



## **«FERRAN ADRIÀ Y LA TRANSFORMACIÓN DE ELBULLI»**

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

**Presentado por**

**Sr. Félix Fernando Bravo Culquichicón**

**Sr. José Francisco Escalante Heinicke**

**Sr. Sandro Manuel Vidal Albuja**

**Asesor: Profesor José Díaz Ismodes**

**2016**

Dedicamos este trabajo a nuestros padres por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores por su orientación, asesoría y dedicación.

## **Resumen ejecutivo**

El trabajo de investigación tiene como objetivo resolver con la estrategia del océano azul el problema de sostenibilidad y la rentabilidad del restaurante, más allá de la fama del chef.

La principal preocupación era la dependencia del restaurante a la figura de Ferran Adrià; por ello, inicialmente el trabajo de investigación se enfocó en la búsqueda de la convergencia de toda la red de negocios y utiliza como estrategia principal la diferenciación: se muestra cómo la marca puede ser sostenible con base en la innovación y creatividad. Después de un análisis de propuesta de valor por negocio, observamos que era preferible ejecutar un plan estratégico para cada unidad de negocio que dé forma al grupo. A partir de este criterio, nos concentraremos en el estudio de elBulli como ente generador de marca, puesto que ya se encuentra posicionado en la mente del consumidor (por lo que es recomendable hacer únicamente un seguimiento).

Según el estudio de mercado, los factores clave de éxito y los resultados de las encuestas ejecutadas a chefs, se definió el nivel de importancia alto o bajo por cada factor para llegar a la conclusión en la matriz de cuatro acciones.

Con respecto al plan estratégico del talento humano, se usará el enfoque moderno ejecutado por los jefes de línea que buscan continuamente a los mejores talentos. Además la gestión del conocimiento estará relacionada a ampliar y difundir el conocimiento individual de Adrià, así como el de los participantes. Esta gestión girará en torno del modelo de Grant, que obtiene la eficiencia de la integración del conocimiento individual y genera que nadie sea indispensable en la organización.

Nuestra propuesta será brindar una experiencia única en elBulli, que contará con una galería vivencial histórica de la gastronomía mundial nunca antes puesta en escena. Se mezclará el misterio y la incertidumbre desde el inicio con emociones y experiencias sensoriales inimitables.

## Índice

<b>Índice de tablas .....</b>	<b>X</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema .....</b>	<b>2</b>
1. Descripción de la empresa .....	2
2. Identificación del problema.....	2
3. Objetivos de la investigación .....	3
3.1 Objetivo general.....	3
3.2 Objetivos específicos .....	3
4. Alcance.....	3
5. Limitaciones.....	4
6. Marco conceptual.....	4
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>5</b>
1. Cultura organizacional .....	5
2. Visión.....	5
3. Misión .....	5
4. Objetivos estratégicos .....	5
5. Análisis externo.....	6
5.1 Análisis del macroentorno (España) .....	6
5.1.1 Entorno político.....	6
5.1.2 Entorno económico .....	6
5.1.3 Entorno social .....	7

5.1.4 Entorno tecnológico .....	7
5.1.5 Entorno ecológico .....	8
5.1.6 Balance del análisis del macroentorno .....	8
5.2 Análisis del microentorno .....	8
5.2.1 Identificación, características y evolución del sector gastronómico .....	8
5.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria de alta cocina .....	8
5.2.3 Balance del análisis del microentorno.....	10
<b>Capítulo III. Estudio de mercado .....</b>	<b>12</b>
1. Objetivo.....	12
2. Metodología .....	12
3. Estimación de la demanda.....	12
4. Factores críticos de éxito.....	13
<b>Capítulo IV. Diagnóstico y análisis interno .....</b>	<b>14</b>
1. Análisis de recursos .....	14
1.1 Recursos tangibles .....	14
1.2 Recursos intangibles .....	14
1.3 Recursos humanos.....	15
2. Capacidades .....	15
3. Balance de los recursos y capacidades .....	16
<b>Capítulo V. Formulación de la estrategia .....</b>	<b>17</b>
1. Marco teórico: la estrategia del océano azul .....	17
2. Formulación de la estrategia del océano azul.....	17
2.1 Definición del cuadro estratégico para la industria de alta cocina al 2011 .....	17
2.1.1 Propuesta de valor de la industria de alta cocina al 2011.....	17
2.1.2 Propuesta de personas de la industria de alta cocina al 2011 .....	19

2.1.3 Propuesta de utilidades de la industria de alta cocina al 2011 .....	20
2.2 Definición del cuadro estratégico de elBulli al 2011 (actualidad) .....	21
2.2.1 Propuesta de valor de elBulli vs Industria de la alta cocina al 2011 .....	21
2.2.2 Propuesta de personas de elBulli vs Industria de la alta cocina al 2011 .....	23
2.2.3 Propuesta de utilidades de elBulli vs Industria de la alta cocina al 2011 .....	24
2.3 Definición del cuadro estratégico de elBulli al 2021 .....	25
2.3.1 Estructura de las cuatro acciones (ERIC) para la propuesta de valor al 2021 .....	25
2.3.2 Estructura de las cuatro acciones (ERIC) para la propuesta de personas al 2021 .....	27
2.3.3 Estructura de las cuatro acciones (ERIC) para la propuesta de utilidades al 2021 .....	28
3 Balance de la estrategia del océano azul .....	29
<b>Capítulo VI. Implementación de la estrategia .....</b>	<b>30</b>
1. Plan Estratégico de Marketing .....	30
1.1 Determinación del mercado .....	30
1.2 Estrategia de desarrollo de producto .....	31
1.3 Marketing mix .....	31
1.4 Descripción de la marca .....	35
1.4.1 Valor de la marca .....	35
1.4.2 Seguimiento del valor de la marca .....	36
1.4.3 Marketing de la experiencia .....	37
1.5 Presupuesto del Plan de Marketing .....	38
2. Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano .....	38
2.1 Admisión de personas .....	38
2.1.1 Reclutamiento de personas .....	38
2.1.2 Selección de personas .....	39
2.2 Aplicación de personas .....	39
2.2.1 Orientación de las personas .....	39
2.2.2 Diseño organizacional .....	39

2.2.3 Diseño de puestos.....	40
2.2.4 Evaluación del desempeño humano .....	40
2.3 Compensación de personas .....	40
2.3.1 Remuneraciones .....	40
2.3.2 Beneficios.....	41
2.4 Entrenamiento y desarrollo de personas .....	41
2.4.1 Entrenamiento .....	41
2.4.2 Desarrollo de personas .....	42
2.4.3 Desarrollo de carrera.....	42
2.5 Mantenimiento de personas .....	42
2.5.1 Estilo de administración.....	42
2.5.2 Relaciones con los empleados.....	43
2.5.3 Salud ocupacional .....	43
2.6 Monitoreo de personas .....	43
2.6.1 Banco de datos .....	43
2.6.2 Sistemas de información general .....	43
2.7 Gestión del conocimiento .....	44
2.7.1 Tipos del conocimiento.....	44
2.7.2 Tipos de proceso del conocimiento.....	44
2.7.3 Modelo de Grant .....	45
2.8 Presupuesto de Gestión del Talento .....	46
3. Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	47
3.1 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial.....	47
3.2 Modelo de negocio y ecosistema .....	47
3.2.1 Alineación con la cultura, visión, misión y valores de la empresa .....	47
3.2.2 Análisis de <i>stakeholders</i> .....	47
3.2.3 Programa Responsabiliza RSE con Innovación .....	49
3.3 Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social .....	51



4. Plan Estratégico de Operaciones.....	51
4.1 Aumento de cantidad de meses de atención .....	51
4.2 Localización de nuevas sedes.....	52
4.3 Presupuesto del Plan de Operaciones.....	52
4.4 Creación del área de Logística .....	52
4.5 Presupuesto del Plan de Logística.....	53
4.6 Balance del Plan Estratégico de Operaciones .....	53
<b>Capítulo VII. Propuesta y Plan Financiero .....</b>	<b>54</b>
1. Plan de Inversión.....	54
2. Fuentes de financiamiento.....	54
3. Proyección de ventas.....	55
4. Depreciación .....	55
5. Estado de ganancias y pérdidas.....	57
6. Flujo de caja proyectado al 2021 .....	58
7. Evaluación económica .....	58
8. Evaluación escenarios .....	59
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>59</b>
1. Conclusiones .....	59
2. Recomendaciones.....	60
<b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>65</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>85</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Factores críticos de éxito por entorno .....	13
Tabla 2. Matriz de las cuatro acciones (ERIC) como propuesta de valor de elBulli (julio 2011 al 2021).....	26
Tabla 3. Matriz de las cuatro acciones (ERIC) para la propuesta de personas de elBulli (julio 2011 al 2021) .....	27
Tabla 4. Matriz las cuatro acciones (ERIC) para la propuesta de utilidad de elBulli (julio 2011 al 2021).....	29
Tabla 5. Presupuesto del Plan de Marketing.....	38
Tabla 6. Presupuesto del Plan Gestión de Talento .....	46
Tabla 7. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social .....	51
Tabla 8. Presupuesto del Plan de Operaciones.....	52
Tabla 9. Presupuesto del Plan de Logística.....	53
Tabla 10. Plan de Inversión de elBulli .....	54
Tabla 11. Cuota anual consolidada de los tres préstamos .....	54
Tabla 12. Proyección de ventas 2012-2021 .....	55
Tabla 13. Depreciación .....	55
Tabla 14. Depreciación acumulada por año .....	56
Tabla 15. Estado de ganancias y pérdidas.....	57
Tabla 16. Flujo de caja proyectado al 2021 .....	58
Tabla 17. Evaluación de escenarios según cantidad de reservas aceptadas por año .....	59
Tabla 18. Evaluación de escenarios según VAN .....	59

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Curva de demanda inelástica de elBulli.....	12
Gráfico 2. Proceso con base en las capacidades .....	15
Gráfico 3. Propuesta de valor de la industria de alta cocina a junio del 2011 .....	19
Gráfico 4. Propuesta de personas de la industria de alta cocina a junio del 2011.....	20
Gráfico 5. Propuesta de utilidad de la industria de alta cocina a junio del 2011 .....	21
Gráfico 6. Propuesta de valor elBulli a junio del 2011 .....	23
Gráfico 7. Propuesta de personas elBulli a junio del 2011 .....	24
Gráfico 8. Propuesta de utilidad elBulli a junio del 2011 .....	25
Gráfico 9. Propuesta de valor elBulli (julio 2011 al 2021) .....	26
Gráfico 10. Propuesta de personas elBulli (julio 2011 al 2021) .....	28
Gráfico 11. Propuesta de utilidad de elBulli (julio 2011 al 2021) .....	29

## Índice de anexos

Anexo 1. Definición y metodología del proceso de declaración de visión y misión .....	66
Anexo 2. Indicadores macroeconómicos de España (2011-2015) .....	67
Anexo 3. Análisis de la industria de alta cocina .....	68
Anexo 4. Detalle de factores críticos de éxito y su perspectiva .....	69
Anexo 5. Análisis ERIC (elBulli versus la industria de alta cocina) .....	70
Anexo 6. Nueva propuesta de valor versus propuesta de elBulli 2011 .....	71
Anexo 7. Comparativo de no clientes (primer, segundo y tercer nivel).....	72
Anexo 8. Fase del despertar, distribución temática y detalle de presentación .....	73
Anexo 9. Modelo de productos y propósito .....	74
Anexo 10. Pilares de influencia para la gastronomía y experiencia sensorial .....	75
Anexo 11. Organigramas .....	76
Anexo 12. Contenido del cargo y descripción de puestos.....	77
Anexo 13. Modelos y proceso de gestión del conocimiento.....	78
Anexo 14. Comparativa de modelos de <i>stakeholders</i> .....	79
Anexo 15. Categorías para tipificar y prioridades ( <i>stakeholders</i> ).....	80
Anexo 16. Análisis de <i>stakeholders</i> .....	81
Anexo 17. Análisis de localización.....	82
Anexo 18. Costeo de la última carta de elBulli (2011) .....	83
Anexo 19. Cronograma de pagos .....	84

## Introducción

El restaurante elBulli es un negocio de alta cocina ubicado en Gerona cuyos inicios datan de la década de 1960. Al asumir Ferran Adrià la conducción del negocio, montó un taller experimental, elBullitaller, en el que participaron ingenieros, chefs y otros colaboradores. Su principio base fue la innovación y la creatividad al cocinar. Con el pasar de los años, elBulli fue desarrollando negocios alternativos con una visión holística, para lo cual se apoyó en elBullicarmen<sup>1</sup>. Dentro de estos negocios paralelos gestionados por elBullicarmen podemos mencionar *Cooking Value* (servicios de consultoría), el Bullicatering (servicios de cocina) y el Bullibooks (editora de servicios de difusión y registro de recetas).

En un inicio nuestra investigación se enfocó en buscar la convergencia de toda esta red de negocios utilizando como estrategia principal la diferenciación, buscando mostrar cómo la marca podía ser sostenible con base en la innovación y la creatividad. Pero al hacer un análisis de propuesta de valor por negocio, observamos que eran propuestas diferentes y que era preferible hacer un plan estratégico para cada unidad de negocio que dé forma al grupo. A partir de este criterio, nos concentraremos en el estudio de elBulli como ente generador de marca. Para esto usaremos la estrategia del océano azul como herramienta de diferenciación, buscando resolver el problema de sostenibilidad y la rentabilidad del restaurante, más allá de la fama del chef.

El trabajo identifica el problema en el Capítulo I y se centra en el análisis de los objetivos, así como en las limitaciones y el marco conceptual de la estrategia a seguir. En el Capítulo II se definen los objetivos estratégicos, así como el análisis externo, la definición del macroentorno, el microentorno, y las cinco fuerzas de Porter con el fin de analizar la competencia de la industria de alta cocina y su impacto en elBulli. En el Capítulo III se determinan los factores críticos de éxito de la industria de alta cocina. En el Capítulo IV se determinarán los recursos y capacidades para poder conocer los factores claves de éxito de elBulli. En el Capítulo V el análisis estará fundamentado en los cuadros estratégicos enfocados en el valor, las personas y utilidades contextualizados en la industria de alta cocina del 2011, con el futuro proyectado al 2021. En el Capítulo VI se realizará la implementación de la estrategia, donde se analizará la gestión del talento humano y el conocimiento. En el Capítulo VII se ejecutará la propuesta y el plan financiero, relacionados a las fuentes de financiamiento y la evaluación económica.

---

<sup>1</sup>Asociación creada por Adrià para impulsar el desarrollo de la industria gastronómica. A su vez da soporte económico al restaurante.

## Capítulo I. Identificación del problema

### 1. Descripción de la empresa

Desde el marco jurídico, elBulli fue registrado como una empresa de sociedad limitada, constituida en 1994 en Cala Montjoi, Roses-Gerona. Su objeto social abarca la industria hotelera, restaurantes y bares. Su CNAE<sup>2</sup> N° 5610 es restaurantes y puestos de comidas, y tiene como actividad principal los restaurantes, SIC<sup>3</sup> N° 5812. Se encuentra inscrito en el Registro Mercantil de Gerona, está catalogado como una empresa pequeña, su capital social inicial está en el tramo de más de € 100.000 y tiene una facturación anual de entre € 250.000 y € 750.000.<sup>4</sup>

El restaurante elBulli opera con dos áreas complementarias: Producción y Servicio al comedor. Producción, llamada internamente Cocina, se divide en El mundo salado (cuenta con dos chefs y treinta cocineros) y El mundo dulce (integrado por un chef y cinco cocineros). El Servicio al comedor tiene cinco jefes de camareros, nueve camareros y dos *sommeliers* con dos asistentes<sup>5</sup>. El valor de elBulli va más allá de un servicio al brindar una experiencia vivencial a través una visita guiada.

### 2. Identificación del problema

La industria en estudio presenta características definidas como altos costos, bajos márgenes y valor de marca. Esta última está sujeta a constantes y rigurosas evaluaciones por parte de críticos del sector. El resultado de esta acción contribuye a la formación de la marca, brinda prestigio o descalifica al restaurante y al chef principal. Se concluye que en esta industria tan competitiva la marca es un factor volátil, independiente del grado de desempeño del restaurante. Tomando en cuenta la estrategia de diferenciación en innovación que presenta elBulli (donde brinda una propuesta de valor basada en la experiencia), está expuesta a sufrir imitaciones por parte de competidores; sin embargo, una característica influyente e inimitable es la presencia física del chef Ferran Adrià como parte del proceso de operación, marketing y venta del servicio. Esto podría ser limitante para el crecimiento y expansión del negocio puesto que todo depende de él.

---

<sup>2</sup>Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

<sup>3</sup>Standard Industrial Classification.

<sup>4</sup>[http://www.axesor.es/Informes-Empresas/846421/RESTAURANTE\\_EL\\_BULLI\\_SL.html](http://www.axesor.es/Informes-Empresas/846421/RESTAURANTE_EL_BULLI_SL.html).

<sup>5</sup>*Caso Harvard elBulli: El sabor de la innovación* (2008).

En conclusión, la experiencia vivencial que entrega elBulli está ligada al prestigio del chef Ferran Adrià, la pieza fundamental de la marca y la operación del servicio. Nos preguntamos ¿es posible darle sostenibilidad a elBulli independientemente de la presencia física de Ferran Adrià en el restaurante?

### **3. Objetivos de la investigación**

#### **3.1 Objetivo general**

- Demostrar que con el uso de una estrategia de valor en innovación es posible brindar sostenibilidad a largo plazo a la empresa y la marca elBulli independientemente de la presencia física del chef Ferran Adrià en el restaurante.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Proponer alternativas, en base a la estrategia principal, que permitan darle rentabilidad al negocio sin sacrificar su cultura.
- Demostrar mediante un plan objetivo que al no depender de la presencia física de Ferran Adrià, es posible una expansión geográfica sin perder la diferenciación de la marca.
- Identificar y proponer alternativas de gestión que permitan establecer un legado de conocimiento sostenible sin la presencia física de Ferran Adrià.
- Descubrir nuevas formas de modelo de negocio que permita continuar con la cultura de elBulli dentro de su mercado.

### **4. Alcance**

El alcance del trabajo parte en junio del 2011 y busca definir las estrategias aplicadas al restaurante elBulli para contribuir a la sostenibilidad de la empresa y marca. Parte del análisis de la información del caso hasta el planteamiento de estrategias como gestión del talento, gestión de marca y gestión del conocimiento. Estas soportan a la estrategia principal de diferenciación basada en innovación y creatividad.

## **5. Limitaciones**

El alcance geográfico se limita a España como país, tomando la industria de alta cocina como segmento de mercado. Centraremos la investigación a elBulli como el módulo generador de marca y a su vez participe del Bullitaller. Al no encontrar información en sitios web o bases de datos oficiales sobre la misión, visión y objetivos de elBulli, estos serán elaborados por medio de fuentes propias. Se entrevistó a personas cercanas al mundo de alta cocina con la finalidad de estimar la demanda sin un aporte esperado (al estar orientados hacia la crítica culinaria). Debido a la falta de información, trabajaremos con el tiempo de reserva promedio de seis meses.

## **6. Marco conceptual**

La investigación enfoca a elBulli bajo la estrategia del océano azul basado en que este, al brindar una experiencia culinaria única dentro de la industria de alta cocina y crear un nuevo segmento de mercado, se desenvuelve en un ambiente sin competencia inmerso en una demanda insatisfecha. Utilizaremos las cinco fuerzas de Porter como herramienta para analizar internamente la industria de alta cocina y para demostrar que elBulli está fuera del océano rojo, ya que este será orientado dentro de la estrategia de un océano azul buscando la innovación en valor y sostenibilidad de la marca. Sin embargo, sí serán usadas para analizar la competencia de la industria de alta cocina y para entender el riesgo que representa no mantener una innovación constante de un océano azul que puede enrojecerse en cualquier momento. Con la estrategia del océano azul se desarrollarán propuestas basadas en la innovación en valor que permitan brindar sostenibilidad a largo plazo a la marca elBulli.



## **Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Cultura organizacional**

Ferran Adrià logró constituir en elBulli una sólida cultura organizacional basada en el trabajo de equipo a partir de los talentos individuales, llevando la pasión por la creatividad al extremo para obtener un servicio único e innovador sostenido por la excelencia. Todo el equipo que forma parte del universo de elBulli mantiene la creencia de formar parte del más importante y creativo foro difusor de la gastronomía. Asimismo, la experiencia es única, debido al uso de rigurosas normas y hábitos en el ámbito de toda la operación.

### **2. Visión**

Según la definición de visión detallada en el Anexo 1, debido a la falta de acceso hacia los directivos de elBulli, se elaboró con recursos propios la que vendrá a ser la visión de elBulli: «Hacer de elBulli no un servicio, sino el más prestigioso foro difusor de innovación culinaria, basado en la constante investigación y experimentación gastronómica mundial para ser una empresa en constante renovación».

### **3. Misión**

Según la definición de misión detallada en el Anexo 1, debido a la falta de acceso hacia los altos mandos de elBulli, se elaboró con recursos propios la que vendrá a ser, la misión del elBulli: «Lograr una conexión emocional única con el cliente, sellando un nuevo concepto gastronómico en su estadía en elBulli, y a la vez ser una empresa que a través de la excelencia logre influenciar a la industria gastronómica nacional e internacional, haciendo uso de la creatividad y los procesos de innovación para generar valor y desarrollar el concepto de «libertad para crear».

### **4. Objetivos estratégicos**

- Desarrollar un staff de chefs de primer nivel que logren mantener de manera autónoma el uso de la creatividad y los procesos de innovación para la creación de valor.
- Desarrollar nuevos procesos de innovación en el servicio que permitan mantener la conexión emocional con el cliente.

- Brindar al cliente una experiencia única conceptual mediante la inclusión del marketing de experiencias y sensorial.

## **5. Análisis externo**

### **5.1 Análisis del macroentorno (España)**

#### **5.1.1 Entorno político**

La forma de gobierno es una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria que hace un entorno favorable, debido a que el poder se halla descentralizado, las comunidades disponen de un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal que ofrecen al ciudadano una capacidad de participar en decisiones orientadas a desarrollar una economía socialmente justa y humanista en un ambiente de cooperación. Se concluye que este tipo de gobierno favorece tanto a elBulli como a toda la industria debido a la descentralización, ya que sus comunidades y departamentos son autónomos y permiten generar leyes que los favorezcan tanto en lo cultural como en lo económico. Un ejemplo es el País Vasco, que busca generar mayor cantidad de negocios que reditúen un incremento de recaudación fiscal conservando la puesta en valor del patrimonio cultural con la finalidad de hacer de la gastronomía un bien inmaterial a proteger<sup>6</sup>.

