicaciones	1.00	colaborador/mes	\$1,668.33	\$1,668.33	12.00	\$20,020.00
Asistente comunicaciones	1.00	colaborador/mes	\$834.17	\$834.17	12.00	\$10,010.00
Coordinador académico	1.00	colaborador/mes	\$2,335.67	\$2,335.67	12.00	\$28,028.00
Asistente académico	1.00	colaborador/mes	\$1,001.00	\$1,001.00	12.00	\$12,012.00
Coordinador administrativo	1.00	colaborador/mes	\$2,335.67	\$2,335.67	12.00	\$28,028.00
Asistente administrativo	1.00	colaborador/mes	\$1,001.00	\$1,001.00	12.00	\$12,012.00
Gestor comercial	1.00	colaborador/mes	\$2,335.67	\$2,335.67	12.00	\$28,028.00
Ejecutivo comercial	1.00	colaborador/mes	\$1,001.00	\$1,001.00	12.00	\$12,012.00
						<b>\$218,218.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 17. Modelación de los ingresos por retorno de los proyectos acelerados (en US\$)

	Probabilidad	Retorno	Participación aceleradora @ Retorno	Retorno aceleradora
Fallidos	50%	0	6%	0
Punto de equilibrio (retornos menores / en marcha)	25%	250,000	4%	10,000
Buenos retornos	20%	2,500,000	3%	75,000
Amplios retornos	5%	7,500,000	2%	150,000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 18. Proyección de ingresos esperados (en US\$)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por pago de entrada al modulo	36,000	39,600	43,200	46,800	50,400	0
Ingresos por pago de entrada al <i>Demo Day</i>	200,000	200,000	240,000	240,000	280,000	0
Retorno aceleradora (participación)		1,500,000	1,875,000	1,875,000	2,250,000	2,250,000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Anexo 19. Costos y gastos (en US\$)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Marketing y promoción	56,162	56,162	56,162	56,162	56,162	56,162
Preparación de la oficina	88,000	88,000	88,000	88,000	88,000	88,000
Gastos operativos	225,418	225,418	225,418	225,418	225,418	235,664
Gastos financieros	768,373	768,373	768,373			
Gastos legales & administrativos	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	37,636
Staff y servicios profesionales	100,672	100,672	100,672	100,672	100,672	100,672
Exposiciones Adria	114,400	114,400	114,400	114,400	114,400	114,400
Viajes	47,520	47,520	47,520	47,520	47,520	47,520

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Anexo 20. Flujo de caja libre esperado (en US\$)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso entrada al modulo		36,000	39,600	43,200	46,800	50,400	0
Ingresos Demo Day		200,000	200,000	240,000	240,000	280,000	0
Retorno aceleradora (equivalente)		0	1,980,000	1,500,000	1,950,000	2,850,000	2,490,000
Ingresos	0	236,000	2,219,600	1,783,200	2,236,800	3,180,400	2,490,000
Costos directos	-162,700	-453,100	-453,100	-453,100	-453,100	-457,061	-309,988
Costos indirectos	0	-215,072	-215,072	-215,072	-215,072	-215,072	-215,072
Inversión		-2,140,000	-2,625,000	-2,625,000	-3,150,000	-3,150,000	0
Impuestos	0	0	-418,886	-289,907	-407,843	-653,179	-470,586
Servicio de deuda	0	-768,373	-768,373	-768,373			
Flujo de Caja Libre	-162,700	-3,104,545	-41,230	-785,052	247,585	1,885,488	3,984,354

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 21. Estado de resultados proyectado

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Impuesto a la renta	27%	27%	26%	26%	26%	26%

## Estado de Resultados, esperado (en US\$)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por pago de entrada al modulo	36,000	39,600	43,200	46,800	50,400	0
Ingresos por pago de entrada al <i>Demo Day</i>	200,000	200,000	240,000	240,000	280,000	0
Retorno aceleradora (equiv.)	0	1,980,000	1,500,000	1,950,000	2,850,000	2,490,000
<b>Ingresos</b>	<b>236,000</b>	<b>2,219,600</b>	<b>1,783,200</b>	<b>2,236,800</b>	<b>3,180,400</b>	<b>2,490,000</b>
Marketing y promoción	-56,162	-56,162	-56,162	-56,162	-56,162	-56,162
Office <i>set-up</i>	-88,000	-88,000	-88,000	-88,000	-88,000	-88,000
Gastos operativos	-225,418	-225,418	-225,418	-225,418	-225,418	-235,664
Gastos legales & administrativos	-36,000	-36,000	-36,000	-36,000	-36,000	-37,636
Staff y servicios profesionales	-100,672	-100,672	-100,672	-100,672	-100,672	-100,672
Exposiciones Adrià	-114,400	-114,400	-114,400	-114,400	-114,400	-114,400
Viajes	-47,520	-47,520	-47,520	-47,520	-47,520	-47,520
Estudio de Mercado	-35,000	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>	<b>-467,172</b>	<b>1,551,428</b>	<b>1,115,028</b>	<b>1,568,628</b>	<b>2,512,228</b>	<b>1,809,946</b>
Impuesto	0	-418,886	-289,907	-407,843	-653,179	-470,586
Servicio de deuda	-768,373	-768,373	-768,373			
<b>Resultados del Ejercicio</b>	<b>-1,235,545</b>	<b>364,170</b>	<b>56,748</b>	<b>1,160,785</b>	<b>1,859,049</b>	<b>1,339,360</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 22. Costo promedio ponderado de capital

Beta industria desapalancado	0.69
% Deuda	80%
% Capital	20%
Impuesto	26%
Beta apalancado	2.72
Tasa libre de riesgo	1.16%
Prima de mercado	7.87%
Riesgo país	1.96%
Ke	24.52
Kd	9.00%
WACC	10.21

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Nota biográfica**

### **Teresa Adrianzén del Carpio**

Nació en Lima, el 6 de febrero de 1984. Bachiller en economía por la Universidad de Lima. Cuenta con un Diplomado de Especialización en Finanzas Corporativas de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y un Diploma de International Management de Harvard University.

Cuenta con más de ocho años de experiencia en el área de Finanzas, Planeamiento Estratégico, Planeamiento Financiero y Evaluación de Proyectos en los sectores financiero y aeronáutico. Actualmente desempeña el cargo de Sub Gerente de Control de Gestión de Negocios en Scotiabank.

### **Carlos Cruz Masuda**

Nació en Lima, el 24 de marzo de 1981. Es Ingeniero en Gestión Empresarial de la Universidad Agraria La Molina. Cuenta con certificación de Project Management Professional (PMP®) del Project Management Institute desde el año 2011. Ha realizado un Diplomado en Gerencia de Proyectos y Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú y un Diplomado en Gestión de la Calidad y la Productividad de la Universidad Agraria La Molina.

Cuenta con más de trece años de experiencia en empresas de servicios, se ha desempeñado en diferentes áreas como Operaciones, Procesos, Calidad, Planeamiento Estratégico, Producto, Innovación y Desarrollo, Proyectos y Nuevos Negocios y Desarrollo Comercial. Actualmente desempeña el cargo de Sub Gerente Comercial en Canales Indirectos de Rímac Seguros y Reaseguros.