#### **5.1.2 Entorno económico**

De acuerdo al *Santander Trade Portal* (2016), en el Anexo 2 apreciamos que el PBI en miles de millones de dólares presenta un crecimiento a partir del 2013 que se refuerza en el 2014, estimulado por la demanda interna gracias a la mejora de las condiciones financieras en los mercados, los buenos resultados de las exportaciones y las políticas de recuperación implementadas por el gobierno (motivos por los cuales los desequilibrios disminuyeron globalmente). Se genera un entorno favorable para la industria de alta cocina, ya que el poder adquisitivo de las personas aumenta. Asimismo, este portal nos indica que dentro de los principales sectores económicos se encuentra la agricultura que aporta cerca del 3% al PBI. En la industria manufacturera predomina el sector textil, el procesamiento industrial de alimentos, el hierro, el acero, las maquinarias y la ingeniería naval. El turismo es la mayor fuente de

---

<sup>6</sup><http://espana.gastronomia.com/noticia/4044/proteccion-legal-para-la-gastronomia-vasca>.

ingresos del país que es uno de los principales destinos turísticos del mundo y exporta gran cantidad de bienes y servicios. Concluimos que el entorno es favorable para la industria de alta cocina, ya que la agricultura brinda gran parte de los insumos para el éxito de los restaurantes. El procesamiento de alimentos es una de las principales actividades dentro de la industria y, finalmente, el turismo es considerado la mayor fuente de ingresos que genera un escenario positivo para los negocios.

### 5.1.3 Entorno social

Pese a que su renta per cápita se ha mantenido por debajo de la media de los países desarrollados, España está considerada como un país de alta calidad de vida, debido a que las horas promedio de trabajo al año son de 1.690 (por debajo de las 1.776 horas que tienen en promedio los países europeos). La situación de bienestar se encuentra en una etapa de transición y ascenso: de una lista de 36 países considerados desarrollados, España se encuentra en el vigésimo lugar, en base al indicador que mide el bienestar de cada territorio<sup>7</sup>. Por otro lado, la sociedad española se ha caracterizado por un interés especial en la gastronomía debido a la variedad de platos y tendencias propias de sus regiones y estratos sociales<sup>8</sup>, además de la concentración de gran cantidad de restaurantes considerados dentro de los principales *rankings* culinarios, prueba de ello es la existencia de tres restaurantes españoles ubicados dentro de los diez mejores restaurantes del mundo en el 2014<sup>9</sup>. Por todo lo citado, existe un entorno favorable, que en el caso del restaurante es un mayor poder adquisitivo por el aumento de bienestar que ayuda al crecimiento del negocio.

### 5.1.4 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico es importante, ya que influencia en la forma de hacer las cosas y en cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y servicios<sup>10</sup>. Los factores que ubican a España en la franja de la alta competitividad son la calidad de sus infraestructuras de transporte, el tamaño de su mercado y las altas tasas de matriculación en educación superior, así como la implantación de tecnologías de la información y comunicación<sup>11</sup>. Es decir, existe un

---

<sup>7</sup>Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

<sup>8</sup><http://listas.20minutos.es/lista/cual-es-la-mejor-comida-tipica-espanola-337817/>.

<sup>9</sup><http://www.lavanguardia.com/ocio/20140428/54406433610/50-mejores-restaurantes-mundo-2014.html>.

<sup>10</sup><https://proyectoempresarial.wordpress.com/2012/11/17/entorno-tecnologico/>.

<sup>11</sup><http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/GlobalizacionOportunidadesRiesgos/Paginas/EspEnElMundoGlobalizado.aspx>.

entorno favorable al tener la infraestructura física para que las personas puedan utilizar las TIC<sup>12</sup> para su beneficio.

### **5.1.5 Entorno ecológico**

Al ser parte de la Unión Europea, España es regulada por la legislación ambiental aprobada por las instituciones comunitarias, la cual prevalece sobre la legislación nacional. «Los programas de medio ambiente representan el 4% del total de los Presupuestos Generales del Estado para I+D en 2013»<sup>13</sup>. La tendencia es que todos los negocios, especialmente los influyentes en el sector, deben contribuir de manera directa o indirecta con el medio ambiente. En el caso de elBulli, este aspecto es importante para contribuir al objetivo de darle sostenibilidad a la marca o priorizar alguna estrategia de responsabilidad social como se detalla en el Capítulo VI.

### **5.1.6 Balance del análisis del macroentorno**

Por medio del análisis realizado en el macroentorno de España, identificaremos los factores críticos para el éxito de la industria de alta cocina, como se mostrará en el Capítulo V.

## **5.2 Análisis del microentorno**

### **5.2.1 Identificación, características y evolución del sector gastronómico**

La industria de alta cocina tiene características definidas dentro de un entorno dinámico altamente competitivo, presenta altas barreras de entrada, altos costos y bajo margen. A pesar de ellas, recibe un gran reconocimiento y valor de marca tanto para el chef y el restaurante.

### **5.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria de alta cocina**

- **Competidores potenciales:** según las características de la industria, es necesario contar con una experiencia culinaria específica en un negocio sumamente exclusivo, lo cual genera barreras de entrada altas para nuevos competidores potenciales. Por lo general los negocios de alta cocina exitosos están relacionados con la presencia de un chef de renombre que avala su capacidad. Se concluye que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja y que

---

<sup>12</sup>Tecnologías de la Información y la Comunicación.

<sup>13</sup>*Perfil Ambiental de España 2012: Investigación, desarrollo e innovación en medio ambiente.*

está inmerso en un círculo de constante rivalidad. En el caso de elBulli, por las características que presenta, no tiene competidores directos: no existen restaurantes que brinden una experiencia semejante. De manera indirecta, se encuentran los diez mejores restaurantes del mundo, los cuales se presentan como amenaza para imitar total o parcialmente el modelo de negocio.

- **Rivalidad con competidores directos:** el sector de alta cocina es altamente competitivo y variable: los mejores restaurantes del mundo luchan por estar dentro de los primeros lugares. Se trata de un ambiente tradicionalmente exclusivo, donde muchos tratan de ofrecer productos más elaborados. Un factor importante es la volatilidad de la fama de un restaurante en el ambiente de alta cocina, relacionada con la experiencia del chef, que se refleja en la cantidad y variedad de guías culinarios y críticos especializados. Publicaciones como *Gourmetour*, *Michelin*, *L'Expresso* y *Restaurant Magazine*<sup>14</sup> dificultan mantenerse en este universo gastronómico. Se puede concluir que en el sector de alta cocina la rivalidad de competidores directos es alta, aunque cabe mencionar que actualmente elBulli no cuenta con competidores directos por su modelo de negocio<sup>15</sup>.
- **Poder de negociación de los proveedores:** la industria de alta cocina cuenta con muchos proveedores para pocos restaurantes y, al existir una gran variedad de estos, es difícil que haya un proveedor único. Ampliando la cadena de abastecimiento, se generan empresas de servicios que buscan enviar la materia prima con valor agregado haciendo más eficiente el proceso. Por lo exclusiva que es la industria de alta cocina es complicado pretender realizar una integración hacia adelante. Tal vez en otro tipo de industria (como la comida rápida) pueda llegar a ser una amenaza. Entonces, el poder de negociación de los proveedores en la industria de alta cocina es bajo. Con respecto a elBulli, el poder de negociación de sus proveedores es bajo debido a que no hay riesgo de integración hacia adelante; a su vez, busca empresas certificadas que estén en capacidad de abastecer sus materias primas respetando los estándares de calidad que exige la industria.
- **Poder de negociación de los clientes:** haciendo un análisis de los diez mejores restaurantes del mundo en el 2011, se puede apreciar que los precios son elevados. El ticket promedio por persona es de € 140 y la capacidad media es de cincuenta clientes por día. Así también se deja ver que en Noma y El Celler de Can Roca se manejan reservas de uno a tres meses,

---

<sup>14</sup><http://www.gastronomiaycia.com/2011/01/29/cumbre-del-poder-gastronomico-encuentro-internacional-de-guias/>.

<sup>15</sup>Entrevista realizada a Ferran Adrià: “Volveré a cocinar en la Fundación elBulli en el 2015”.

las cuales se agotan rápidamente. Si bien es cierto que en el resto de restaurantes la espera de reserva no dura tanto, es conveniente hacerlas con antelación (ver el Anexo 3)<sup>16</sup>. Se concluye que el poder de negociación del cliente es bajo, ya que paga altos precios por el servicio brindado sin opción a ningún descuento, está sujeto a la disponibilidad del restaurante y llega a esperar algunas veces más de un mes.

En el caso de elBulli, el poder de negociación de sus clientes es mucho más bajo debido a la dificultad de obtener una reserva a corto plazo. El tiempo mínimo para poder vivir la experiencia es en promedio de seis meses: «Algunos comensales han intentado durante años conseguir un lugar antes de alcanzar su objetivo» (Norton, Villanueva y Wathieu 2008: 2).

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** la amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que los clientes pueden elegir el restaurante al que pueden asistir con base en su disponibilidad. Dentro del *top ten* mundial de restaurantes se comparte una experiencia similar, ya que existe una diferencia mínima entre asistir al primero y al tercer lugar del *ranking*. La propuesta de valor de elBulli es una experiencia culinaria única, por lo que los sustitutos serían propuestas que brinden experiencias culinarias innovadoras, creativas y vivenciales. Actualmente muchos de los restaurantes del *top ten* mundial empiezan a seguir una línea creativa e innovadora en su carta (tendencia que fuera iniciada por Adrià con elBulli).

### 5.2.3 Balance del análisis del microentorno

Las características identificadas en la industria de alta cocina fueron los precios sin mucha variación entre sus principales restaurantes, los tiempos de reserva elevados y las altas barreras de entrada para nuevos competidores. El poder de negociación de proveedores y clientes es bajo, lo cual hace que los restaurantes de la industria estén en ventaja y puedan exigir precios por encima del promedio. La industria de alta cocina se desarrolla en un océano rojo donde los restaurantes compiten entre sí, brindando el mismo servicio orientado al mismo tipo de cliente, buscando constantemente el prestigio del restaurant. Más allá de la competencia dentro de este mercado, presentar altos costos y bajo margen, hace menos atractivo la permanencia en este océano rojo.

---

<sup>16</sup> <http://losmejorestop10.blogspot.pe/2011/08/mejores-restaurantes-del-mundo-2011.html>

Ferran Adrià decidió desarrollar elBulli dentro de un nuevo mercado no competitivo, con características nuevas y diferentes a las encontradas en el mercado de alta cocina, creando un océano azul con nuevas reglas de juego y ofreciendo una experiencia acompañada de la innovación de sus platos y el sistema de atención. En la actualidad elBulli depende de la presencia física de Adrià en el restaurante: esto puede ser limitante para el crecimiento del negocio que tiene un precio y tiempo de reserva por encima del promedio de la industria y está inmerso en un océano azul con una capacidad de atención similar y tiempos de reserva mayores. Finalmente, dentro de este nuevo segmento de mercado existe un riesgo latente en los competidores indirectos o productos sustitutos de elBulli, donde el océano azul creado por Ferran Adrià podría convertirse con el tiempo en un océano rojo. «Cuando se corre la voz acerca de las consecuencias extraordinarias del océano azul para el desempeño, no tardan en perfilarse los imitadores en el horizonte» (Mauborgne, Chan Kim 2012: 45). Por esta razón, es necesario enfocarse en darle sostenibilidad a la estrategia de un nuevo océano azul.

### Capítulo III. Estudio del mercado

#### 1. Objetivo

Identificar oportunidades por medio de los factores críticos de éxito que lleven a elBulli a ser un restaurante rentable sin dejar de lado la innovación y la creatividad.

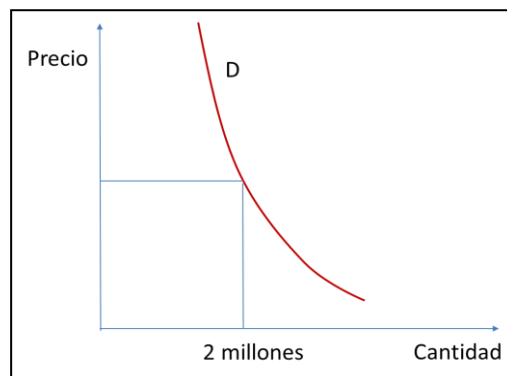
#### 2. Metodología

La metodología será rescatar las bondades de los factores críticos para el éxito extraídos del macroentorno, el análisis de recursos y las capacidades de elBulli.

#### 3. Estimación de la demanda

El caso de estudio “Ferran Adrià y la transformación de elBulli” nos muestra una demanda de dos millones de solicitudes de reserva al año. Solo atiende a ocho mil de ellas y deja una demanda insatisfecha de 1.992.000 solicitudes.

#### Gráfico 1. Curva de demanda inelástica de elBulli



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El Gráfico 1 muestra la curva vertical de demanda inelástica. Según Parkin y Loria (2010): «se encuentra el caso general en que el cambio porcentual en la cantidad demandada es menor que el cambio porcentual en el precio. En este caso, la elasticidad precio de la demanda se encuentra entre cero y 1 y se dice que el bien tiene una demanda inelástica.» (Parkin y Loria 2010: 88). Al oscilar los intentos de reserva en dos millones, la variación porcentual del precio será mayor que la variación porcentual la cantidad demandada.



#### 4. Factores críticos de éxito

Según Mac Arturo Murillo (consultor industrial DEINSA 2000), los FCE<sup>17</sup> «son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria». Ver detalle de los FCE en el Anexo 4.

**Tabla 1. Factores críticos de éxito por entorno**

Entorno	Escenario para alta cocina	Sustento	Factor crítico de éxito
Político	Favorable	Los gobiernos autónomos permiten generar leyes que favorecen cultural y económicamente a la industria de alta cocina.	Incentivo legal y político de la gastronomía en España
			Facilidad gubernamental para generar negocios
Económico	Favorable	Se incrementa el poder adquisitivo de las personas y el buen desempeño de la agricultura, la industria y el turismo.	Crecimiento de la economía en el país
			Nivel de ingreso en crecimiento
Social	Favorable	La calidad de vida es alta al contar con una menor cantidad de horas de trabajo. Esto se transforma en un mayor bienestar de la población.	Sociedad gustosa de la gastronomía
			Tendencia de la alta cocina a nivel mundial
			Calidad de vida en España
			Facilidad para generar negocios alternos
Tecnológico	Favorable	La estructura física es favorable para la utilización de tecnologías de información que benefician a la gama de servicios que propone el restaurante.	Uso de redes sociales
			Uso de sistemas de información
Ecológico	Favorable	Se brinda prestigio social, que contribuye al fortalecimiento y sostenibilidad de la marca	Tendencia al consumo de comida orgánica

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<sup>17</sup>Factores críticos de éxito.

## Capítulo IV. Diagnóstico y análisis interno

### 1. Análisis de recursos

#### 1.1 Recursos tangibles

- **Relaciones públicas:** son un factor importante, ya que plantean un proceso estructurado que permite el aumento de los límites del mercado. Con las relaciones públicas se fortalece una relación directa con el cliente captado boca a boca (este es uno de los pocos medios que utiliza para promocionarse).
- **Infraestructura:** brinda un ambiente propicio para la generación de una experiencia única a través de espacios vivenciales acordes al tour gastronómico. Es importante la ubicación estratégica que complementa la esencia del restaurante.
- **Recursos financieros:** elBulli se soporta financieramente en elBullicarmen, que concentra todos los negocios que giran en torno a la marca, debido a que el restaurante no es rentable ya que estaba por debajo del punto de equilibrio<sup>18</sup>.
- **Tecnología culinaria:** factor clave para lograr la eficiencia en la producción de platos. Se utilizan equipos tecnológicos que permiten reducir los tiempos de atención para que el proceso sea eficiente.

#### 1.2 Recursos intangibles

- **Tecnología de información:** factor poco importante por la poca complejidad y tamaño del proceso productivo. No utiliza sistemas de información de alta gama y es necesario un sistema amigable.
- **Prestigio e imagen:** es un factor importante ganado durante toda su trayectoria. El restaurante ha obtenido tres estrellas Michelin y a este logro se suma el reconocimiento del chef Ferran Adrià.

---

<sup>18</sup> Caso Harvard elBulli: El sabor de la innovación (2008).

- **Marca:** es un factor importante que ha ido creciendo con los años y permitió a elBulli crear negocios alternos, lograr un soporte financiero y facilitar el concepto de libertad para crear.

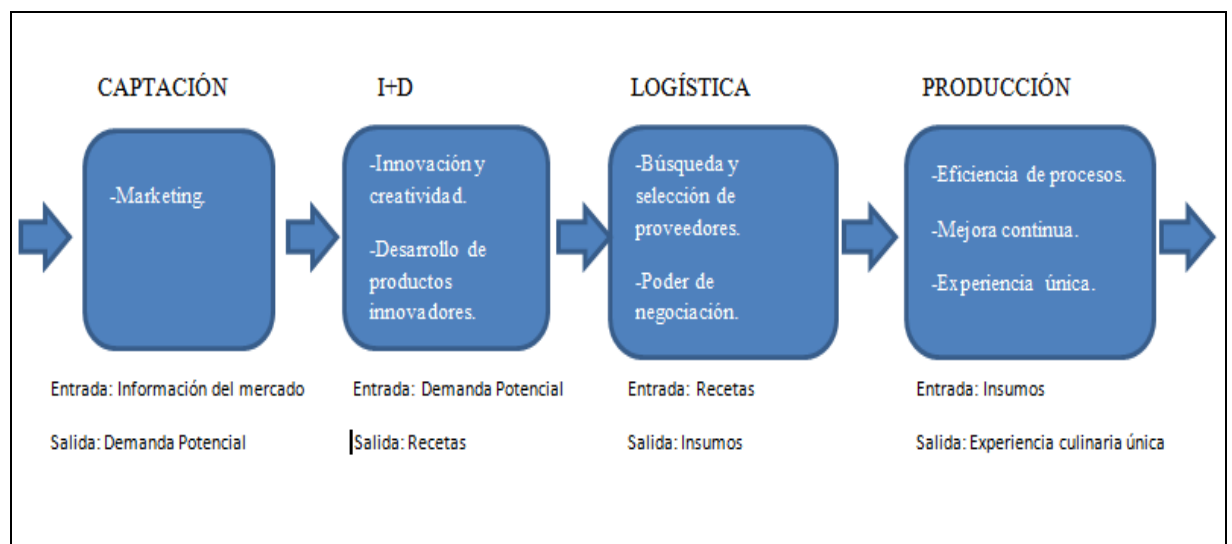
### 1.3 Recursos humanos

- **Personal de cocina capacitado:** factor importante, ya que se requiere personal capacitado para desarrollar las funciones propias del restaurante y poder cumplir los objetivos.
- **Personal administrativo calificado:** factor importante porque de ellos dependen las áreas de soporte para el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Compromiso:** factor de gran importancia, puesto que el personal tiene que estar comprometido y alineado a la misión y visión de elBulli.

## 2. Capacidades

Se presentan las capacidades que generan valor a cada área funcional; asimismo, se indican las entradas y salidas que corresponden a cada etapa del proceso.

**Gráfico 2. Proceso en base a capacidades**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Marketing:** utiliza la técnica de boca a boca ofreciendo el beneficio de credibilidad reforzado con el prestigio ganado y los premios obtenidos a lo largo de su trayectoria.

- **Innovación y creatividad:** la innovación y la creatividad son capacidades clave y constituyen el motor del negocio que impulsa al restaurante. Ambas son parte de la filosofía de Adrià.
- **Desarrollo de productos innovadores:** es una capacidad importante, ya que desarrolla una serie de productos que brindan una experiencia vivencial valorada por el cliente.
- **Gestión de insumos para nuevos productos:** capacidad compleja ligada a la experimentación en la creación de nuevos platos. La dificultad es definir las cantidades de insumos.
- **Búsqueda y selección de proveedores:** capacidad importante, ya que su cartera de proveedores debe ser de alta calidad para asegurar un buen abastecimiento y lograr el mejor tiempo de entrega.
- **Eficiencia de procesos:** es una capacidad importante porque el proceso de creación debe ser óptimo y a la vez cíclico porque presenta renovación de nuevas recetas.
- **Mejora continua:** es una capacidad importante, puesto que al desarrollar ideas de mejora continua como parte de la estrategia, se logran cumplir los objetivos trazados.
- **Presencia de Ferran Adrià:** hasta antes del cierre era una capacidad fundamental para el éxito del negocio, ya que su presencia física generaba una experiencia distinta.
- **Experiencia única:** capacidad fundamental, ya que es el primero en brindar una experiencia con base en la degustación y no en la elección de platos. Crea un ambiente único y propicio al relacionar en todo momento la infraestructura con la geografía del local.

### 3. Balance de los recursos y capacidades

Mediante el análisis realizado a los FCE y a los recursos y capacidades, formularemos la estrategia océano azul en el Capítulo IV. Se definirá el cuadro estratégico de la industria de alta cocina y posteriormente se compararán dos escenarios: el del 2011 (escenario actual) y al 2021 (mostrará propuestas de escenarios a corto, mediano y largo plazo).

## Capítulo V. Formulación de la estrategia

### 1. Marco teórico: la estrategia del océano azul

La estrategia del océano azul busca alternativas de negocio dejando de lado la competencia entre las empresas de un mercado, busca expandir sus horizontes y generar valor con base en la innovación constante. En un océano rojo las empresas compiten usando estrategias de diferenciación o de bajo costo, mientras que en la creación de un océano azul se busca romper esa disyuntiva entre valor y costo mediante la innovación en valor. En la investigación y como parte de la formulación de la estrategia, clasificamos los factores y variables para la construcción de la matriz ERIC<sup>19</sup> con base en las encuestas a miembros y estudiantes de la industria de alta cocina.

### 2. Formulación de la estrategia del océano azul

Se formularán 3 cuadros estratégicos, iniciaremos creando el cuadro estratégico de la industria de la alta cocina al 2011, posteriormente y con el desarrollo del cuadro estratégico de elBulli en el 2011 (actualidad) se hará un comparativo de este versus la industria de la alta cocina, finalmente en el cuadro estratégico de elBulli al 2021, se analizará la matriz ERIC para las propuestas de valor, personas y utilidad, sirviendo de base para la construcción de nuestro nuevo modelo de océano azul propuesto en nuestra investigación.

#### 2.1 Definición del cuadro estratégico para la industria de alta cocina al 2011

Según el estudio de mercado, los FCE y los principales restaurantes de la industria de alta cocina, se realizaron encuestas a chefs definiendo el nivel de importancia alto o bajo por cada factor en una puntuación del 1 al 5 (ver anexo 5), obteniendo los siguientes factores<sup>20</sup>.

##### 2.1.1 Propuesta de valor de la industria de alta cocina al 2011

- **Tendencia al consumo de comida orgánica:** factor en crecimiento en la gastronomía mundial. Los restaurantes de alta cocina tienden a producir sus propios insumos para asegurar altos estándares de calidad.

---

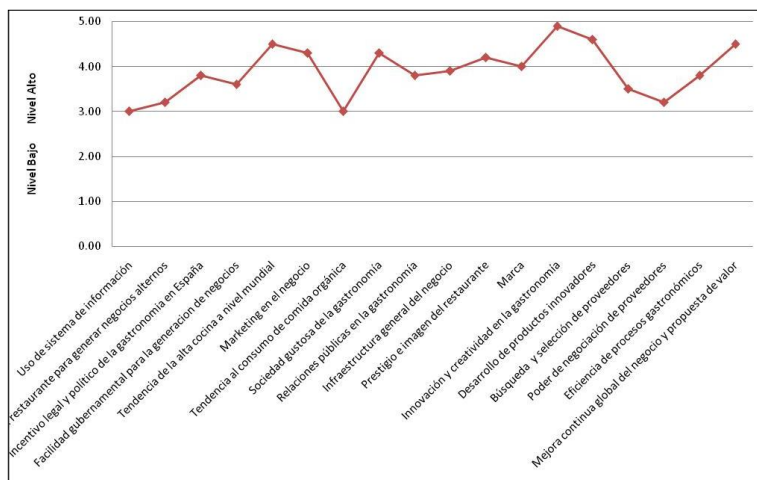
<sup>19</sup>Matriz ERIC (Eliminar, reducir, incrementar, crear).

<sup>20</sup>Cuadro extraído de *La estrategia del océano azul*.

- **Uso de los sistemas de información:** factor poco importante debido a que la industria no exige sistemas complejos. Se utilizan sistemas de reservas y kárdex para controlar stocks.
- **Facilidad del restaurante para generar negocios alternos:** la generación de negocios alternos fortalece a un conjunto de empresas, además de incentivar la diversificación.
- **Incentivo legal político de la gastronomía en España:** es de importancia alta debido a la protección de la gastronomía, considerada parte de la cultura que se transmitirá a las siguientes generaciones.
- **Facilidad gubernamental para la generación de negocios:** factor de alta de importancia debido que el Estado facilita y promueve la generación de negocios para dinamizar la economía.
- **Tendencias de alta cocina a nivel mundial:** factor fundamental por el reconocimiento y crecimiento que presenta la industria hoy en día.
- **Marketing en el negocio:** factor importante para las empresas que conforman la industria estudiada. La recomendación boca a boca y a través de las redes sociales es lo más frecuente en este tipo de negocios.
- **Sociedad gustosa de la gastronomía:** factor importante, ya que fomenta el desarrollo en la industria de alta cocina y genera mayor interés y gusto por este tipo de comida.
- **Relaciones públicas en la gastronomía:** permite llegar a más clientes y fortalecer sus lazos.
- **Infraestructura general del negocio:** factor importante debido a que es la cara del negocio frente a una clientela exigente. El éxito de la empresa depende de este factor.
- **Prestigio e imagen del restaurante:** factor importante que se obtiene con el paso del tiempo y el éxito que llegue a tener cada empresa en la industria.
- **Marca:** factor clave, ya que con su posicionamiento estará presente en la mente del consumidor.

- **Innovación y creatividad en la gastronomía:** factor importante ayuda a generar ideas clave para dar valor al negocio.
- **Desarrollo de productos innovadores:** factor importante que brinda continuidad al negocio y busca crear nuevas opciones que diferencien al restaurante de la competencia.
- **Búsqueda y selección de proveedores:** se asegura la calidad de insumos utilizados
- **Poder de negociación de proveedores:** factor de importancia baja, ya que existe un nivel de competencia alta entre los proveedores.
- **Eficiencia de procesos gastronómicos:** factor importante que desarrollan las empresas de la industria buscando la reducción de merma y la mejora en los tiempos de atención.
- **Mejora continua global del negocio y propuesta de valor:** factor de importancia alta que genera continuidad a la marca y al negocio.

**Gráfico 3. Propuesta de valor de la industria de alta cocina a junio del 2011**



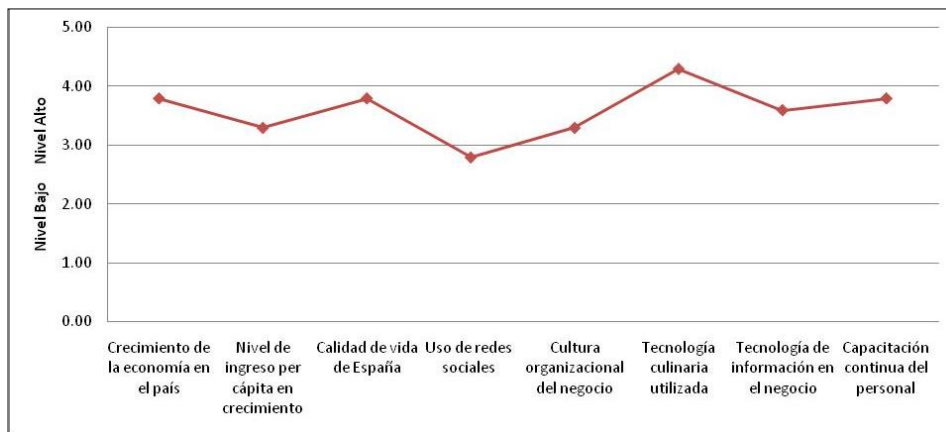
Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2.1.2 Propuesta de personas de la industria de alta cocina al 2011

- **Crecimiento de la economía del país:** genera mayores puestos de trabajo.
- **Nivel de ingreso per cápita en crecimiento:** la población cuenta con mayor poder adquisitivo.

- **Calidad de vida de España:** la alta calidad de vida genera mayores expectativas de crecimiento, debido a que la población dinamiza la economía con su nivel de consumo.
- **Uso de redes sociales:** factor que sirve como medio de apoyo a la publicidad boca a boca.
- **Cultura organizacional en el negocio:** transmite una filosofía para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Tecnología culinaria utilizada:** facilita los procesos culinarios y mejora su eficiencia.
- **Tecnología de información en el negocio:** sirve de soporte a los procesos operativos.
- **Capacitación continua del personal:** factor clave para la sostenibilidad del conocimiento y la eficiencia de la empresa.

**Gráfico 4. Propuesta de personas de la industria de alta cocina a junio del 2011**



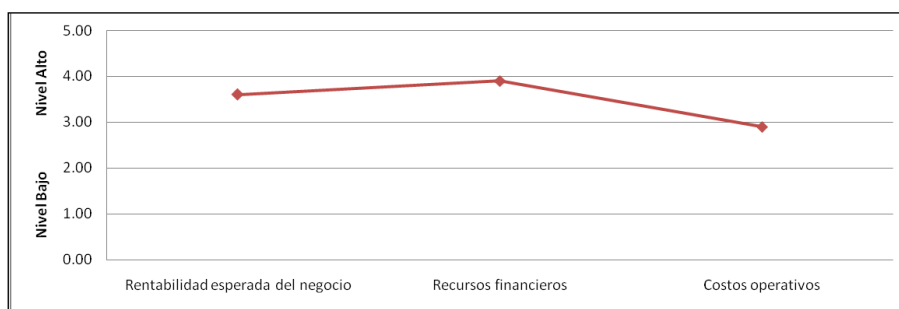
Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2.1.3 Propuesta de utilidades de la industria de alta cocina al 2011

- **Rentabilidad esperada del negocio:** factor que mide el beneficio económico de la empresa sobre la inversión realizada.
- **Recursos financieros:** factor que facilita la generación de inversión y solidez a la empresa.
- **Costos operativos:** factor importante que mide el nivel de eficiencia de la empresa.



**Gráfico 5. Propuesta de utilidad de la industria de alta cocina a junio del 2011**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **2.2 Definición del cuadro estratégico de elBulli al 2011 (actualidad)**

Según el estudio de mercado, los factores clave de éxito y los resultados de las encuestas realizadas a chefs permitieron definir el nivel de importancia alto o bajo por cada factor en una puntuación del 1 al 5 (ver el Anexo 5). Se obtuvo los siguientes factores por cuadro.

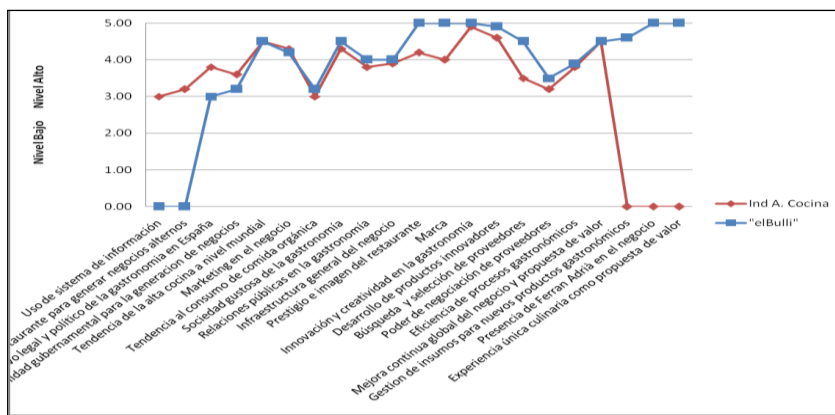
### **2.2.1 Propuesta de valor de elBulli vs Industria del alta cocina al 2011**

- **Tendencia al consumo de comida orgánica:** factor en crecimiento, los restaurantes de alta cocina tienden a producir sus propios insumos con el fin de asegurar su calidad.
- **Uso de los sistemas de información:** factor poco importante por la simplicidad del sistema, el cual sirve para llevar un control de las reservas y de las existencias (insumos).
- **Facilidad del restaurante para generar negocios alternos:** factor bajo debido a que en esta investigación nos centramos en el restaurante apuntando a que se independice.
- **Incentivo legal político de la gastronomía en España:** factor bajo, dado que el renombre de elBulli es respaldado por la cantidad de reservas no atendidas.
- **Facilidad gubernamental para la generación de negocios:** factor bajo debido a que en la investigación nos centramos únicamente en el restaurante.
- **Tendencias de alta cocina a nivel mundial:** elBulli ya se encuentra entre los mejores restaurantes del mundo y tiene que seguir la tendencia de alta cocina.

- **Marketing en el negocio:** nivel alto, ya que basa su marketing en el boca a boca, además de apoyarse en las redes sociales.
- **Sociedad gustosa de la gastronomía:** ayuda al crecimiento del restaurante generando mayores expectativas debido al interés y gusto de la sociedad por este tipo de comida.
- **Relaciones públicas en la gastronomía:** factor alto que afianza las relaciones con los clientes aprovechando en todo momento la presencia de Ferran Adrià.
- **Infraestructura general del negocio:** factor alto, ya que juega un papel importante complementando el servicio y la experiencia de elBulli.
- **Prestigio e imagen del restaurante:** factor alto obtenido a lo largo de los años.
- **Marca:** factor fundamental, ya que a través de la marca el restaurante logra posicionarse en la mente del cliente.
- **Innovación y creatividad en la gastronomía:** factor alto, fundamento de la filosofía y éxito de elBulli.
- **Desarrollo de productos innovadores:** factor importante porque ayuda a generar una distancia significativa en relación al servicio brindado con respecto a la competencia.
- **Búsqueda y selección de proveedores:** factor alto debido a que la calidad de los insumos tiene que estar garantizada para cumplir con los estándares requeridos por sus proveedores.
- **Poder de negociación de proveedores:** el interés por parte de los proveedores es grande, ya que incorporarlos a su cartera de clientes genera prestigio y renombre.
- **Eficiencia de procesos gastronómicos:** importancia alta, ya que acelera el proceso de atención mejorando los tiempos y disminuyendo mermas.
- **Mejora continua global del negocio y propuesta de valor:** fundamental para la continuidad y crecimiento del negocio.

- **Gestión de insumos para nuevos productos gastronómicos:** se planifica la compra de nuevos insumos y se definen las cantidades para ser lo más eficientes posibles.
- **Presencia de Ferran Adrià en el negocio:** fundamental para la puesta en escena y el éxito del restaurante, debido a su aporte y dirección.
- **Experiencia única culinaria como propuesta de valor:** importancia alta, ya que el tipo de experiencia que brinda no la ofrece ningún restaurante.

**Gráfico 6. Propuesta de valor de elBulli a junio del 2011**



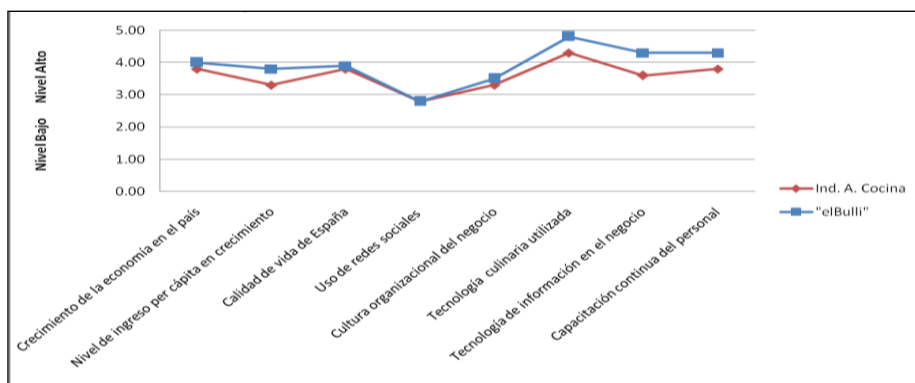
Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2.2.2 Propuesta de Personas de elBulli vs Industria del alta cocina al 2011

- **Crecimiento de la economía del país:** factor alto, ya que favorece al crecimiento de la empresa y de cada colaborador. Asimismo, dinamiza la economía del país.
- **Nivel de ingreso per cápita en crecimiento:** la población tiene excedentes de dinero que le permite acceder a este tipo de restaurantes.
- **Calidad de vida de España:** factor alto. Debido a su idiosincrasia tienden a destinar parte de su presupuesto a actividades de ocio.
- **Uso de redes sociales:** las redes sociales son fundamentales en el desarrollo de cualquier negocio.
- **Cultura organizacional del negocio:** se basa en el lema de Adrià: «Libertad para crear».

- **Tecnología culinaria utilizada:** importancia alta. La tecnología facilita el proceso culinario, primordial en la creación de platos más eficientes.
- **Tecnología de información en el negocio:** importancia alta, ya que brinda el soporte necesario para culminar el proceso de reserva, atención al cliente y manejo de inventarios.
- **Capacitación continua del personal:** factor clave y constante que brinda a sus colaboradores la oportunidad de desarrollarse en la industria.

**Gráfico 7. Propuesta de personas de elBulli a junio del 2011**

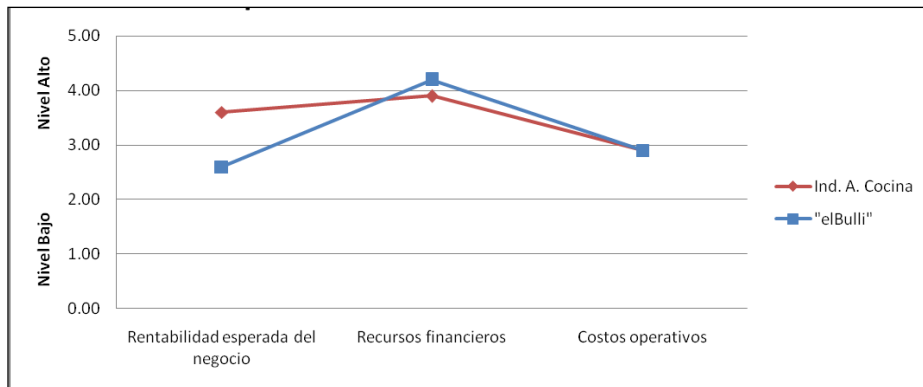


Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2.2.3 Propuesta de utilidades de elBulli vs Industria del alta cocina al 2011

- **Rentabilidad esperada del negocio:** importancia baja debido a que se busca siempre la libertad para crear. Se deja de lado la rentabilidad por mantener altos costos de producción.
- **Recursos financieros:** importancia alta. Se busca apalancar la rentabilidad con los negocios alternos que giran en torno a la marca. De ese modo, se obtiene la libertad para crear que tanto se busca.
- **Costos operativos:** importancia baja, ya que la industria maneja costos altos y por su cultura y filosofía no escatima en costos al momento de realizar una producción.

**Gráfico 8. Propuesta de utilidad de elBulli a junio del 2011**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2.3 Definición del cuadro estratégico de elBulli al 2021

A partir de este análisis se listarán las actividades fundamentales que nos permitan construir nuestro océano azul propuesto al 2021, estas servirán de base para la implementación de la estrategia en el siguiente capítulo.

En la definición de los tres cuadros estratégicos presentaremos la propuesta al 2021, elaborando la matriz ERIC necesaria para sostener y mantener en el tiempo la innovación para la propuesta de valor, personas y utilidad. Se dividirán las acciones a corto, mediano y largo plazo.

#### 2.3.1 Estructura de las cuatro acciones (ERIC) para la propuesta de valor al 2021

- **Matriz ERIC para la propuesta de valor a futuro a corto plazo**
  - **Incrementar:** incentivo legal político de la gastronomía en España, tendencias de alta cocina a nivel mundial, desarrollo de productos innovadores que incluyan mayor participación del cliente al momento de la preparación de los platos, mejora en la descripción de la información de ingredientes, énfasis en su historia y muestra del modo de cultivo orgánico gastronómico. Búsqueda y selección de nuevos proveedores, marketing en el negocio, tendencia del consumo de la comida orgánica, sociedad gustosa de la gastronomía, poder de negociación de proveedores, eficiencia de procesos gastronómicos y mejora continua global del negocio y propuesta de valor.
  - **Crear:** tienda de *souvenirs*, galería de historia gastronómica mundial, degustación del *top 3* de platos tradicionales por continente (según Ferran Adrià), experiencia vivencial

de elaboración culinaria, programa de servicio al cliente activo y el programa de fidelización del cliente.

- **Matriz ERIC para la propuesta de valor a futuro a largo plazo**

- **Incrementar:** infraestructura general del negocio. En el primer año: rediseño del interior del restaurante para enfocarlo en un museo gastronómico vivencial. En el tercer año: construcción de un segundo local en Valencia. En el quinto año: construcción de un tercer local en Vizcaya.

En el Anexo 6 presentamos la nueva propuesta de valor versus la propuesta de elBulli 2011.

**Tabla 2. Matriz de las cuatro acciones (ERIC) como propuesta de valor de elBulli (julio 2011 al 2021)**

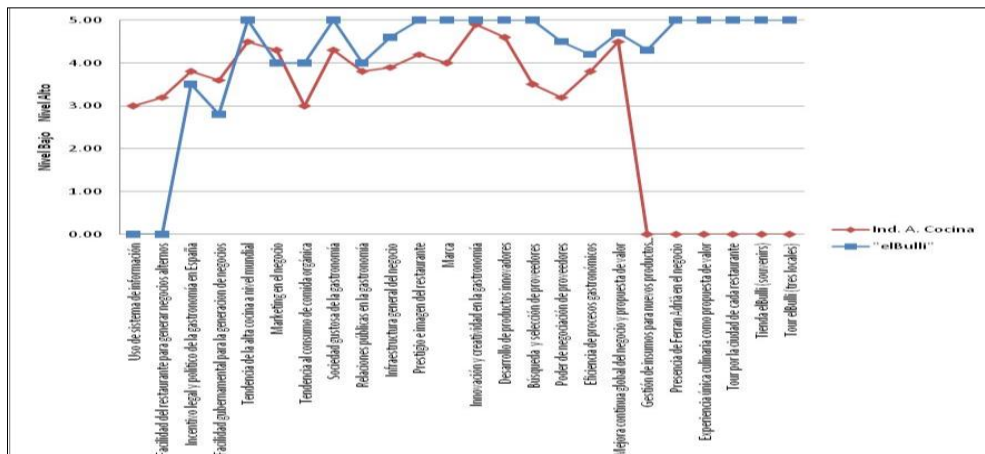
<b>Eliminar</b>	<b>Incrementar</b> Incentivo legal y político de la gastronomía en España, tendencia de alta cocina a nivel mundial, marketing en el negocio, tendencia al consumo de comida orgánica, sociedad gustosa de la gastronomía, infraestructura general del negocio, desarrollo de productos innovadores, búsqueda y selección de proveedores, poder de negociación de proveedores, eficiencia de procesos gastronómicos, mejora continua global del negocio y propuesta de valor.
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b> Galería de historia gastronómica mundial, degustación del <i>top 3</i> de platos tradicionales por continente (según Ferran Adrià), experiencia vivencial de elaboración culinaria, tienda de <i>souvenirs</i> , programa de servicio al cliente activo y el programa de fidelización del cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Propuesta de valor de elBulli al 2021**

Luego de las acciones ERIC, mostramos el cuadro estratégico para la propuesta de valor futura.

**Gráfico 9. Propuesta de valor de elBulli (julio 2011 al 2021)**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2.3.2 Estructura de las cuatro acciones (ERIC) para la propuesta de personas al 2021

- **Matriz ERIC para la propuesta de personas al 2021 a corto plazo**
  - **Incrementar:** uso de redes sociales y tecnologías de la información en el negocio.
  - **Crear:** convenios con escuelas de Cocina y realizar gestión de talento con la finalidad de reestructurar el organigrama y crear las áreas de Logística, Recursos Humanos, Marketing y Responsabilidad Social.
  
- **Matriz ERIC para la propuesta de personas al 2021 a mediano plazo**
  - **Incrementar:** cultura organizacional del negocio y tecnología culinaria utilizada.
  - **Crear:** búsqueda de talentos.
  
- **Matriz ERIC para la propuesta de personas al 2021 a largo plazo**
  - **Crear:** gestión del conocimiento.

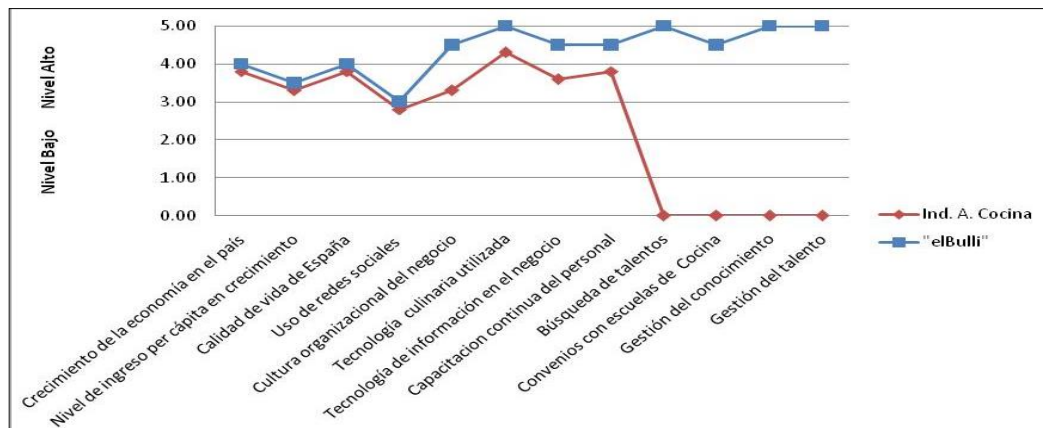
**Tabla 3. Matriz de las cuatro acciones (ERIC) para la propuesta de personas de elBulli (julio 2011 al 2021)**

<b>Eliminar</b>	<b>Incrementar</b> Uso de redes sociales, cultura organizacional del negocio, tecnología culinaria utilizada, tecnología de información en el negocio.
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b> Búsqueda de talentos, convenios con escuelas de Cocina, gestión del conocimiento y gestión del talento

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Propuesta de personas de elBulli al 2021**

**Gráfico 10. Propuesta de personas de elBulli (julio 2011 al 2021)**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2.3.3 Estructura de las cuatro acciones (ERIC) para la propuesta de utilidades al 2021

- **Matriz ERIC para la propuesta de utilidad al 2021 a corto plazo**

- **Crear:** inversión en infraestructura para la remodelación del local de Gerona.

- **Matriz ERIC para la propuesta de utilidad al 2021 a mediano plazo**

- **Crear:** inversión en infraestructura del negocio del segundo local de Valencia e inversión en gestión del conocimiento.

- **Matriz ERIC para la propuesta de utilidad al 2021 a largo plazo**

- **Incrementar:** rentabilidad esperada del negocio.
- **Crear:** inversión en infraestructura del negocio del tercer local de Vizcaya, inversión en gestión del conocimiento e inversión en gestión de talento.



**Tabla 4. Matriz las cuatro acciones (ERIC) para la propuesta de utilidad de elBulli (julio 2011 al 2021)**

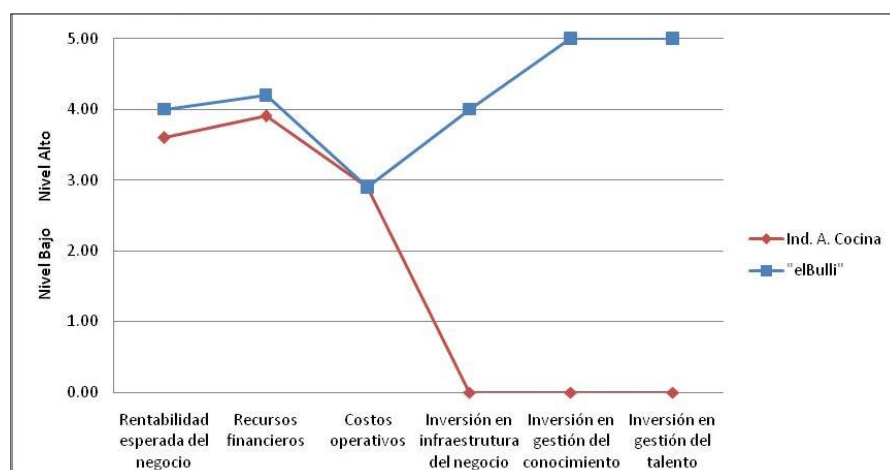
<b>Eliminar</b>	<b>Incrementar</b> Rentabilidad esperada del negocio.
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b> Inversión en infraestructura del negocio, inversión en gestión del conocimiento, inversión en gestión de talento.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Propuesta de utilidad de elBulli al 2021**

Luego de las acciones ERIC propuestas, tendríamos el siguiente cuadro estratégico para la propuesta de utilidad a futuro.

**Gráfico 11. Propuesta de utilidad de elBulli (julio 2011 al 2021)**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3 Balance de la estrategia del océano azul

En este capítulo sustentamos de forma objetiva que elBulli era un océano azul hacia el 2011. Sus propuestas de valor eran las siguientes: experiencia vivencial única y presencia de Ferran Adrià. Más adelante, según la innovación constante que forma parte de esta estrategia, presentamos una propuesta de innovación en valor con el objetivo de crear un nuevo océano azul el cual presente características únicas difíciles de imitar (como indica W. Chan Kim en la estrategia del océano azul). Las propuestas de valor, personas y utilidad al 2021 desarrollados en el ERIC serán materializadas en los planes funcionales detallados en el siguiente capítulo.

## Capítulo VI. Implementación de la estrategia

### 1. Plan Estratégico de Marketing

#### 1.1 Determinación del mercado

- **Mercado actual disponible al 2011**

Según nuestra investigación el promedio de los clientes al 2011 de elBulli es un público de altos ingresos del sector A y B. *El Fartón* describe así la experiencia: «Carretera de curvas en La Nada y oscuridad. Llegas, y los modelos de coche del aparcamiento dejan claro el nivel del restaurante. Ferrari, Bentley y Mercedes son las marcas tendencia para cliente estándar de elBulli»<sup>21</sup>.

La segmentación geográfica abarca los consumidores ubicados en España. La segmentación demográfica incluye personas mayores de 21 años con ingresos medios-altos y nacionalidad abierta en territorio español. La segmentación psicográfica comprende a personas de clase social A y B, grupos de innovadores, triunfadores y experimentadores (ver el Anexo 7), aficionados a la gastronomía, de gustos sensibles, decididos a probar experiencias culinarias nuevas, con personalidad moderna. La segmentación conductual comprende reuniones especiales, aniversarios, reuniones laborales y ocasiones en las que se obtienen beneficios como la distinción y la diferenciación.

- **Mercado objetivo orientado al nuevo océano azul de la investigación**

Dentro del análisis de la determinación del mercado para el nuevo océano azul, estudiaremos el mercado potencial. Para ello, exploraremos el tercer principio de su estrategia: ir más allá de la demanda existente, «componente clave para la innovación en valor, no enfocándonos en prácticas estratégicas convencionales: analizar los clientes existentes y buscar una segmentación más fina para tomar en cuenta las diferencias entre los clientes, sino en el análisis de los no clientes y en las cosas que valoran los compradores en común» (Mauborgne y Chan Kim 2005: 10).

---

<sup>21</sup><http://elfartonastur.blogspot.pe/2014/03/una-noche-en-el-bulli.html>.

Según el análisis, comprobamos que existe una mínima variación entre el mercado actual y el espectro de todos los no clientes; asimismo, estos no representan un impacto sustancial en modificar la estructura de la demanda actual. Debido a la gran demanda insatisfecha, concluimos que el mercado objetivo será el mismo que el de junio del 2011.

## **1.2 Estrategia de desarrollo de producto**

Para el crecimiento del negocio nos apoyaremos en la matriz de Ansoff, usando la estrategia de desarrollo de producto. El objetivo principal será dar valor agregado a la experiencia inicial dirigida al mismo mercado, el desarrollo de esta nueva experiencia se aplicará a partir del 2011. A corto plazo incrementaremos la participación del cliente al momento de realizar la experiencia. Mejoraremos la descripción de la información de ingredientes resaltando su historia y enseñando el modo de cultivo orgánico. Se implantará desde el área de marketing un programa de servicio de atención al cliente activo, haciendo seguimiento de la calidad de servicio con el fin de mantener su reputación, asimismo se creará un programa de fidelización para clientes frecuentes, dando la oportunidad de acompañar a Ferran en parte del proceso creativo del Bullitaller. Finalmente se rediseñará el interior del restaurante para mostrarlo como una galería vivencial histórica de la gastronomía mundial bajo un concepto integral, finalizando el recorrido en una tienda de *souvenirs*.

## **1.3 Marketing mix**

- **Servicio**

La experiencia brindada por elBulli implica un concepto único. El cliente percibe el impacto emocional desde el momento de ser seleccionado para formar parte de la nueva historia de la cocina, la cual tiene como nuevo concepto mostrar a elBulli como una galería vivencial histórica de la gastronomía mundial nunca antes puesta en escena. Para lograrlo, se ayuda del misterio e incertidumbre desde el inicio, hace sentir al afortunado elegido un sinfín de emociones y experiencias sensoriales, lo hace formar parte de la preparación y transformación de platos e insumos hasta que se conecte con lo que siente Adrià al conocer y probar, en su forma totalmente original, cuáles son los platos seleccionados por él como los mejores del mundo (según su *ranking* actual). Todo esto sucede mientras el cliente profundiza lentamente dentro de una historia muy bien orquestada de la gastronomía en cada continente y degusta la cocina tecnoemotiva o vanguardista que muestra la reinención de la cocina tradicional, bajo el

estilo de la cocina clásica enriquecida moderna<sup>22</sup> en cada uno de los cinco continentes. El modelo de negocio constará de dos fases:

- **Fase del despertar:** el objetivo es inyectar de intriga, despertar la curiosidad, entusiasmar y conectar al participante seleccionado con el nuevo concepto. Asimismo, interactuar con los nuevos chefs a quienes conocerán durante la fase de la experiencia.
- **Fase de experiencia:** aterrizando la experiencia de forma vivencial dentro del restaurant, durante esta fase se desarrollarán 45 platos distribuidos en cinco continentes. Se tendrán en cuenta los pilares de necesidad, cultura y tradición; arte y belleza y futuro de la cocina. El objetivo final es conectar emocionalmente con la historia, necesidad y la respuesta artística de la humanidad a nivel global, sin perder la sorpresa y el hecho de sentirse afortunado de formar parte de esta historia (ver los anexos 8 y 9).

Dentro de las categorías de oferta se tomará a elBulli como un servicio híbrido ya que su oferta incluye bienes y servicios que serán evaluados de igual manera por el cliente. Se considera que es un servicio ampliado porque supera las expectativas del cliente e incluye beneficios como el valor de marca. Aprovechando su actual posicionamiento, venderemos la idea: ¿dónde puedes encontrar en el mundo a quien te haga sentir la historia de la gastronomía, si no es en elBulli?

- **Precio**

El nuevo precio será de € 250 y justifica la nueva experiencia de un modelo no convencional, único y de gran impacto. A mediano plazo se mantendrá el precio, considerando que la capacidad será máxima y los intentos de reserva llegarán a los dos millones.

- **Plaza**

El restaurante elBulli ubicado en Gerona está dividido en cocina, salones y zona de terraza. A mediano y largo plazo se abrirán dos locales más: en Valencia y Vizcaya. Ambos respetarán la infraestructura y ubicación geográfica, replicarán el mismo estilo arquitectónico y mantendrán el diseño original de Gerona. Las nuevas sedes se ubicarán en ciudades costeras con la finalidad

---

<sup>22</sup>Estilo nuevo donde se mantiene la pureza de los sabores de un plato clásico y, mediante ingenio, astucia y tecnología, se presenta de manera atractiva.

de mantener la mística dada por la vista al mar. El canal de marketing es directo sin intermediarios con el cliente.

- **Promoción**

El medio utilizado por elBulli es el boca a boca, que le da la difusión que necesita. La presencia de Adrià es importante en las relaciones públicas; las charlas y conferencias que brinda en torno a la innovación y la creatividad son un fuerte medio que lo favorece. Se tendrá un portal web actualizado y a su vez se crearán perfiles en las distintas redes sociales con la finalidad de difundir la experiencia en el restaurante. Con el objetivo de ser un foro difusor de la gastronomía, nos apoyamos en cuatro pilares sobre los cuales elBulli puede transmitir la gastronomía de España:

- **La galería:** es el ente difusor, en ella se escenifica el tour por los cinco continentes. La idea es ir más allá de la experiencia culinaria mostrando el lado histórico de la gastronomía y haciendo al cliente partícipe directo en cada etapa de la visita.
- **El Bullitaller:** es el área de investigación y desarrollo. Se encarga de la creación de recetas y crea una base de datos de platos publicados en libros. Aporta conocimiento directamente a la gastronomía, realiza la coordinación de convenios con las principales escuelas de Cocina de España para realizar talleres dictados por su staff de chefs y difunde el conocimiento de nuevas técnicas. Finalmente, capta a los mejores talentos que continuarán el legado de difusión.
- **Redes sociales:** serán un soporte importante para la difusión. El área de Marketing se encargará de las redes sociales. En Facebook se publicarán fotos y videos de las visitas de los clientes y se mostrará la experiencia y los platos elaborados por el staff de chefs, quienes tendrán una cuenta en Twitter con la finalidad de mantener el contacto con sus seguidores. El canal de Youtube estará destinado a difundir recetas y técnicas de los diversos tipos de cocina a nivel mundial.
- **Portal web:** se mantendrá actualizado y mostrará la estructura y procesos de la empresa. Tendrá un foro donde los seguidores interactuarán con los chefs opinando y compartiendo experiencias culinarias para satisfacer su necesidad de información y colaborar con el foro.

- **Personas**

El personal de elBulli está conformado por profesionales interesados en innovar y crear en la gastronomía. Ellos desean brindar a los visitantes una experiencia culinaria única durante el tour. Todo el personal comparte la filosofía de Adrià: tener libertad para crear al momento de cocinar.

- **Procesos**

Se busca que los procesos en las dos áreas sean eficientes: la cocina debe usar la mejor tecnología culinaria que haga más eficiente el proceso y el servicio del salón debe estar en coordinación permanente con la cocina (mediante un *feedback* constante se pueden corregir falencias).

- **Proactividad**

La proactividad de elBulli se refleja en el diseño e infraestructura del restaurante, que se complementa con la experiencia brindada a los visitantes. Asimismo, el formato del tour permite mostrar el tipo de equipos que manejan en el área de cocina con orden y profesionalismo. El hecho de tener a todo su personal correctamente uniformado crea una atmósfera ideal y hace que la experiencia sea mucho más placentera y exitosa. Finalmente, según el estudio realizado por Ipsos MORI (2013), los cinco pilares (ver el Anexo 10) usados por elBulli lo hacen influyente en la industria gastronómica, logrando cumplir su misión.

- **Pasión**

La pasión en elBulli se inicia por creer en su gente, en el servicio que brinda y en orientarse hacia la oferta de la experiencia.

- **Planeamiento**

En el caso de elBulli la planificación serviría para definir los negocios conexos que tiene el restaurante, así como las acciones correctas e incorrectas ejecutadas en el mercado.

## 1.4 Descripción de la marca

De acuerdo con la American Marketing Association (AMA), una marca es un «nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia» (Keller 2008: 2). La marca elBulli se caracteriza por ser una marca paraguas porque identifica a todos los productos o servicios de una organización que se encuentra posicionada en la mente del consumidor.

### 1.4.1 Valor de marca

Según Aaker (1994), el valor de marca se define como «el conjunto de activos y pasivos relacionados con la marca (su nombre y sus símbolos) que añadan o reducen el valor de un producto o servicio». A continuación describimos estos activos:

- **Fidelidad de marca:** se basa en la fidelidad de los clientes de elBulli su nivel de satisfacción y gusto por la marca.
- **Reconocimiento de marca:** debido al prestigio del restaurante y los reconocimientos a lo largo de su trayectoria, la marca elBulli se encuentra en el tope de la mente del consumidor español.
- **Calidad percibida:** basada en la percepción del cliente. El generador de creatividad en la cocina es elBullitaller, que comunica un mensaje claro y que se refleja en el nivel de servicio.
- **Asociaciones de marca:** se asocia la marca con Adrià por ser el chef principal del restaurante.

Keller (2008) considera los siguientes criterios para construir el valor de marca:

- **Fácil de recordar:** el restaurante se caracteriza por el logo del bulldog francés porque los dueños iniciales del local tenían perros de esta raza a los que los llamaban «bulli».
- **Significativo:** el nombre se basa en el nombre del restaurante antecesor.

- **Poder de transferencia:** cuenta con un poder de transferencia alto, ya que existen extensiones en la línea como elBullitaller, el Bullibooks, entre otros.
- **Adaptable:** ya que a lo largo del tiempo se ha adaptado a los diferentes cambios del mundo gastronómico utilizando innovación constante como herramienta clave.
- **Protegable:** ya que está constituida, protegida e inscrita en la OEPM<sup>23</sup>.

Considerando lo descrito por ambos autores, mientras Aaker se enfoca en los activos, Keller considera criterios que servirán para generar valor a la marca. Concluimos que elBulli es una marca constituida en el mundo de alta cocina posicionada en la mente del consumidor.

#### 1.4.2 Seguimiento del valor de marca

Por lo descrito anteriormente, se hará un seguimiento de marca que incluya sus dimensiones de reconocimiento, calidad, asociaciones y fidelidad, que forman parte del activo. Se vinculará el nombre y el símbolo de la marca y se transmitirán mensajes claros y específicos que puedan plasmar su identidad y su propuesta de valor. Para esto se tomará en cuenta el número de seguidores que tienen en Facebook, Twitter y el número de reproducciones que tendrá el canal en YouTube. Toda la estadística será analizada y gestionada por el área de Marketing con base en los indicadores para encontrar oportunidades de mejora a futuro.

Con la creación del programa de servicio de atención al cliente activo, el cual se encargará del monitoreo constante de las redes sociales sirviendo como una retroalimentación, se asegurará la satisfacción del cliente buscando corregir malas experiencias durante la visita, compensando al cliente según sea necesario, colaborando a la sostenibilidad de la marca.

Con el programa de fidelización se seleccionará a clientes según el número de visitas, donde los ganadores participarán de un día de experiencia creativa con Ferran Adrià en elBullitaller.

---

<sup>23</sup>La Oficina Española de Patentes y Marcas es un organismo que brinda protección jurídica a las diferentes modalidades de propiedad industrial mediante la concesión de patentes, modelos de utilidad, diseños industriales, marcas, nombres comerciales, entre otros.



### 1.4.3 Marketing de la experiencia

Según Schmitt (2006), «las experiencias son sucesos privados que se producen como respuesta a una estimulación. Las experiencias afectan al ser vivo completo. Con frecuencia parten de la observación directa y/o la participación en sucesos; bien sean reales, de ensueño o virtuales». En elBulli se conecta al cliente con una experiencia única, se le contacta vía e-mail y se le da la oportunidad de descubrir nuevos chefs, platos y técnicas, además de recibir una carta de invitación de Adrià. Con estos estímulos se induce la conexión con el nuevo concepto experiencial. El Bullitaller inyecta la innovación, ya que sus creaciones son únicas e inimitables debido al nivel de complejidad. Nuestra propuesta de valor se basa en los módulos estratégicos de experiencia de Schmitt (2006):

- **Marketing de sensaciones:** relaciona a los sentidos de la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato con el objetivo de crear experiencias sensoriales durante toda la experiencia (ver el Anexo 10).
- **Marketing de sentimientos:** refiere a los sentimientos y emociones más profundos de los clientes con el objetivo de crear experiencias afectivas. Los clientes evocarán al pasado, presente y futuro de la historia gastronómica, trasladándose a un nuevo concepto vivencial.
- **Marketing de pensamientos:** refiere al intelecto con el fin de crear experiencias cognitivas. Mediante un contacto virtual personalizado desde el primer momento de la confirmación de la reserva, el cliente se enlaza por medio de la sorpresa y la intriga.
- **Marketing de actuaciones:** propone influenciar a experiencias corporales, estilos de vida e interacciones. En el caso de la propuesta la actuación, se verá reflejada durante las seis horas de recorrido de todo el concepto vivencial (tanto en la parte histórica como en la de degustación y elaboración).
- **Marketing de relaciones:** abarca aspectos del marketing de sensaciones, sentimientos, pensamientos y actuaciones. Para poder explorar todos estos MEE<sup>24</sup>, se amplía la experiencia individual con la participación del cliente en la preparación de platos y un acercamiento a la historia para convertir al restaurante en una galería de la historia gastronómica mundial.

---

<sup>24</sup>Módulos de experiencia estratégicos.

## 1.5 Presupuesto del Plan de Marketing

Se tomará en cuenta la contratación del personal del área. Serán considerados un jefe de Marketing y dos analistas. Se contratará una empresa para desarrollar un portal web, se modificará la estructura del restaurante con el fin de mejorar la experiencia, se acondicionará la galería dividida en zonas por cada continente y se creará una tienda de *souvenirs*. En el 2014 y el 2016 se replicará el formato en Valencia y Vizcaya.

**Tabla 5. Presupuesto del Plan de Marketing (expresado en miles de euros)**

Actividades	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Sueldos Área de <i>Marketing</i>	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Página <i>Web</i>	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Página <i>Web</i>	-	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Remodelación de local	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adquisición de locales	-	-	2.437	-	2.038	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>634,0</b>	<b>132,2</b>	<b>2.568,9</b>	<b>132,2</b>	<b>2.170,6</b>	<b>132,2</b>	<b>132,2</b>	<b>132,2</b>	<b>132,2</b>	<b>132,2</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano

### 2.1 Admisión de personas

Según Chiavenato (2002), el proceso de admisión de personas tiene dos enfoques: el enfoque tradicional (netamente operativo, estable y centralizado) y el enfoque moderno (más estratégico porque, a través del cambio, fomenta la creatividad e innovación mediante la captación de nuevos valores, y fomenta la descentralización. ElBulli utilizará el enfoque moderno. Los mismos jefes de línea realizarán el proceso de selección buscando a los mejores elementos los que aporten en lo que a innovación y creatividad se refiere.

#### 2.1.1 Reclutamiento de personas

«El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH<sup>25</sup> para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH» (Chiavenato 2002: 95). El reclutamiento de elBulli será tanto interno como externo. El interno estará dirigido a las posiciones superiores del organigrama; aprovechará el potencial humano,

<sup>25</sup>MRH: Mercado de Recursos Humanos.

motivará el crecimiento del personal y creará bienestar en la organización. El reclutamiento externo será para las posiciones inferiores del organigrama; descubrirá nuevos talentos que incrementen el conocimiento y generen nuevas fuentes de innovación y creatividad. La técnica de reclutamiento externo se realizará a través de la búsqueda de talento en las principales escuelas de Cocina de España.

### **2.1.2 Selección de personas**

«La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización» (Chiavenato 2002: 111). Con la finalidad de captar al mejor talento creativo e innovador, la selección de personal se iniciará con una entrevista de selección libre, con la finalidad de ver el comportamiento del postulante. Posterior a ello, se realizarán pruebas de conocimientos y capacidades para medir la técnica (se solicitará la elaboración de un plato de cocina creativa). En caso de pasar las dos primeras pruebas, se continuará con las pruebas psicométricas y de personalidad.

## **2.2 Aplicación de personas**

### **2.2.1 Orientación de las personas**

La orientación de las personas se dará mediante la socialización organizacional definida como «la manera como la organización trata de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar según los dictámenes de la organización» (Chiavenato 2002: 151). La cultura organizacional de elBulli, por el tipo de experiencia, maneja procesos dinámicos y de elevada interacción entre las personas que forman parte del equipo de trabajo, tanto en el área de producción (cocina y servicio) como en las áreas de soporte. El método de socialización organizacional es el de grupo de trabajo, ya que desde el primer día el nuevo integrante participa en labores de coordinación e interacción y necesita el apoyo del grupo.

### **2.2.2 Diseño organizacional**

Según los tipos de organizaciones de Mintzberg, descartamos la estructura emprendedora porque se aplica para empresas nuevas en una industria, las cuales tienen como objetivo sobrevivir y establecerse. También descartamos los tipos aparato burocrático, burocracia

profesional y forma diversificada, ya que se aplican a empresas con buen tiempo en el mercado. ElBulli adoptará el tipo adhocracia, que se sustenta en la innovación, integra todos los niveles del organigrama, deja de lado las jerarquías y busca siempre la mejora continua. Por el tipo de agrupamiento departamental, descartamos los tipos multifocal y divisional, empleados normalmente en empresas que brindan una o más divisiones de producto; elBulli tan solo ofrece una experiencia: por ende, se utilizará el agrupamiento de tipo funcional, que busca centrar y mejorar el conocimiento individual semejante por área.

El organigrama inicial muestra solo las áreas de producción (que era el restaurante) y elBullitaller, ya que no contaba con áreas soporte. A partir del 2012 se considera el organigrama propuesto tomando en cuenta el tipo de organización y agrupamiento seleccionado, que incluirá las áreas de Marketing, Recursos Humanos, Logística y Responsabilidad Social (ver Anexo 11).

### **2.2.3 Diseño de puestos**

Para el organigrama propuesto se crean posiciones manteniendo la estructura inicial del restaurante y añadiendo las áreas de soporte. Los contenidos de los cargos han sido de utilidad para identificar las actividades a ejecutar, la periodicidad, el ambiente de trabajo y los objetivos (ver el Anexo 12).

### **2.2.4 Evaluación del desempeño humano**

«La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones» (Chiavenato 2002: 198). Se utilizará la modalidad de equipo de trabajo y se identificarán las oportunidades de mejora en el evaluado. Es importante la retroalimentación que brinda esta modalidad, ya que la evaluación no solo es realizada por el líder del equipo, sino también por los pares para obtener un mejor resultado y definición de objetivos.

## **2.3 Compensación de personas**

### **2.3.1 Remuneraciones**

«La elaboración del plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias» (Chiavenato

2002: 235). El Plan de Remuneraciones partirá tanto de un equilibrio interno como externo, buscará la satisfacción monetaria (al comparar sueldos con personas del mismo nivel dentro de la empresa) y de manera externa (al realizar la comparación con restaurantes de la industria). La remuneración será fija mensual enfocada en la persona y no en el cargo. Se considerará el tiempo en la empresa y se valorará el conocimiento y las habilidades al momento de realizar la escala de pagos. A su vez, será elitista porque se generará una escala de pagos según la jerarquía, pero a la vez será igualitaria para los del mismo nivel. Los sueldos se mantendrán por encima del mercado con la finalidad de generar bienestar. Por temas de transparencia y cultura es importante mantener una actitud abierta que busque el esfuerzo y desarrollo de cada trabajador por alcanzar el siguiente nivel. La decisión salarial estará centralizada y será evaluada por el área de Recursos Humanos.

### **2.3.2 Beneficios**

«Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de sus empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal» (Chiavenato 2002: 283). Dentro de los beneficios legales se consideran las vacaciones, la prima salarial, la jubilación y el seguro de accidentes de trabajo. Estos crean un buen clima laboral y dan seguridad. Dentro de los beneficios espontáneos se manejará la asistencia médico hospitalaria ante cualquier accidente. Por su naturaleza, se mantendrá los beneficios monetarios que están dentro de los beneficios legales. Dentro de los beneficios no monetarios se considerará el servicio social mediante la consejería y también habrá flexibilidad de horario para ayudar a la estabilidad emocional.

## **2.4 Entrenamiento y desarrollo de personas**

### **2.4.1 Entrenamiento**

En el diagnóstico identificamos el entrenamiento a nuevos chefs con la finalidad de poder expandir el negocio a otras localidades. Se desarrollaron las competencias necesarias de Adrià para incrementar la creatividad e innovación dentro de la experiencia brindada. En el diseño del entrenamiento se buscará entrenar al personal de producción (chefs y cocineros) de la zona Cocina; en los chefs se buscará desarrollar su innovación y creatividad mediante los talleres dictados por Adrià, y por el lado de los cocineros se hará una evaluación sustentada en el tiempo

de servicio para seleccionar a los mejores (que a futuro puedan llegar a ser chefs). Asimismo, se organizarán talleres internos dictados por los chefs para desarrollar las habilidades culinarias y despertar la innovación y la creatividad. Finalmente se realizarán evaluaciones prácticas y teóricas continuas.

#### **2.4.2 Desarrollo de personas**

ElBulli se centrará en el método de rotación de cargos vertical y horizontal, así como en el método de posiciones de asesoría en el área de Producción y las áreas de soporte. En Producción se buscará una rotación horizontal en las posiciones bajas del organigrama para que las dos áreas de Cocina y Servicio interactúen, cubran ausencias inesperadas y fortalezcan el conocimiento del personal al momento de generar nuevas ideas. De igual forma será para las áreas de soporte, pero la rotación solo será entre áreas. El método de posición de asesoría se realizará identificando a los colaboradores con elevado potencial bajo la supervisión de un chef o jefe exitoso. Esta modalidad se dará tanto en las áreas de producción como en las áreas de soporte.

#### **2.4.3 Desarrollo de carrera**

Teniendo como uno de los objetivos la apertura de nuevos locales replicados en infraestructura y en organización, el desarrollo de carrera estará ligado al personal de cocina del área de Producción. La prioridad de línea de carrera la tendrán los chefs y cocineros que cumplan con todo lo requerido.

### **2.5 Mantenimiento de personas**

#### **2.5.1 Estilo de administración**

Concluimos que se utilizará la teoría Y, puesto que fuera de desarrollar capacidades como la autodirección, el autocontrol y la búsqueda de responsabilidades, le permite al personal utilizar en todo momento la innovación y la creatividad. El sistema administrativo utilizado es el sistema participativo, el cual brinda mayor confianza a los empleados en el tema de comunicación con sus superiores. La comunicación será abierta en todo momento y motivará la interacción a todo nivel (horizontal y vertical). Este sistema es necesario debido a que permite

libertad al momento de comunicar una idea y a su vez genera confianza para proponer mejoras tanto en el proceso como en la creación de un plato.

### **2.5.2 Relaciones con los empleados**

Basándonos en el modelo de Milkovich y Boundreau, se incluirá una comunicación clara y continua mediante afiches que la motiven y promuevan. Mediante la cooperación todas las áreas interactúan entre sí, lo cual es la clave para conseguir los objetivos. Para la protección de empleados se implementará un plan de seguridad ocupacional que involucre a todo el personal. Asimismo, se brindará asistencia legal de salud y a sus empleados. Se empleará el sistema de disciplina progresiva.

### **2.5.3 Salud ocupacional**

La salud ocupacional será manejada tomando en cuenta una asistencia médica preventiva mediante exámenes anuales (físicos y mentales). De identificarse algún inconveniente, se recomendará al trabajador un tratamiento adecuado con la finalidad de generarle bienestar.

## **2.6 Monitoreo de personas**

Se buscará monitorear el ingreso y salida del personal, las planillas y beneficios, las evaluaciones de desempeño, los entrenamientos y los ascensos del personal con mejor desempeño en sus áreas.

### **2.6.1 Banco de datos**

El banco o base de datos es un conjunto de registros interconectados que buscan recaudar y cruzar información con la finalidad de alimentar el sistema de información utilizado por elBulli.

### **2.6.2 Sistemas de información general**

Dentro del sistema de información de la empresa se creará el módulo de Recursos Humanos para trabajar y analizar la información en beneficio de elBulli.

## **2.7 Gestión del conocimiento**

«La gestión del conocimiento (*knowledge management*) posee la capacidad de regenerar el conocimiento y provocar el aprendizaje. Dutta y De Meyer (1997) lo definen como la habilidad de las personas para entender y manejar la información utilizando la tecnología y la compartición de conocimiento» (Salazar 2007: 2). Identificamos seis modelos de gestión del conocimiento (ver Anexo 13) con la finalidad de definir cuál es el más adecuado para trabajar en el elBulli. Tomando en cuenta que los dos modelos de Nonaka buscan solo mostrar cómo las organizaciones pueden informar y transferir el conocimiento, y debido a que elBulli busca ampliar y difundir el conocimiento individual de Adrià y de los demás participantes, centraremos la gestión de conocimiento en base al modelo de Grant Este busca conseguir la eficiencia de la integración del conocimiento individual haciendo que nadie sea indispensable.

### **2.7.1 Tipos de conocimiento**

Según lo mencionado por Robert M. Grant, podemos diferenciar dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. El conocimiento que desarrolla elBulli es de tipo tácito, ya que tiene su fortaleza en la innovación y creatividad al brindar la experiencia tanto en la sección de Cocina como en Servicio. Este conocimiento será vital para la futura creación de talentos y para operar sin la presencia física de Adrià.

### **2.7.2 Tipos de proceso de conocimiento**

Definiremos que el proceso del conocimiento se centrará en la categoría de generación del conocimiento (exploración). El restaurante se encuentra en un proceso de investigación que le permitirá desarrollar la innovación y creatividad en los platos. Por otro lado, mediante la etapa de adquisición, se centrará en reclutar y formar nuevos talentos que puedan llevar la línea propuesta por Adrià, lograr mantener su filosofía con la finalidad de abrir nuevos locales y generar que las demás posiciones como chefs, cocineros, camareros, *sommeliers* y asistentes pasen por el mismo proceso de reclutamiento y formación (para que todos los puestos mantengan el mismo nivel al operar). Mediante la categoría de aplicación del conocimiento se buscará la integración de nuevos conocimientos a través del desarrollo de nuevos productos (ver el Anexo 13).



### 2.7.3 Modelo de Grant

«Grant (1996a, 1996b, 1997) ofrece una visión algo distinta sobre cómo generar e integrar nuevo conocimiento. Considera la generación de conocimiento puramente individual y reserva a la empresa la tarea de coordinación, integración y aplicación del conocimiento especializado de sus miembros para la producción de bienes o servicios. Lo que supone que en el caso extremo de que todos los empleados abandonaran la empresa, esta quedaría sin conocimiento (Lloria 1999). Para evitar esta situación extrema, propone cuatro vías o mecanismos (Grant 1996b, 1997) que ayudarán a integrar el conocimiento de la empresa» (Salazar 2007: 10).

- **Reglas materializadas en procedimientos:** describen los pasos a seguir de una determinada tarea específica, dentro de las cuales elBulli presenta las siguientes:
  - **Desarrollo de la innovación y la creatividad culinaria:** está relacionado con toda la producción de ideas que se generan en elBullitaller. Asimismo, se refiere a hacer partícipe a Adrià de los talleres con la finalidad de expandir su conocimiento y lograr nuevos talentos culinarios. Para esto se convocará al personal de elBulli para que participe de manera gratuita en los talleres de innovación y creatividad que realizará Ferran Adrià como consultorías para otras empresas.
  - **Rutina de presentación de experiencia (área de Cocina y área de Servicio):** esta tarea consiste en presentar la experiencia del tour gastronómico, exponiendo paso a paso todas las actividades y degustaciones en el recorrido. Se empezará por la cocina para mostrar los implementos e insumos con los que preparan todos los alimentos. Después, en el área de Servicio, se documentarán mediante videos las actividades para utilizarlas a futuro.
  - **Negociación con proveedores:** se busca obtener la máxima rentabilidad para el restaurante mediante el alto poder de negociación de los compradores. La herramienta clave de negociación es el prestigio que da ser proveedor de elBulli, que siempre busca altos estándares de calidad en los insumos.
- **Diseño de actividades productivas como secuencia en el tiempo:** son las rutinas ejecutadas en la precreación de cada plato, relacionadas con las actividades realizadas por los cocineros al momento de trabajar los insumos. Se buscará documentar los procesos más frecuentes.

- **Rutinas organizativas:** son las tareas a efectuar y la forma de realizarlas entre diferentes individuos de manera automática. Se listarán las tareas del personal de servicio y de cocina que se encargan de toda la producción al momento de generar la experiencia. Se realizarán manuales de cómo se realiza cada tarea y se repartirá a cada miembro interáreas. Ambos grupos contarán con *feedback* constante.
- **Formación de grupos de resolución de problemas:** se crea un grupo responsable en cada área funcional (cocina y servicio) para solucionar eventos irregulares. Por ejemplo, en cocina puede haber fallas en equipos, derrames, accidentes, etc. En el área de servicio, se deberá atender las quejas, resolver problemas de abastecimiento y en la cava de vinos.

## 2.8 Presupuesto de Gestión de Talento

Se tomará en cuenta los sueldos del área de Recursos Humanos, considerando un jefe de área y dos analistas. Además se destinará un seguro particular para cada trabajador en planilla y el uso de sistemas de información. Finalmente para la gestión del conocimiento consideraremos las capacitaciones, la adquisición de equipo audiovisual y la elaboración de manuales.

**Tabla 6. Presupuesto del Plan Gestión de Talento (expresado en miles de euros)**

Actividades	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Sueldos de Personal RRHH	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Salud Ocupacional	26	26	49	49	72	72	72	72	72	72
Sist. de Información-ERP	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento ERP	-	14,25	14,25	14,25	14,25	14,25	14,25	14,25	14,25	14,25
Gestión del Conocimiento										
Impresión de manuales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Compra de Videocámaras	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacitación Personal Rest.	14,25	14,25	28,50	28,50	42,75	42,75	42,75	42,75	42,75	42,75
Capacitación Marketing	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Capacitación RRHH	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Capacitación RSE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Capacitación Logística	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
<b>Total</b>	<b>196,15</b>	<b>193,40</b>	<b>230,45</b>	<b>230,45</b>	<b>267,50</b>	<b>267,50</b>	<b>267,50</b>	<b>267,50</b>	<b>267,50</b>	<b>267,50</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **3. Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

#### **3.1 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial**

Según la CSR Europea «la Responsabilidad Social Corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos (positivos y negativos) que genera en la sociedad<sup>26</sup>». Para el caso de elBulli plantearemos la implementación de un programa de responsabilidad social llamado Responsabiliza RSE con Innovación, el cual nos permitirá gestionar las mejores prácticas mientras damos valor compartido para la empresa y la sociedad, y se mantiene la alineación con la innovación en valor de elBulli.

#### **3.2 Modelo de negocio y ecosistema**

##### **3.2.1 Alineación con la cultura, visión, misión y valores de la empresa**

La cultura sostenida por la excelencia, desarrolla en el ADN de los trabajadores, inculca la idea de ser el más importante y creativo foro impulsor de la gastronomía mundial. De igual modo, la visión y misión de elBulli se centra en el prestigio y compromiso con el público, a quien se le entrega un producto basado en la excelencia e innovación constante. Para influir de manera positiva en la industria gastronómica es necesario contar con políticas de RSE que logren un cambio significativo.

Los valores de elBulli son excelencia, compromiso, calidad, confianza e innovación y creatividad.

##### **3.2.2 Análisis de *stakeholders***

- **Análisis reactivo:** pusimos a prueba cinco de los modelos más usados (ver el Anexo 14). Emplearemos el modelo de Mitchell, Agle and Wood<sup>27</sup> por necesitar una herramienta dinámica y flexible para el análisis de una empresa poco convencional. Según Vaccaro (2011), el uso de este modelo es importante porque «la potencialidad que tienen para influir

---

<sup>26</sup><http://www.csreurope.org>.

<sup>27</sup>Mitchell, R. *et al.* (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts.*

en su entorno, extender o contener la buena reputación, el buen nombre de la empresa, así como el factor tiempo, es fundamental en una gestión de crisis.»<sup>28</sup>

La distribución y tipificación de *stakeholders* por atributos fue realizada y valorada con base en la metodología mostrada en el Anexo 15. En el análisis reactivo se obtiene como resultado que los clientes, proveedores, socios, empleados y comunidad son *stakeholders* estratégicos. Esta clasificación nos servirá como una primera variable para tomar más adelante una decisión más certera sobre dónde orientarnos con nuestro programa de responsabilidad social.

- **Análisis proactivo, oportunidades sociales y valor compartido:** la segunda variable que utilizaremos es un análisis de oportunidades sociales<sup>29</sup>. Nos concentraremos en dos herramientas para enfocar nuestras actividades específicas y obtener un resultado final óptimo traducido en lograr un máximo beneficio social y ganancias para elBulli. Con el análisis de adentro hacia afuera identificaremos el impacto social positivo y negativo de las actividades y describiremos las características estratégicas dentro de las actividades de apoyo y primarias.

En el análisis de afuera hacia adentro «determinaremos de la empresa, los vínculos de afuera hacia adentro que afectan su capacidad para aumentar la productividad y ejecutar la estrategia» (Porter y Kramer 2006: 11). Ver el Anexo 16.

«Una empresa debería escoger cuidadosamente de este menú una o unas pocas iniciativas sociales que entreguen el mayor valor compartido: beneficio tanto para la sociedad como para su propia competitividad» (Porter y Kramer 2006: 11). En el análisis realizado para elBulli las iniciativas sociales son orientadas hacia tres *stakeholders*: proveedores, trabajadores y comunidad.

- **Resultado y elección de *stakeholders* estratégicos:** vemos que del análisis proactivo y reactivo coinciden: proveedores, trabajadores y comunidad, que serán nuestros *stakeholders* estratégicos a priorizar en nuestro Plan de RSC. Los socios y los clientes (cinco *stakeholders* definitivos) serán considerados en el Plan de RSC con una menor prioridad. Los tres *stakeholders* estratégicos obtenidos están alineados con la visión, misión, valores y

---

<sup>28</sup>Según Corporate Excellence.

<sup>29</sup>Según Porter y Kramer en *Estrategia y sociedad*.

estrategia de elBulli: proveedores (excelencia, prestigio, compromiso, calidad, confianza), trabajadores (excelencia, prestigio, calidad, confianza, innovación) y comunidad (prestigio, calidad, confianza).

### 3.2.3 Programa Responsabiliza RSE con Innovación

Para el Programa de RSE de elBulli nos guiaremos de la norma ISO 26000, que cuenta con los siguientes principios:

- **Rendición de cuentas:** elBulli estará expuesto en todo momento a rendir cuentas ante los *stakeholders* por el impacto que puede ocasionar al medio ambiente y la sociedad.
- **Transparencia:** elBulli, como foro difusor de la gastronomía mundial, será claro con la información brindada en sus políticas, decisiones, actividades e insumos utilizados que impacten en la sociedad y medio ambiente.
- **Comportamiento ético:** elBulli centra su acción en la excelencia como norma explícita. La ética se da en el ámbito operacional y en las relaciones con sus *stakeholders*, con quienes interactúa de manera honesta, justa y fiable, sin aceptar beneficios ilegales o conflictos de interés.
- **Respeto a los intereses de las partes interesadas:** el negocio deberá estar abierto a escuchar opiniones y al *feedback* de los *stakeholders*.
- **Principio de legalidad:** será transparente en el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables al sector. Esta información se difundirá dentro del Plan de Gestión del Conocimiento.
- **Respeto a norma internacional de comportamiento:** elBulli no permitirá la participación de actividades que no sean coherentes con la normatividad internacional de comportamiento. Esto se detalla en el Manual de Empleados de elBulli.
- **Respeto a los derechos humanos:** dentro del aprendizaje de todo el personal que forma parte de elBulli está reconocer y contribuir en fomentar el respeto a los derechos humanos.

Las materias fundamentales de la responsabilidad social son:

- **Gobernanza de la organización:** el área Responsabilidad Social será independiente y reportará directamente a la gerencia general, estando liderada en todo momento por la máxima autoridad, Ferran Adrià, quien mantendrá el liderazgo absoluto y se asegurará del cumplimiento de los principios de RSC.
- **Derechos humanos:** se tendrán en cuenta todos los grupos sociales y grupos vulnerables (mujeres, discapacitados, inmigrantes, entre otros) para evitar su exclusión y discriminación (esto se detallará en el Manual de Empleados). La frase «elBulli no contribuye a la discriminación» estará dentro del local.
- **Prácticas laborales:** todas las prácticas estarán detalladas en el Manual de Uso Obligatorio para Empleados de elBulli. Allí se indicarán las políticas de reclutamiento, los procedimientos disciplinarios, la transferencia y el traslado de trabajadores a otros locales, así como la promoción, formación, seguridad e higiene.
- **Medio ambiente:** elBulli tendrá una política de manejo de residuos peligrosos por tipo. Reutilizará al máximo los residuos orgánicos y desechará correctamente los no peligrosos. Esta política está alineada con la legislación ambiental de España.
- **Prácticas justas de operación:** se dispondrá de una relación saludable y ética con todos sus *stakeholders*. Se operará de manera honesta, equitativa e íntegra para tener un comportamiento socialmente responsable. Al capacitar a la comunidad y proveedores, se difundirá una agricultura ecológica sin uso de pesticidas y químicos.
- **Asuntos de consumidores:** al ser el foro difusor internacional de gastronomía, elBulli está en la obligación de proporcionar una información precisa y transparente acerca de los productos ofrecidos dentro del servicio.
- **Participación activa y desarrollo de la comunidad:** se promoverá, incentivará y trabajará con la comunidad local. Se les dará las bases, parámetros técnicos y cultura necesaria para que sean parte de los proveedores de elBulli. Aprovechando el poder influyente en la sociedad española y mundial, se promoverá el turismo de la localidad. Finalmente se

asesorará a la comunidad para la formación de microempresas complementarias (hoteles, tiendas de turismo, entre otras) para que se beneficien con el nuevo modelo de negocio.

Por lo explicado anteriormente, concluimos que el Plan Responsabiliza RSE con Innovación generará valor de una forma estratégica mediante el fortalecimiento de valores, misión y visión como resultado del trabajo de los *stakeholders*. Asimismo, mejorará de forma escalonada la reputación e imagen de elBulli y por consiguiente contribuirá con la sostenibilidad de la marca, realizando negocios de manera ética, buscando el desarrollo de los principales stakeholders sin dejar de ser rentables.

Para el caso de los trabajadores contribuyendo en todo momento con su desarrollo profesional, para la comunidad busca generar empleo y para los proveedores capacitación constante y a su vez el prestigio que da el tener a elBulli en su cartera de clientes.

### 3.3 Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social

Se contratará de un jefe con su respectivo analista. Se diseñarán manuales y folletos con la finalidad de comunicar el Programa de RSC. Se dictarán talleres y asesorías a las comunidades locales y se capacitará a los proveedores y trabajadores.

**Tabla 7. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social (expresado en miles de euros)**

Actividades	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Sueldos Área RSC	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Manuales/folletos capacitación RSC	2	2	4	4	6	6	6	6	6	6
Talleres/asesoría para comunidades	2	2	4	4	6	6	6	6	6	6
Capacitación de proveedores RSC	1,5	1,5	3	3	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Capacitación de trabajadores RSC	1,5	1,5	3	3	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Movilidad y transporte RSC	10	10	20	20	30	30	30	30	30	30
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>113</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>147</b>	<b>147</b>	<b>147</b>	<b>147</b>	<b>147</b>	<b>147</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 4. Plan Estratégico de Operaciones

### 4.1 Aumento de cantidad de meses de atención

El tiempo de innovación y creatividad en elBullitaller aumentará de seis a doce meses. El tiempo de operación del restaurante aumentará de seis a once meses. Así se asegurará un mayor flujo de dinero para la inversión en capacidad instalada y otros proyectos.

## 4.2 Localización de nuevas sedes

Al 2011 elBulli cuenta con 800 m<sup>2</sup>, espacio ocupado en su mayoría por la cocina. A mediano y largo plazo se abrirán locales en Valencia y Vizcaya, los cuales se ubicarán en una zona similar al primer local. Se descarta a Madrid y Sevilla, ya que no son ciudades costeras y su precio de terreno es elevado (ver el Anexo 17).

## 4.3 Presupuesto del Plan de Operaciones

Se tomará en cuenta el costo variable unitario por persona costeadando la última carta de elBulli de junio del 2011 (ver el Anexo 18). Este considera la mano de obra directa, los materiales directos y los costos indirectos de fabricación que resultan en € 114,70 por persona. Para el costo del Bullitaller consideraremos el artículo “Las cuentas de elBulli”: «Mantener elBulli, situado en Cala Montjoi (Gerona) y elBullitaller (Barcelona) cuesta medio millón de euros al año». Se menciona que Adrià aportaba € 300 mil adicionales y el costo final era de € 800 mil. Inicialmente se consideraba un 60% del costo para elBullitaller (6 meses de trabajo) a un costo de € 450 mil. Nuestra propuesta considera un costo de € 900 mil ya que operará 12 meses.

**Tabla 8. Presupuesto del Plan de Operaciones (expresado en miles de euros)**

Actividades	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Restaurant(MOD+MD+CIF)	1.682	1.682	3.364	3.364	5.047	5.047	5.047	5.047	5.047	5.047
Bullitaller	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
<b>Total</b>	<b>2.582</b>	<b>2.582</b>	<b>4.264</b>	<b>4.264</b>	<b>5.947</b>	<b>5.947</b>	<b>5.947</b>	<b>5.947</b>	<b>5.947</b>	<b>5.947</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 4.4 Creación del área de Logística

Constará de una jefatura para la planificación, programación y supervisión de los procesos logísticos, tales como compras, almacén, equipamiento y control patrimonial que sirven para abastecer al restaurante.



#### 4.5 Presupuesto del Plan de Logística

Se contratará a un jefe de área y dos compradores. Se centralizará el control de economato, con un costo de € 10 mil anuales para las áreas de soporte y € 5 mil por restaurante. Asimismo, será responsable de la compra de uniformes (€ 50) y del mantenimiento de los vehículos.

**Tabla 9. Presupuesto del Plan de Logística (expresado en miles de euros)**

Actividades	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Sueldos Área Logística	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Economato	15	15	20	20	25	25	25	25	25	25
Uniformes	2,85	2,85	5,70	5,70	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55
Mantto. Vehículos	0	0,5	0,5	1	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
<b>Total</b>	<b>149,85</b>	<b>150,35</b>	<b>158,2</b>	<b>158,7</b>	<b>166,55</b>	<b>167,05</b>	<b>167,05</b>	<b>167,05</b>	<b>167,05</b>	<b>167,05</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4.6 Balance de los Planes Estratégicos

Se concluye que con los cuatro planes estratégicos descritos logramos materializar cada una de las acciones ERIC planteadas en las tres propuestas (valor, personas y utilidad) del nuevo océano azul.

## Capítulo VII. Propuesta y Plan Financiero

### 1. Plan de Inversión

Se centrará en remodelar el primer local y se adquirirá un vehículo. Se invertirá en un portal web y un ERP simple. Se adquirirán dos videocámaras (gestión de talento) y once laptops (áreas de soporte). A mediano y largo plazo se invertirá en dos locales ampliando los canales de negocio.

**Tabla 10. Plan de Inversión de elBulli (expresado en miles de euros)**

Actividades	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Página Web	2									
Laptops 11 (4 jefes y 7 analistas)	17									
Furgonetas 3 locales	20		20		20					
Remodelación de local	1.205	-	-	-	-					
Adquisición de 2 locales	-	-	2.666	-	3.186					
Sistema de Información – ERP	15	-	-	-	-					
Compra de Videocámaras	2	-	-	-	-					
<b>Inversión Total</b>	<b>1.260</b>		<b>2.686</b>		<b>3.206</b>					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2. Fuentes de financiamiento

Se realizarán tres préstamos financiados al 75% por una entidad financiera española (tasa= 7,94%), manteniendo un capital propio de 25% (ver Anexo 19). Considerando los cronogramas de pago, se muestra el resumen de cuota anual tomada en cuenta para el estado de ganancias y pérdidas y flujo de caja.

**Tabla 11. Cuota anual consolidada de los tres préstamos (expresado en miles de euros)**

Cuota	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cuota préstamo 1	140,49	140,49	140,49	140,49	140,49	140,49	140,49	140,49	140,49	140,49
Cuota préstamo 2			299,36	299,36	299,36	299,36	299,36	299,36	299,36	299,36
Cuota préstamo 3					357,43	357,43	357,43	357,43	357,43	357,43
<b>Total</b>	<b>140,49</b>	<b>140,49</b>	<b>439,85</b>	<b>439,85</b>	<b>797,28</b>	<b>797,28</b>	<b>797,28</b>	<b>797,28</b>	<b>797,28</b>	<b>797,28</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3. Proyección de ventas

A partir del 2012 elBulli abrirá sus puertas durante once meses, aumentando en un 80% su capacidad de atención. Con la apertura de los nuevos locales duplicará y triplicará la capacidad de atención con un precio de € 250 por persona.

**Tabla 12. Proyección de ventas 2012-2021 (expresado en miles de euros)**

<b>Proyección de Ventas</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Reservas Aceptadas	14,67	14,67	29,33	29,33	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00
Precio en euros	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
<b>Ventas Totales €</b>	<b>3.667</b>	<b>3.667</b>	<b>7.333</b>	<b>7.333</b>	<b>11.000</b>	<b>11.000</b>	<b>11.000</b>	<b>11.000</b>	<b>11.000</b>	<b>11.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 4. Depreciación

Para el cálculo se tomó en la depreciación el valor real de Iñaki Arcancho, en concordancia con las NIC16<sup>30</sup> (propiedades, planta y equipo) y se estimó los años de vida útil de los activos fijos.

**Tabla 13. Depreciación**

<b>Depreciación</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Vida útil</b>
Página web	10%	10
Laptops	20%	5
Furgonetas	8%	14
Remodelación de local	1%	LP
Adquisición local Vizcaya	1%	LP
Adquisición local Valencia	1%	LP
Sistema de información (ERP)	10%	10
Videocámaras	10%	10

Fuente: Iñaki Arcancho, 2015.

---

<sup>30</sup> Normas Internacionales de Contabilidad.

**Tabla 14. Depreciación acumulada por año (expresado en miles de euros)**

<b>Depreciación</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Página web	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Once Laptops	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Tres furgonetas	1,6	1,6	3,2	3,2	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
Remodelación Gerona	12,05	12,05	12,05	12,05	12,05	12,05	12,05	12,05	12,05	12,05
Local de Vizcaya			26,66	26,66	26,66	26,66	26,66	26,66	26,66	26,66
Local de Valencia					31,86	31,86	31,86	31,86	31,86	31,86
ERP	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Dos videocámaras	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
<b>Total depreciación</b>	<b>18,85</b>	<b>18,85</b>	<b>47,10</b>	<b>47,10</b>	<b>80,57</b>	<b>80,57</b>	<b>80,57</b>	<b>80,57</b>	<b>80,57</b>	<b>80,57</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 5. Estado de ganancias y pérdidas

Tabla 15. Estado de ganancias y pérdidas

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	3.666.667	3.666.667	7.333.333	7.333.333	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
Costo de ventas	2.582.205	2.582.205	4.264.409	4.264.409	5.946.614	5.946.614	5.946.614	5.946.614	5.946.614	5.946.614
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1.084.462</b>	<b>1.084.462</b>	<b>3.068.924</b>	<b>3.068.924</b>	<b>5.053.386</b>	<b>5.053.386</b>	<b>5.053.386</b>	<b>5.053.386</b>	<b>5.053.386</b>	<b>5.053.386</b>
<b>IVA</b>	<b>856.725</b>	<b>856.725</b>	<b>2.424.450</b>	<b>2.424.450</b>	<b>3.992.175</b>	<b>3.992.175</b>	<b>3.992.175</b>	<b>3.992.175</b>	<b>3.992.175</b>	<b>3.992.175</b>
<b>Gastos de Operación</b>										
<b>Gastos de Ventas</b>	492.450	492.450	852.900	852.900	1.213.350	1.213.350	1.213.350	1.213.350	1.213.350	1.213.350
<b>Gastos Operativos</b>	439.150	454.100	513.150	513.650	572.700	573.200	573.200	573.200	573.200	573.200
<b>Total gastos operativos</b>	<b>931.600</b>	<b>946.550</b>	<b>1.366.050</b>	<b>1.366.550</b>	<b>1.786.050</b>	<b>1.786.550</b>	<b>1.786.550</b>	<b>1.786.550</b>	<b>1.786.550</b>	<b>1.786.550</b>
<b>Utilidad operativa (EBITDA)</b>	<b>-74.875</b>	<b>-89.825</b>	<b>1.058.400</b>	<b>1.057.900</b>	<b>2.206.125</b>	<b>2.205.625</b>	<b>2.205.625</b>	<b>2.205.625</b>	<b>2.205.625</b>	<b>2.205.625</b>
Depreciación	18.848	18.848	47.104	47.104	80.569	80.569	80.569	80.569	80.569	80.569
<b>Utilidad antes Int e Imp (EBIT)</b>	<b>-93.723</b>	<b>-108.673</b>	<b>1.011.296</b>	<b>1.010.796</b>	<b>2.125.556</b>	<b>2.125.056</b>	<b>2.125.056</b>	<b>2.125.056</b>	<b>2.125.056</b>	<b>2.125.056</b>
Gastos Financieros	140.490	140.490	439.853	439.853	797.279	797.279	797.279	797.279	797.279	797.279
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>-234.213</b>	<b>-249.163</b>	<b>571.442</b>	<b>570.942</b>	<b>1.328.277</b>	<b>1.327.777</b>	<b>1.327.777</b>	<b>1.327.777</b>	<b>1.327.777</b>	<b>1.327.777</b>
Impuesto a la renta 25%	-58.553	-62.291	142.861	142.736	332.069	331.944	331.944	331.944	331.944	331.944
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-175.660</b>	<b>-186.872</b>	<b>428.582</b>	<b>428.207</b>	<b>996.208</b>	<b>995.833</b>	<b>995.833</b>	<b>995.833</b>	<b>995.833</b>	<b>995.833</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para la proyección de ventas al 2021, consideramos un incremento en los años 2014 y 2016. Este radica en la apertura de los dos nuevos locales de Valencia y Vizcaya, respectivamente (ambos replicarán el local original ubicado en Gerona). Como se puede apreciar en el estado de ganancias y pérdidas, la utilidad neta positiva se da a partir del tercer año, lo cual demuestra la viabilidad. Si bien es cierto en los dos primeros años hay pérdida, para los negocios de restaurantes siempre se espera estar en negativo en ese período.

## 6. Flujo de caja proyectado al 2021

Tabla 16. Flujo de caja proyectado al 2021

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad antes Int e Imp (EBIT)		-93.723	-108.673	1.011.296	1.010.796	2.125.556	2.125.056	2.125.056	2.125.056	2.125.056	2.125.056
Depreciación		18.848	18.848	47.104	47.104	80.569	80.569	80.569	80.569	80.569	80.569
Ebit + Depreciación		-74.875	-89.825	1.058.400	1.057.900	2.206.125	2.205.625	2.205.625	2.205.625	2.205.625	2.205.625
Impuesto a la renta 25%		-18.719	-22.456	264.600	264.475	551.531	551.406	551.406	551.406	551.406	551.406
<b>Flujo Operativo</b>		<b>-56.156</b>	<b>-67.369</b>	<b>793.800</b>	<b>793.425</b>	<b>1.654.594</b>	<b>1.654.219</b>	<b>1.654.219</b>	<b>1.654.219</b>	<b>1.654.219</b>	<b>1.654.219</b>
Inversión	-315.085			-671.400		-801.620					
<b>Flujo Inversión</b>	<b>-315.085</b>	<b>-56.156</b>	<b>-67.369</b>	<b>122.400</b>	<b>793.425</b>	<b>852.974</b>	<b>1.654.219</b>	<b>1.654.219</b>	<b>1.654.219</b>	<b>1.654.219</b>	<b>1.654.219</b>
Préstamo		140.490	140.490	439.853	439.853	797.279	797.279	797.279	797.279	797.279	2.516.985
<b>Flujo financiero</b>	<b>-315.085</b>	<b>-196.646</b>	<b>-207.859</b>	<b>-317.453</b>	<b>353.572</b>	<b>55.695</b>	<b>856.940</b>	<b>856.940</b>	<b>856.940</b>	<b>856.940</b>	<b>-862.766</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 7. Evaluación económica

Tomaremos en cuenta el COK, WACC, VAN y TIR del proyecto. Para el cálculo del COK de 20,70% se usó la tasa libre de riesgo (Rf) de los bonos del Tesoro americano de 3,16%. La tasa de riesgo de mercado (Rm) de 9,81% fue extraída de la Bolsa de Valores de Madrid índices IBEX (<http://www.bolsamadrid.es>). El riesgo país de España (Rp) de 5% se obtuvo de [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com). El beta desapalancado del sector ( $\beta_u$ ) fue de 0,58 extraído de betas del sector de Aswath Damodaran (datos extraídos del año 2011). Para el cálculo del WACC tomamos la tasa de interés bancario de 7,94%, el impuesto a la renta de España que es 25%, los pesos de inversión financiada y el aporte de capital de accionistas (que son 75% y 25%, respectivamente). Los datos mencionados nos dan un WACC de 9,64%, que al ser utilizado en el flujo financiero a diez años nos da un valor actual neto (VAN) de € 689.413. Finalmente la TIR nos da una rentabilidad de 24%.

## 8. Evaluación de escenarios

Para la parte financiera presentaremos dos escenarios alternativos., uno optimista y otro pesimista. Ambos casos modificaran la variable ventas, específicamente el número de reservas aceptadas, lo cual afectarán positiva y negativamente al VAN y a la TIR. Para comparar los escenarios se presenta la siguiente tabla, donde se considera un 5% de aumento y disminución.

**Tabla 17. Evaluación de escenarios según cantidad de reservas aceptadas por año**

Escenario	Tasa	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pesimista	0,95	13.992	13.992	27.984	27.984	41.976	41.976	41.976	41.976	41.976	41.976
Normal	1,00	14.667	14.667	29.333	29.333	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000
Optimista	1,05	15.341	15.341	30.683	30.683	46.024	46.024	46.024	46.024	46.024	46.024

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 18. Evaluación de escenarios según VAN**

Escenarios	Tasa	VAN (€)
Pesimista	0,95	9.458
Normal	1	689.413
Positivo	1,05	1.369.368

Fuente: Elaboración Propia.

Se obtiene un VAN positivo para los dos escenarios, comprobando mediante el análisis de sensibilidad que con una mínima variación en las ventas este proyecto puede dejar de ser rentable, además concluimos que las reservas atendidas no pueden decrecer y el servicio al cliente se intensifica para lograr en todo momento su crecimiento y viabilidad.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Nos basamos en la estrategia de innovación en valor para crear un nuevo océano azul sin competencia bajo las propuestas de valor, personas y utilidad. Logramos una estrategia de diferenciación y costo en simultáneo, sin depender de la presencia física de Ferran Adrià en el restaurante y convirtiendo a elBulli en una cantera de talentos. En definitiva, es posible darle sostenibilidad a la empresa y a la marca elBulli.

- Concluimos que con alternativas con base en la propuesta de utilidad (inversión en infraestructura, gestión del conocimiento y gestión del talento) se podrá expandir geográficamente el negocio, obteniendo un VAN de 689.413 positivo, con una TIR de 24% la cual es mayor que el promedio ponderado del costo de capital hacen al proyecto rentable. En línea al Plan de RSC y propuesta de valor, se logrará mantener la cultura del negocio.
- Demostramos que mediante la propuesta de valor y de personas se logrará desligar físicamente a Adrià del restaurante, transformándolo de una presencia operativa a un ícono estratégico, dejándolo únicamente vinculado al Bullitaller y responsable de todo el negocio, por lo que es posible la expansión geográfica sin perder la diferenciación de la marca. La nueva propuesta de valor se fundamenta en la creación de un staff de chefs de primer nivel.
- Concluimos que mediante la estrategia del nuevo océano azul y mediante las alternativas de gestión del talento y gestión del conocimiento, dejamos un legado de conocimiento sostenible que se refleja en los nuevos talentos futuros.
- Con el programa de seguimiento de marca y el de atención al cliente activo se logrará corregir posibles malas experiencias durante la visita, compensando al cliente según sea necesario, logrando mantener la sostenibilidad de marca.
- Con el nuevo modelo de negocio de elBulli, Ferran Adrià queda como gestor principal del Bullitaller dedicando el 100% de su tiempo a la investigación gastronómica mundial e incentivando la innovación y la libertad para crear por medio de la selección de los mejores platos de cada continente que formarán parte de la nueva carta; mediante estas acciones se garantiza que el cliente siga disfrutando del conocimiento y experiencia de Adrià sin estar éste presente en el restaurante.

## **2. Recomendaciones**

- Debido a la independencia física de Ferran Adrià del restaurante, se sugiere en el undécimo año elaborar un plan de apertura de dos locales más para crecer en el mercado y poder cubrir poco a poco esa amplia demanda insatisfecha.



- A partir del undécimo año se recomienda planificar un crecimiento de las áreas de soporte mediante la contratación de más personal de apoyo (se justifica por el aumento de carga laboral que se dará con el pasar de los años).
- Se sugiere afianzar alianzas con escuelas de alta cocina con la finalidad de buscar y gestionar nuevos talentos.
- La marca se encuentra posicionada en la mente del consumidor, por lo que se recomienda hacer solo un seguimiento en lo que respecta a la identidad de marca.
- Se recomienda aprovechar los viajes de Ferran Adrià para reclutar a los mejores talentos con la finalidad de que ejecuten una pasantía internacional certificada por elBulli lo cual servirá para intercambiar experiencias culinarias y culturales con chefs de distintas partes del mundo colaborando así con el modelo de negocio.
- Se recomienda en un largo plazo aprovechar la experiencia e implementar un centro distribución de productos e insumos, con la finalidad de realizar economías de escala para disminuir costos y seguir contribuyendo en la rentabilidad del negocio.

## Bibliografía

- *20 Minutos* (2012). “¿Cuál es la mejor comida típica española?”. En: *20 Minutos*. 20 de julio del 2012. Fecha de consulta: 11/3/2016. <<http://listas.20minutos.es/lista/cual-es-la-mejor-comida-tipica-espanola-337817/>>.
- Aaker, David A. (1994). *Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de marca*. 3ª ed. Madrid: Ediciones Díaz Santos S. A.
- Aaker, David A. y Joachimsthaler, Erich (2005). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Acuña, Andrea Paola (2012). *Gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos*. Buenos Aires: Universidad Nacional del Sur.
- Barrios, Marcelo (2012). “Marketing de la experiencia: principales conceptos y características”. *Palermo Business Review*. Núm. 7, p. 67-89.
- Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2011). En: *Insights. Documentos de estrategia*. “Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión de crisis”. Fecha de consulta: 11/7/2015. <<http://www.corporateexcellence.org/index.php/content/download/2458/25865/file/I04%20Identificar%20y%20priorizar%20stakeholders%20clave%20para%20una%20buena%20gesti%C3%B3n%20de%20crisis.pdf>>.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S. A.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 13ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- *El Fartón* (2014). “Una noche en elBulli”. En: *El Fartón*. 30 de marzo del 2014. Fecha de consulta: 11/3/2016. <<http://elfartonastur.blogspot.pe/2014/03/una-noche-en-el-bulli.html>>.

- *España Gastronomía* (2015). “Protección legal para la gastronomía vasca”. En: *España Gastronomía*. 10 de julio del 2015. Fecha de consulta: 11/3/2016 <<http://espana.gastronomia.com/noticia/4044/proteccion-legal-para-la-gastronomia-vasca>>.
- García, Manuel Martín (2005). *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: Esic Editorial.
- *Gastronomía & Cía* (2011). “Cumbre del poder gastronómico: Encuentro Internacional de Guías”. En: *Gastronomía & Cía*. 29 de enero del 2011. Fecha de consulta 11/3/2016. <<http://www.gastronomiaycia.com/2011/01/29/cumbre-del-poder-gastronomico-encuentro-internacional-de-guias/>>.
- Grant, Robert M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª ed. Pamplona (España): Rodona Industria Gráfica.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- *La Vanguardia* (2014). “Los 50 mejores restaurantes del mundo. En: *La Vanguardia*. 28 de abril del 2014. Fecha de consulta: 11/3/2016. <<http://www.lavanguardia.com/ocio/20140428/54406433610/50-mejores-restaurantes-mundo-2014.html>>.
- *Los mejores top 10*. “Mejores restaurantes del mundo 2011” (2011). En: *Los mejores top 10*. 13 de agosto del 2011. Fecha de consulta: 15/4/2016. <<http://losmejorestop10.blogspot.pe/2011/08/mejores-restaurantes-del-mundo-2011.html>>.
- Mauborgne, Renée y Chan Kim, W. (2012). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Carvajal Educación S. A. S.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (s/f). “España en el mundo globalizado”. En: *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación*. Fecha de consulta: 11/3/ 2016. <<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/GlobalizacionOportunidadesRiesgos/Paginas/EspEnElMundoGlobalizado.aspx>>.

- Mitchell, R. *et al.* (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*. Vol. 22, núm. 4.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2013). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Planeta.
- Peñalver, Pablo (2012). "Entorno tecnológico". En: *Proyecto Empresarial*. 17 de noviembre del 2012. Fecha de consulta: 11/3/2016. <<https://proyectoempresarial.wordpress.com/2012/11/17/entorno-tecnologico/>>.
- Pindyck, Robert y Rubinfeld, Daniel (2013). *Microeconomía*. 8ª ed. Madrid: Pearson.
- Porter, Michael E. y Kramer, Marc R. (2006). "Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa". *Harvard Business Review América Latina*. Santiago de Chile, vol. 84, núm. 12, p. 56-57.
- Salazar Castillo, José Manuel (2007). "Modelos de gestión del conocimiento". *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*. Núm. 17, p.29-44.
- Santander Trade Portal. "España: Política y economía" (2016). En: *Santander Trade Portal*. Fecha de consulta: 23/4/2016. <<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>>.
- Schmitt, Bernd H. (2006). *Experiential marketing: cómo conseguir que los clientes identifiquen en su marca: sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones, relaciones*. Barcelona: Deusto.
- The European Business Network for Corporate Social Responsibility (2016). "Through its Enterprise 2020 Strategy, CSR Europe allows companies to share best practices on CSR and innovate with peers – thus shaping the business and political agenda on sustainability and competitiveness". En: *CSR Europe*. Fecha de consulta: 5/1/2016. <<http://www.csreurope.org>>.

- Universia (2013). “5 factores que hacen a una marca influyente”. En: *Universia*. 27 de mayo del 2013. Fecha de consulta: 27/3/2016. <<http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2013/05/27/1025924/5-factores-hacen-marca-influyente.html>>.
- Vega, José. (2012). “España perderá población este año y cederá más de un millón hasta el 2022”. En: *Cinco Días*. 19 de noviembre del 2012. Fecha de consulta 11/3/2016. <[http://cincodias.com/cincodias/2012/11/19/economia/1353464607\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2012/11/19/economia/1353464607_850215.html)>.
- Banco de España. “Los tipos de interés practicados por las entidades”. En: *Banco de España*. Fecha de consulta: 18/05/16. <[http://www.bde.es/clientebanca/es/areas/Tipos\\_de\\_Interes/entidades/](http://www.bde.es/clientebanca/es/areas/Tipos_de_Interes/entidades/)>.
- Aswath Damodaran. Fecha de consulta: 18/05/16. <[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/dataarchived.html#variables](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html#variables)>.
- “Rentabilidad – Bono de EE.UU. a 10 años”. En: Investing.com Fecha de consulta: 18/05/16. <<http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>>.
- “Gráfico Índices IBEX”. En: Bolsa de Madrid. Fecha de consulta: 18/05/16. <<http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Comun/Graficos.aspx?tipo=IBEX>>
- Londre, Larry(2007). “Introducing the 9P’s of Marketing”. En: *Nine P’s of Marketing*. Fecha de consulta: 11/3/2016. <<http://www.nineps.com>>

## **Anexos**

## **Anexo 1. Definición y metodología del proceso de declaración de visión y misión**

### **Definición de visión y misión**

«En todo tipo de organización resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto a la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: ¿en qué queremos convertirnos?» (Fred R. David 2013: 45).

«La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿Cuál es nuestro negocio?”» (Fred R. David 2013: 45).

### **Proceso de desarrollo de las declaraciones de misión y visión. Metodología.**

«Un método muy utilizado para la declaración de misión consiste en elegir (antes que nada) varios artículos relacionados con este tipo de declaraciones, para que los directivos los lean como información preparatoria.

Después se les pide que creen una declaración de visión y misión para la organización. Un facilitador o un comité de altos ejecutivos deberán combinar las declaraciones resultantes en un único documento preliminar, el cual se distribuirá entre todos los directivos.

Después se hará una invitación para realizar modificaciones, adiciones y supresiones, y se llevara a cabo una reunión para revisar el documento.

En la medida que todos los directivos participen y avalen los documentos finales, será más fácil que las organizaciones obtengan su apoyo de formulación, implementación y evaluación de estrategias. Así el proceso de desarrollo de la declaración de visión y misión constituye una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario por parte de todos los directivos de la empresa».

Fuente: Fred R. David, 2013.

## Anexo 2. Indicadores macroeconómicos de España (2011-2015)

### Indicadores de crecimiento España 2011-2015

Indicadores de crecimiento	2011	2012	2013	2014	2015 (e)
<b>PIB</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	1.455,87	1.323,21	1.358,69e	1.400,48e	1.421,71
<b>PIB</b> ( <i>crecimiento anual en %, precio constante</i> )	0,1	-1,6	-1,2e	1,3e	1,7
<b>PIB per cápita</b> ( <i>USD</i> )	31.151	28.294	29e	30.113e	30.639
<b>Saldo de la hacienda pública</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-7,3	-4,9	-3,8e	-3,4e	-2,9
<b>Endeudamiento del Estado</b> ( <i>en % del PIB</i> )	70,5	85,9	93,9e	98,6e	101,1
<b>Tasa de inflación</b> (%)	3,1	2,4	1,5e	-0,0e	0,6
<b>Tasa de paro</b> ( <i>% de la población activa</i> )	21,4	24,8	26,1	24,6	23,5
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	-54,22	-15,97	10,58e	1,40e	5,21
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-3,7	-1,2	0,8e	0,1e	0,4

Fuente: IMF-World Economic Outlook Database, 2016. (e) = estimado.

### Repartición de la actividad económica por sector

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
<b>Empleo por sector</b> ( <i>en % del empleo total</i> )	4,4	20,7	74,9
<b>Valor añadido</b> ( <i>en % del PIB</i> )	2,5	23,1	74,4
<b>Valor añadido</b> ( <i>crecimiento anual en %</i> )	3,3	0,7	1,6

Fuente: IMF-World Economic Outlook Database, 2016.



### Anexo 3. Análisis de la industria de alta cocina

#### Listado de restaurantes, precios y cantidad de clientes

Restaurante	Precio (euros)	Capacidad
Noma	147	45
El Celler de Can Roca	120	40
Mugaritz	135	35
Osteria Francescana	150	28
The fat Duck	181	46
Alinea	134	64
D.O.M.	164	50
Arzak	165	75
Le Chateaubriand	50	50
Per se	165	64

#### Formas de reserva por restaurante

Restaurante	Reservas
Noma	Acepta reservas con tres meses de antelación. El 1 de junio a las 10 a. m. (esa noche, Noma se situaba en el tercer puesto del <i>ranking</i> mundial). Se abrieron las reservas para setiembre, que ya están prácticamente cubiertas. El 6 de julio se aceptan para octubre y el 3 de agosto para noviembre.
El Celler de Can Roca	A medianoche del primer día de cada mes se aceptan reservas <i>online</i> para dentro de once meses. Sus cuarenta plazas se agotan en diez minutos.
Mugaritz	No hay limitación temporal. Es aconsejable llamar con cierta antelación.
Osteria Francescana	Tiene disponibilidad.
The fat Duck	Aceptan reservas con cuatro meses de antelación.
Alinea	No se encontró información.
D. O. M.	No hay limitación temporal, aunque se aconseja reservar con cierta antelación.
Arzak	Una semana de anticipación.
Le Chateaubriand	Tiene disponibilidad.
Per se	Tiene disponibilidad.

#### Diferencias entre elBulli y el promedio de la industria de alta cocina

Variables	elBulli	Industria alta cocina
Tiempo de reserva (meses)	6	3
Costo promedio (euros)	230	140
Capacidad (cantidad de clientes)	50	50

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### Anexo 4. Detalle de factores críticos de éxito y su perspectiva

<b>Perspectiva económica y política</b>	
<b>Incentivo legal y político de la gastronomía en España</b>	Se implantaron incentivos fiscales para la conservación y puesta en valor del patrimonio, lo cual desde el marco legal y político favorece a los negocios de alta cocina, dado que en España la gastronomía está considerada como un bien material a proteger.
<b>Crecimiento de la economía en el país</b>	A partir del 2013 el PBI de España presenta un crecimiento anual. Mejora la economía del país y a su vez el nivel de inversión. Este escenario favorecería a la industria de alta cocina.
<b>Nivel de ingreso per cápita en crecimiento</b>	El PBI per cápita de España presenta en el 2013 un crecimiento anual. El aumento en el nivel de ingreso de las personas presenta un marco económico alentador para la industria de alta cocina.
<b>Facilidad gubernamental para la generación de negocios</b>	Incremento de recaudación fiscal que promueven la ejecución de obras públicas que mejora la calidad de vida.
<b>Perspectiva del cliente</b>	
<b>Sociedad gustosa de la gastronomía</b>	La sociedad española se caracteriza por un interés especial en la gastronomía, debido a la gran aceptación y amplia gama de platos que presenta cada región en sus distintos estratos sociales.
<b>Tendencia de la alta cocina a nivel mundial</b>	El interés por la alta cocina en España es alto. Esto se evidencia en la gran aceptación que tienen sus escuelas de gastronomía y en la posición de tres restaurantes españoles dentro de los <i>top ten</i> del <i>ranking</i> mundial (según el <i>ranking</i> 2014 de la revista británica <i>Restaurant Magazine</i> ).
<b>Calidad de vida en España</b>	Esta es alta en comparación al resto de países de Europa, ya que tienen más tiempo libre para realizar actividades de ocio. Esto se refleja en las horas promedio de un ciudadano español en comparación con ciudadanos de otros países del continente.
<b>Tendencia al consumo de comida orgánica</b>	En el 2011 existía una tendencia hacia la comida orgánica en España, se creaba mayor conciencia de la salud.
<b>Uso de redes sociales</b>	Por su influencia, es más accesible al usuario. El uso de móviles ha sido de gran ayuda, ya que estos cuentan con una gran variedad de aplicaciones que facilitan información inmediata.
<b>Uso de sistemas de información</b>	La evolución de los actuales sistemas de información permite al usuario el registro de data con la finalidad de generar reportes en tiempo real, facilitando la toma de decisiones.
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	
<b>Facilidad para generar negocios alternos</b>	La trayectoria del restaurante sirve en muchos casos para la generación de negocios alternos, aprovechando el posicionamiento de la marca en los clientes.
<b>Cultura organizacional del negocio</b>	Es transmitida de manera directa a todos sus colaboradores que tienen claro los principios que son base para el éxito del negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 5. Análisis ERIC (elBulli versus la industria de alta cocina)

### Listado de chefs encuestados

CODIGO	NOMBRE	EMPRESA	CARGO
E1	Gonzalo Barrientos	CEVICHE RESTAURANT LTD - Dubai, Emiratos Arabes Unidos	Head Chef
E2	Giancarlo Ormeño	CEVICHE RESTAURANT LTD - Dubai, Emiratos Arabes Unidos	Chef Partie
E3	Percy Cubas	CEVICHE RESTAURANT LTD - Dubai, Emiratos Arabes Unidos	Sous Chef
E4	Umberto Salini	Akelarre - Restaurante Vasco, España	Chef Partie
E5	Romina Herrera	Princess Cruise	Ayudante Chef
E6	Luis Valverde	Princess Cruise	Tercer cocinero
E7	Josefinna Vallve	The Act - Dubai, Emiratos Arabes Unidos	Sous Chef

### Análisis ERIC (elBulli versus la industria de alta cocina)

Factor Valor	ESCENARIO A JUNIO 2011			ESCENARIO JULIO 2011 - 2016			
	ERIC	IND AC	EL BULLI	ERIC	EL BULLI	FUTURO	
1	Uso de sistema de información	E	3.00	0.00	OK	0.00	
2	Facilidad del restaurant para generar negocios alternos	E	3.20	0.00	OK	0.00	
3	Incentivo legal , político de la gastronomía en España	R	3.80	3.00	I	3.50	CORTO
4	Facilidad gubernamental para la generación de negocios	R	3.60	3.20	OK	2.80	
5	Tendencia de la alta cocina a nivel mundial	I	4.50	4.50	I	5.00	CORTO
6	Marketing en el negocio	I	4.30	4.20	I	4.00	CORTO
7	Tendencia al consumo de comida organica	I	3.00	3.20	I	4.00	CORTO
8	Sociedad gustosa de la gastronomía	I	4.30	4.50	I	5.00	CORTO
9	Relaciones públicas en la gastronomía	I	3.80	4.00	OK	4.00	
10	Infraestructura general del negocio	I	3.90	4.00	I	4.60	LARGO
11	Prestigio e Imagen del restaurant	I	4.20	5.00	OK	5.00	
12	Marca	I	4.00	5.00	OK	5.00	
13	Innovación y creatividad en la gastronomía	I	4.90	5.00	OK	5.00	
14	Desarrollo de productos innovadores	I	4.60	4.90	I	5.00	CORTO
15	Busqueda y selección de proveedores	I	3.50	4.50	I	5.00	CORTO
16	Poder de negociación de proveedores	I	3.20	3.50	I	4.50	CORTO
17	Eficiencia de procesos gastronomicos	I	3.80	3.90	I	4.20	CORTO
18	Mejora continua global del negocio y propuesta de valor	I	4.50	4.50	I	4.70	CORTO
19	Gestion de insumos para nuevos productos Gastronomicos	C	0.00	4.60	OK	4.30	
20	Presencia de Ferran Adria en el Negocio	C	0.00	5.00	OK	5.00	
21	Experiencia única culinaria como propuesta de valor	C	0.00	5.00	OK	5.00	
22	Tour por la ciudad de cada restaurante	C	0.00	0.00	C	5.00	CORTO
23	Tienda "elBulli" souvenirs	C	0.00	0.00	C	5.00	CORTO
24	Tour "elBulli" tres locales	C	0.00	0.00	C	5.00	LARGO

Factor Personas	ESCENARIO A JUNIO 2011			ESCENARIO JULIO 2011 - 2016			
	ERIC	IND AC	EL BULLI	ERIC	EL BULLI	FUTURO	
1	Crecimiento de la economía en el país	I	3.80	4.00	OK	4.00	
2	Nivel de ingreso percapita en crecimiento	I	3.30	3.80	OK	3.50	
3	Calidad de vida de España	I	3.80	3.90	OK	4.00	
4	Uso de redes sociales	I	2.80	2.80	I	3.00	CORTO
5	Cultura organizacional del negocio	I	3.30	3.50	I	4.50	MEDIANO
6	Tecnología culinaria utilizada	I	4.30	4.80	I	5.00	MEDIANO
7	Tecnología de información en el negocio	I	3.60	4.30	I	4.50	CORTO
8	Capacitacion continua del personal	I	3.80	4.30	OK	4.50	
9	Busqueda de talentos		0.00	0.00	C	5.00	MEDIANO
10	Convenios con Escuelas de Cocina		0.00	0.00	C	4.50	CORTO
11	Gestión del conocimiento		0.00	0.00	C	5.00	LARGO
12	Gestión del talento		0.00	0.00	C	5.00	CORTO

Factor	ESCENARIO A JUNIO 2011			ESCENARIO JULIO 2011 - 2016			
	ERIC	IND AC	EL BULLI	ERIC	EL BULLI	FUTURO	
1	Rentabilidad esperada del negocio	I	3.60	2.60	I	4.00	LARGO
2	Recursos financieros	I	3.90	4.20	OK	4.20	
3	Costos operativos	R	2.90	2.90	OK	2.90	
4	Inversión en infraestructura del negocio		0.00	0.00	C	4.00	LARGO
5	Inversión en Gestión del conocimiento		0.00	0.00	C	5.00	LARGO
6	Inversión en Gestión del talento		0.00	0.00	C	5.00	CORTO

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 6. Nueva propuesta de valor versus propuesta de elBulli 2011

Propuesta de valor de elBulli hasta 2011	Nueva propuesta de valor
Recorrido donde prima la sorpresa culinaria en platos de degustación	Sorpresa culinaria en platos de degustación.
Experiencia de degustación	Experiencia de degustación.
Experiencia vivencial de degustación en cocina vanguardista de alto nivel	Concepto global vivencial desde el inicio de admisión de la reserva (despertar la curiosidad de investigación del concepto, elevar el entusiasmo durante los meses previos, conocer a los integrantes, etc.) hasta el fin de la experiencia.
Recorrido de degustación donde prima la sorpresa culinaria	Exposición vivencial sensorial de la historia y evolución de la gastronomía mundial del restaurante más prestigioso del mundo.
Presencia física de Ferran Adrià en el restaurante	Experiencia vivencial en degustación de cocina vanguardista de alto nivel.
	Experiencia vivencial en degustación en cocina tradicional.
	Experiencia vivencial de experimentación, preparación y degustación en cocina clásica/enriquecida moderna.
	Uso de cinco técnicas de cocina tecnoemocional o vanguardista, experiencia vivencial de experimentación, preparación y degustación en cocina clásica enriquecida con cocina moderna. Ser testigos de la reinención respetando los ingredientes.
	Mantener la sorpresa culinaria al presentar gráfica y narrativamente los insumos y platos clásicos de la región en su forma natural y la impresión de reconocerlos solo con el sentido del gusto bajo la degustación de cocina deconstructiva, como parte del concepto de evolución gastronómica.
	Ser testigo presencial de los quince platos (dentro de la cocina clásica) más influyentes a nivel mundial, seleccionados por Ferran Adrià y degustarlos en su forma original tradicional.
	El concepto general del recorrido por los cinco continentes logrará: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compenetrar emocionalmente al cliente con el tipo de evolución cultural gastronómica de cada continente desde la necesidad de la alimentación, la cultura, el arte y el futuro.</li> <li>• Mostrar claramente el arte a través de la diferencia de estilos independientes del continente y su evolución geográfica.</li> <li>• Mostrar la tendencia de la gastronomía y lo que se espera tener en el futuro de ella.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Anexo 7. Comparativo de no clientes (primer, segundo y tercer nivel)

		CLIENTES ACTUALES	Análisis de NO CLIENTES		
		Mercado disponible actual elBulli 2011	No clientes de primer nivel	No clientes de segundo nivel	No clientes de tercer nivel
<b>Geográfica</b>	<b>Ubicación geográfica</b>	España	España y resto de mundo	España y resto de mundo	Resto del mundo
<b>Demográfica</b>	<b>Edad promedio</b>	En su mayoría, mayores de 21 años	En su mayoría, mayores de 21 años	Menores y mayores de edad	En su mayoría mayores de 18 años
	<b>Nivel de ingresos</b>	Medios / altos	Altos	Medios / bajos	Medios / bajos
	<b>Nacionalidad</b>	Abierta	Abierta	Abierta	Abierta
<b>Psicográfica</b>	<b>Clase social</b>	A y B	A	C	A, B y C
	<b>Vals</b>	Innovadores, triunfadores y experimentadores	Pensadores	Creyentes, creadores	Pensadores, luchadores, supervivientes, creadores
	<b>Estilo</b>	Aficionados a la gastronomía	Aficionados y no necesariamente aficionados a la gastronomía	Aficionados y no necesariamente aficionados a la gastronomía	Aficionados y no necesariamente aficionados a la gastronomía
	<b>Estilo</b>	Gustos sensibles	Gustos sensibles	Gustos sensibles	Gustos no sensibles
	<b>Estilo</b>	Decididos a probar experiencias culinarias nuevas	-	Podrían probar experiencias nuevas	Decididos a probar experiencias nuevas e innovadoras de todo tipo
	<b>Estilo</b>	Personalidad moderna	Personalidad tradicional	Personalidad tradicional	Personalidad moderna
	<b>Conductual</b>	<b>Respuesta y uso orientado</b>	Reuniones especiales	Reuniones especiales	Servicio caro y de difícil acceso
	<b>Respuesta y uso orientado</b>	Aniversarios	Aniversarios	Muy alejado de la gastronomía tradicional	-
	<b>Respuesta y uso orientado</b>	Reuniones laborales	Reuniones laborales	-	-
	<b>Beneficio de consumo</b>	Experimentación única vivencial	Experimentación única vivencial	-	-
	<b>Beneficio de consumo</b>	Distinción	Distinción de alto nivel	-	-
	<b>Beneficio de consumo</b>	Diferenciación	Diferenciación	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 8. Fase del despertar, distribución temática y detalle de presentación

### Fase del despertar

Objetivo: inyectar de intriga, despertar la curiosidad, entusiasmar y conectar al participante seleccionado con el nuevo concepto Presentar e interactuar con los nuevos talentos del Bulli los cuales conoceras personalmente durante la fase de la experiencia

**Tiempo duracion:** seis meses (calculando el tiempo de duracion promedio de inicio despues de una)

### Distribucion:

1 entrega (mensual)	Llamada telefonica indicando que desde hoy forma parte de la historia de la gastronomia contada por elBulli Todo inicia con Ferran Adrian por mail : Bienvenido al Mundo de los sabores? tarjeta fisica dandote las felicitaciones de ser considerado vivir una experiencia vivencial de historia gastronomica mundial con la tarjeta te llega un usuario y password para entrar al portal del Bulli, el cual estara diseñado en base a una historia que iras descubriendo con las pistas que te llegarían paulatinamente por mail.
2 entrega (mensual)	Correo electronico: Presentación de las técnicas de cocción después del descubrimiento del fuego.
3 entrega (mensual)	Correo electronico: Tipos de desayuno de la mañana en el imperio romano.
4 entrega (mensual)	Correo electronico: Ciencia detrás de los platos mas importantes de la gastronomia mundial.
5 entrega (mensual)	Correo electronico: Presentación de los <i>chefs</i> mas representativos de cada continente.
6 entrega (mensual)	Correo electronico: Presentación del nuevo <i>staff de chefs</i> de "elBulli".

### Distribución temática

<u>Ambiente América</u> Grupo 1 (10 clientes) Presentación ambiente Duración: 1 hora	<u>Ambiente Europa</u> Grupo 2 (10 clientes) Presentación ambiente Duración: 1 hora
<u>Ambiente África</u> Grupo 3 (10 clientes) Presentación ambiente Duración: 1 hora	<u>Ambiente Asia</u> Grupo 4 (10 clientes) Presentación ambiente Duración: 1 hora
<u>Ambiente Oceanía</u> Grupo 5 (10 clientes) Presentación ambiente Duración: 1 hora	<b>Salón Final</b> Grupo 6 (10 clientes) Presentación ambiente Duración: 1 hora

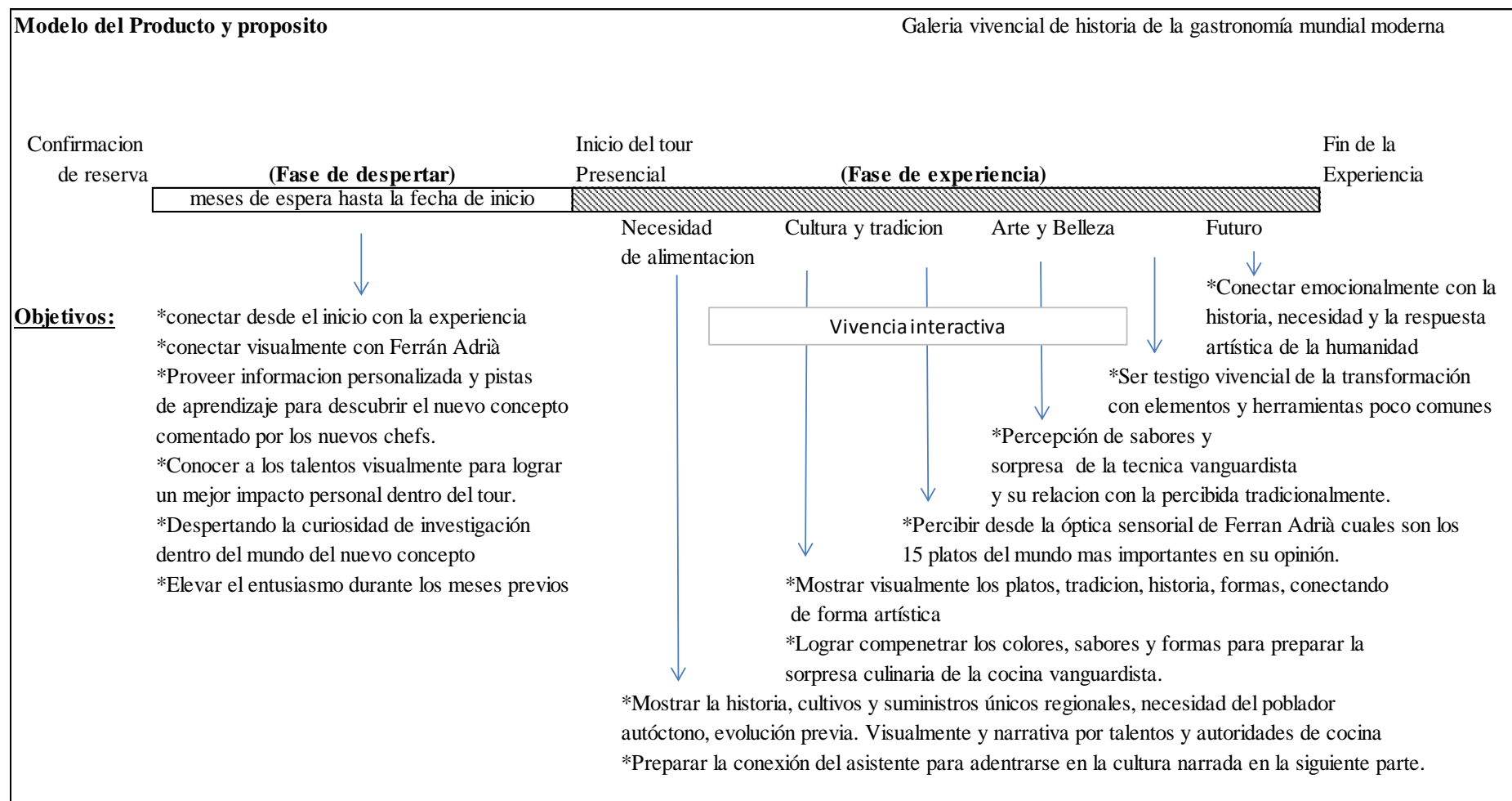
División en 5 grupos de 10, rotando planificadamente por los ambientes hasta completar los 5, finalizando el recorrido en el salón final donde se unirían los 50 comensales (45 platos distribuidos)

### Detalle de presentación por ambiente

Evento 1: Historia y muestra visual: 5 min.	Siendo guiado por un chef experto en la materia (ya conocido virtualmente por el cliente) el espectador en todo momento interactúa con todo lo que existe en el salón, iniciando la percepción sensorial con el ambiente y era.
Evento 2: Conexión y preparación: 5 min.	Hace la conexión del concepto histórico y visual preparando para la introducción de sabores por venir
Evento 3: Degustación Top 3 (C. clásica): 10 min.	Te inicias en probar los 3 platos (por cada ambiente Continental) de la cocina tradicional seleccionados cuidadosamente por Ferrán Adrià, y preparados con los ingredientes idénticos, conservando la estructura original con exactitud de la región.
Evento 4: Degustación 5 platos (Cocina Vanguardista.): 15 min.	En base a cocina vanguardista contemplando las técnicas como Deconstrucción, Espumas, Aires, Nitrógeno líquido, Cocción al vacío, Cocción a baja temperatura, Gelificante, haciendo referencia al ambiente actual bajo el concepto global
Evento 5: Elaboración interactiva 1 plato: 15 min.	En base a cocina clásica enriquecida moderna- presentando un plato inicial tradicional siendo transformando bajo técnicas de comida vanguardista, en un concepto nuevo (este plato fue desarrollado en el bullitaller por un cocinero prometedor)
Evento Final: Explicación de cierre: 10 min	Explicar la conexión emocional con la historia, necesidad y la respuesta artística de la humanidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 9. Modelo de productos y propósito



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 10. Pilares de influencia para la gastronomía y experiencia sensorial

### Pilares de influencia para la gastronomía según Ipsos MORI (2013)

<b>Pilar</b>	<b>Descripción</b>
<b>Confianza</b>	Ganada por elBulli ofreciendo una experiencia única de calidad, demostrada en que la gran parte de sus nuevos clientes son referidos.
<b>Engagement</b>	Hay una relación bidireccional entre el cliente y elBulli, ya que abarca cultura, información y finalmente entretenimiento.
<b>Liderazgo</b>	Al estar en innovación constante y haber logrado cambios en el mercado, concluimos que elBulli es una empresa líder.
<b>Conciencia social</b>	Se evidencia por medio del Plan de Responsabilidad Social propuesto.
<b>Presencia</b>	Se evidencia al estar posicionado en la mente de sus consumidores.

### Experiencia sensorial de la propuesta de valor de elBulli

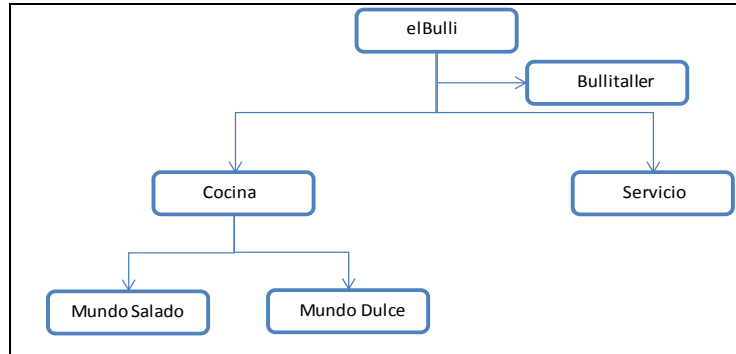
<b>Sentido</b>	<b>Descripción de sensación en la propuesta de valor</b>
<b>Vista</b>	Desde el impacto de las formas de los platos, distribución, diseño, colores y ambiente de local vivencial, se presenta la historia según el continente.
<b>Oído</b>	Narración de la historia culinaria y su evolución, sonidos propios de la preparación, música ambiental personalizada según el continente, historia y etapa de la presentación.
<b>Tacto</b>	Formando parte protagónica de la preparación y transformación de platos e insumos, se obtiene un plato nuevo bajo la técnica de cocina clásica enriquecida moderna.
<b>Gusto</b>	Una característica fundamental es la experiencia: se prueban sabores de la cocina vanguardista, tradicional y cocina clásica enriquecida moderna bajo un mismo concepto.
<b>Olfato</b>	Platos innovadores, ambiente según la etapa temporal y geográfica, fragancias de insumos y de bebidas.

Fuente: Elaboración propia, 2016

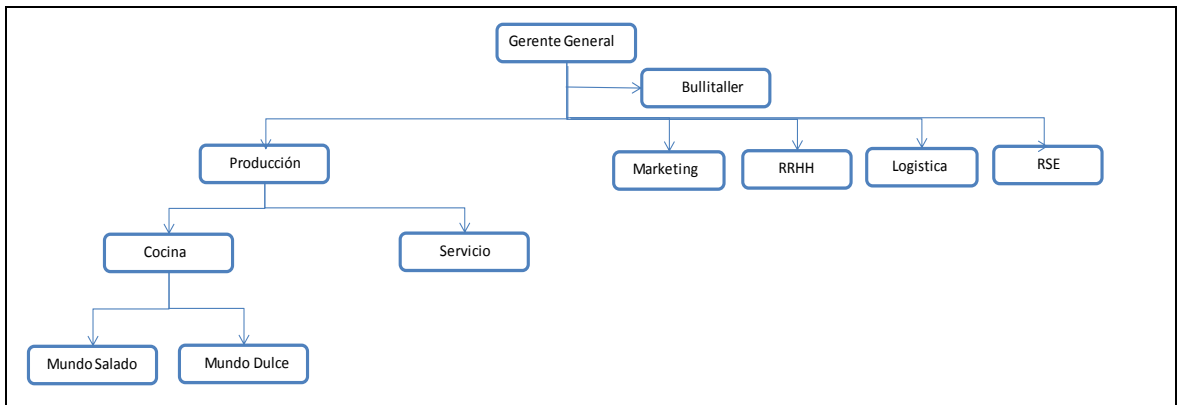


## Anexo 11. Organigramas

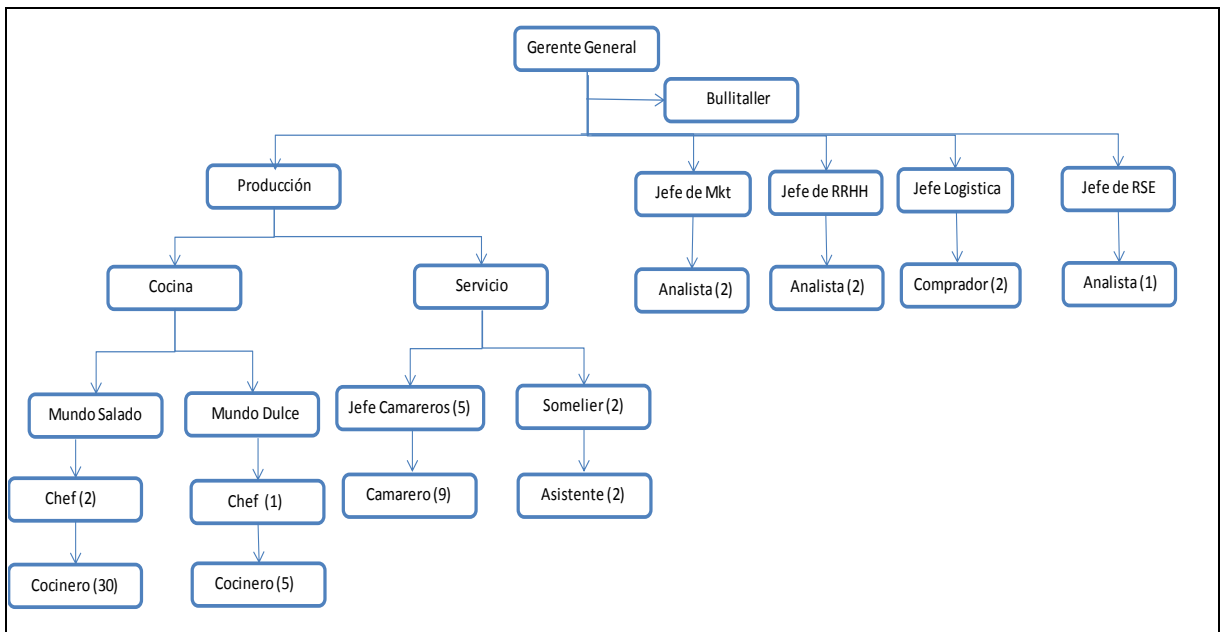
### Organigrama inicial de elBulli



### Organigrama propuesto de elBulli



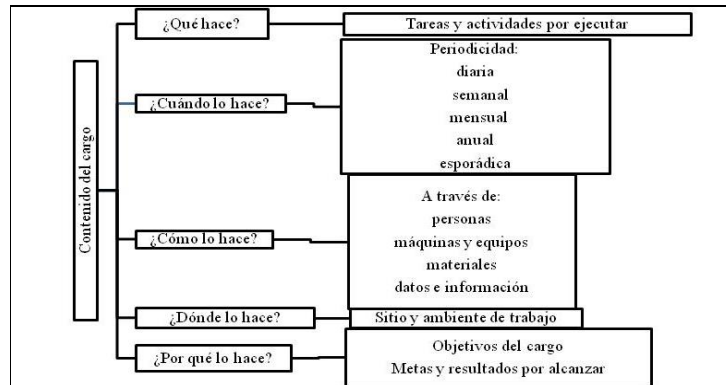
### Organigrama propuesto de elBulli incluyendo posiciones



Fuente: Elaboración propia, 2016

## Anexo 12. Contenido del cargo y descripción de puestos

### Contenido del cargo



Fuente: Chiavenato, 2002.

### Descripción de puestos

Puesto	Descripción del Puesto
Gerente General	Encargado de la supervisión de todas las áreas, realiza una labor diaria a través de las personas y el análisis de información, su ámbito es tanto en el restaurant como en las oficinas, y su objetivo es fomentar la innovación y creatividad dentro todo el personal de “el Bulli”.
Chef	Encargado de supervisar el equipo de cocineros y dar la presentación final a cada plato. La supervisión es de manera personal en el área de cocina con el objetivo de brindar al cliente una experiencia única culinaria.
Cocinero	Encargado de la preparación de los platos, a través de materiales máquinas y equipos. Sus actividades las realiza en el área de cocina con el objetivo de brindar una experiencia única.
Jefe de Camareros	Responsable de la presentación de la experiencia y supervisión del equipo de camareros. Sus labores las realiza en coordinación con el área de cocina a través de personas en el área de servicio y su objetivo es brindar al cliente una experiencia única.
Camarero	Responsable de presentar la experiencia al cliente. Sus labores las realiza en coordinación con el área de cocina. Su ambiente de trabajo es el área de servicio y objetivo es brindar al cliente una experiencia culinaria única.
Somelier	Responsable directo en la presentación y cata de vinos, sus labores las realiza con el apoyo de sus asistentes diariamente en el área de servicio y su objetivo es brindar al cliente una experiencia culinaria única.
Asistente de somelier	Apoyo diario al <i>somelier</i> , sus labores la realiza en el área de servicio y su objetivo es brindar una experiencia culinaria única al cliente.
Jefe de Marketing	Responsable del área de marketing, realiza labores diarias mediante el análisis de datos a través de su equipo de trabajo. Las labores son realizadas en las oficinas y su objetivo principal es darle seguimiento a la marca.
Analista de Marketing	Responsable del levantamiento de información y el análisis de datos dando apoyo constante al Jefe de Marketing. Las labores son realizadas en las oficinas de y su objetivo principal es darle seguimiento a la marca.
Jefe de RRHH	Responsable del área de recursos humanos, realiza labores diarias mediante el análisis de datos supervisando a su equipo de trabajo. Las labores son realizadas en las oficinas de “elBulli” y su objetivo principal es gestionar el talento y conocimiento del personal.
Analista de RRHH	Responsable del levantamiento de información y el análisis de datos dando apoyo al jefe del área. Las labores son realizadas en las oficinas de “elBulli” y su objetivo principal es gestionar el talento y conocimiento del personal.
Jefe de Logística	Responsable del proceso de compra y abastecimiento, realiza labores diarias mediante el análisis supervisando a su equipo de trabajo. Las labores son realizadas en las oficinas de “elBulli” y su objetivo es hacer más rentable y eficiente al restaurante.
Comprador	Responsable de la adquisición de bienes y servicios dando apoyo al jefe de logística. Las labores son realizadas en las oficinas de “elBulli” y su objetivo es hacer más rentable y eficiente al restaurante.
Jefe de RSC	Realiza labores diarias mediante el levantamiento y análisis de información supervisando las tareas asignadas al analista a cargo. Las labores son realizadas en las oficinas y en campo y su objetivo es hacer de “elBulli” una empresa socialmente responsable.
Analista de RSC	Responsable del levantamiento de información, dando apoyo constante al jefe del área. Las labores son realizadas en las oficinas de “elBulli” así como en campo y su objetivo principal es hacer de “elBulli” una empresa socialmente responsable.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

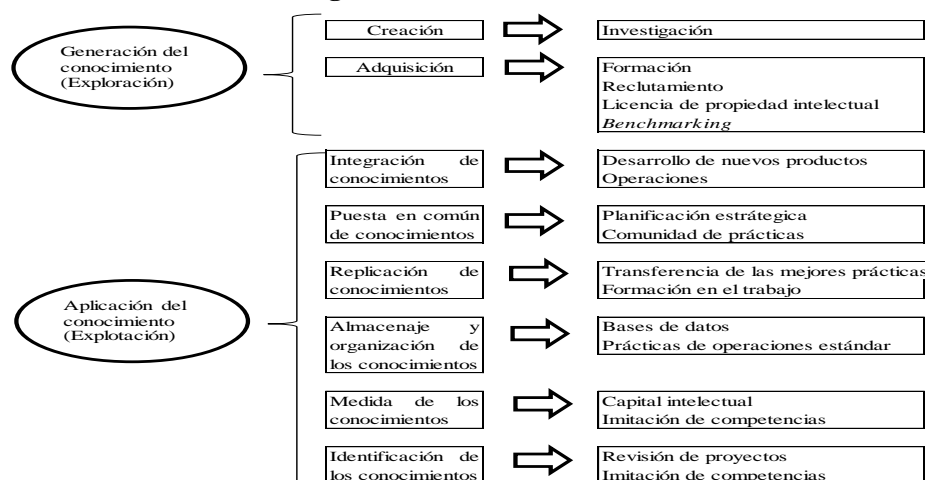
## Anexo 13. Modelos y proceso de gestión del conocimiento

### Modelos de gestión del conocimiento

Modelo	Objetivo	Aportaciones	Medios	Limitaciones
Wiig	Reforzar el uso del conocimiento	- Describe el contenido del conocimiento, su localización, su proceso de recolección, su distribución y su utilización.	- Recoger, formalizar y codificar el conocimiento - La creación de una estructura organizativa del conocimiento	- No distingue entre la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica.
Nonaka y Takeuchi	Informar sobre como las organizaciones pueden crear y promover el conocimiento.	- Distingue dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. - En la dimensión ontológica incluye el nivel individual, el nivel de grupo, el organizativo y el interorganizativo. - Reconoce la existencia de un conocimiento organizativo de naturaleza distinta al conocimiento individual. - Es la referencia de numerosos trabajos y de gran parte de los modelos de gestión del conocimiento diseñados posteriormente.	- Los 4 modos de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización Las cinco fases de modelo: compartir, conocimiento tácito, crear conceptos, justificarlos, conceptos creados, construir arquetipos y transferir el nuevo concepto a todos los niveles organizativos.	- No profundiza suficientemente en el proceso de transferencia del conocimiento.
Hedlund y Nonaka	El almacenamiento, la transferencia y la transformación del conocimiento.	- Distingue dos tipos de conocimiento: el tácito y el articulado. - En la dimensión ontológica incluye el nivel individual, el nivel de grupo, el organizativo y el interorganizativo. - Desarrolla las etapas de almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento, lo cual, le convierte en un complemento ideal del modelo de Nonaka y Takeuchi (1995)	- La articulación y la internacionalización a extensión y la apropiación. - La asimilación y la diseminación.	- No profundiza suficientemente en el proceso de creación del conocimiento.
Grant	La eficiencia de la integración del conocimiento individual.	- Considera el conocimiento organizativo como una integración del conocimiento individual.	- Reglas materializadas en procedimientos. Diseño de actividades productivas como secuencia en el tiempo. - Rutinas organizativas. - Formación de grupos de resolución de problemas.	- No reconoce la existencia de un conocimiento organizativo de naturaleza distinta al conocimiento individual.
KPMG	Incrementar capacidad de aprendizaje de las organizaciones.	- Resaltar los elementos culturales. - Aplicación práctica en empresas.	- Aprendizaje a todos los niveles: personas, equipos y organización. - Infraestructura organizativa: estrategia, estructura, liderazgo, gestión de personas, sistemas de información y comunicación y cultura.	- No distingue entre la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica.
Arthur Andersen	Conseguir una cultura organizativa orientada al aprendizaje.	- Resaltar los elementos culturales. - Aplicación práctica en empresas.	- Aceleración de flujo de información. - Cuatro facilitadores: liderazgo, cultura organizacional, tecnología y medición del capital intelectual.	- No distingue entre la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica.

Fuente: Juan Manuel Salazar, 2007.

### Proceso del conocimiento en una organización



Fuente: Grant, 2006.

#### Anexo 14. Comparativa de modelos de *stakeholders*

	<b>Modelo CSR Europe - ORSE</b>	<b>MODELO ETHICAL ACCOUNTABILITY - NOOS</b>	<b>MODELO MITCHELL, AGLE Y WOOD</b>	<b>MODELO DE GARDNER</b>	<b>MODELO DE SAVAGE</b>
<b>Propuesta</b>	Guía práctica para identificar <i>stakeholders</i> .	Guía para gestionar los grupos de interés.	El modelo clasifica a los <i>stakeholders</i> en siete tipos según tres variables: poder, legitimidad y urgencia. Se resume en un diagrama de Venn. Luego se confecciona una matriz por cada variable y en una matriz de consolidación se operacionaliza el modelo.	El modelo presenta una matriz de 2x2 de doble entrada donde clasifica a los <i>stakeholders</i> de acuerdo a las variables de poder que poseen y el grado de interés que demuestran por la empresa.	El modelo representa una matriz de 2x2 de doble entrada para identificar a los <i>stakeholders</i> que influyen en la organización. Posee dos ejes críticos: el potencial de estos actores para amenazar a la organización y el potencial de estos grupos de interés de cooperar con la organización.
<b>Ventajas</b>	Este modelo es conveniente solo para realizar un mapeo de <i>stakeholders</i> . Es amigable porque es de fácil lectura y apto para todo tipo de públicos.	El manual incluye un proceso que apunta a desarrollar un panorama completo de la gestión de <i>stakeholders</i> . Utiliza la técnica de <i>brainstorming</i> para identificar a los <i>stakeholders</i> , los agrupa en categorías y elabora una matriz. Permite realizar un <i>feedback</i> con los interesados al incorporar una etapa de revisión.	Es un modelo dinámico que permite introducir datos en las matrices que surgen de la percepción profesional y de la investigación. Es un modelo operacionable que permite identificar a los <i>stakeholders</i> en la medida que se pueda evaluar el quantum de poder, legitimidad y urgencia. El modelo se da en un tiempo y espacio determinado y es dinámico.	Se utiliza para indicar qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de esos grupos y de esta manera ayudan a definir estrategias específicas de relaciones con los <i>stakeholders</i> . Es una matriz sumamente sencilla, lo que se destaca es que ofrece estrategias organizacionales según el interés/poder del interesado.	Se deducen de la matriz cuatro tipos de interesados, donde se referencia la estrategia que se aplicará a cada uno. Las organizaciones pueden centrarse en el potencial de los <i>stakeholders</i> clave para evitar la implementación de estrategias opuestas a sus intereses, y de esta manera modificar las estrategias para integrarlos.
<b>Desventajas</b>	Solamente plantea la identificación y mapeo de los <i>stakeholders</i> . No plantea estrategias a seguir con los interesados.	En la etapa de identificación de <i>stakeholders</i> finales sería necesario incorporar algún modelo para adicionar más detalles.	Es un modelo dinámico que tiene un tiempo y espacio, por lo que es necesario modelarlo nuevamente para arrojar conclusiones a través del paso del tiempo. Al ser un modelo que incorpora datos con carga cualitativa, puede llegar a conclusiones diferentes según el profesional que lo modele.	El modelo solo plantea estrategias en relación a las dos variables que utiliza.	El modelo solo plantea estrategias en relación a las dos variables que utiliza.

Fuente: Andrea Paola Acuña, 2012.

## Anexo 15. Categorías para tipificar y prioridades (*stakeholders*)

### Categorías para tipificar (*stakeholders*)

CATEGORÍA	VALORES	CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN
<b>Urgencia</b>	Índice de preponderancia > 1	Latente	Exigentes: actores incómodos con demandas urgentes que pasan por solicitudes administrativas.
<b>Poder</b>	Índice de preponderancia > 1		Adormecidos: a pesar de sus recursos, no están interesados en ejercer urgencia o legitimidad.
<b>Legitimidad</b>	Índice de preponderancia > 1		Discrecionales: tienen reconocimiento discrecional por parte de otros. Por lo general son filántropos.
<b>Urgencia-Poder</b>	Índice de preponderancia > 1 en ambos	Expectante	Peligrosos: usan la coerción para adquisición de información de forma hostil.
<b>Poder-Legitimidad</b>	Índice de preponderancia > 1 en ambos		Dominantes: sus intereses y expectativas marcan una diferencia para la organización.
<b>Legitimidad-Urgencia</b>	Índice de preponderancia > 1 en ambos		Dependientes: necesitan de otros actores para asegurar sus intereses.
<b>Todos</b>	Índice de preponderancia > 1 en todos los atributos	Definitivo	Los intereses de estos actores son prioritarios sobre los de los demás.
<b>Ninguno</b>	Índice de preponderancia < 1 en todos los atributos	Ajenos	No hacen parte de las redes para los entrevistados.

Fuente: Cuarto Informe ONS: Violencia Homicida en Colombia, 2014.

### Prioridades (*stakeholders*)

	Atributos						
	Poder			Poder	Poder		Poder
		Legitimidad	Urgencia	Legitimidad	Urgencia	Legitimidad	Legitimidad
<i>Stakeholders</i>	1	2	3	4	5	6	7
	Inactivos	Discrecionales	Exigentes	Dominantes	Peligrosos	Dependientes	Definitivos
Clientes directos de elBulli							x
Proveedores							x
Socios fundadores							x
Empleados y becarios operativos							x
Staff de investigación y desarrollo				x			
Contratistas						x	
Entes de control y organismos supervisores					x		
Gobierno y autoridades regionales				x			
Comunidad local							x
Críticos de cocina				x			
Comunidad de investigación		x					
Estudiantes de cocina mundial		x					
Grupos ecologistas		x					
Medios de comunicación				x			
Opinión pública		x					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 16. Análisis de *stakeholders*

### Análisis de adentro hacia afuera

<b>Actividades de apoyo</b>	<b>Descripción</b>
Infraestructura	Financiamiento transparente
Recursos Humanos	Capacitación a proveedores y a trabajadores
Desarrollo de tecnología	Calidad y ética en la investigación constante, relación cercana con proveedores
Abastecimiento	Proveedores dentro de la comunidad, uso de recursos naturales

<b>Relaciones primarias</b>	<b>Descripción</b>
Logística de entrada	Impacto en la comunidad y proveedores
Operaciones	Excelencia y calidad en el proceso realizado por trabajadores y proveedores
Logística de salida	Compromiso y confianza con los clientes
Marketing y venta	Confianza en la marca debido alta calidad entregada
Servicio de posventa	Buenas prácticas de los trabajadores

### Análisis de afuera hacia adentro

<b>Vínculos</b>	<b>Afectación</b>
Contexto para la estrategia y rivalidad de la empresa	Sin competencia directa en el sector
Condiciones de la demanda local	Sofisticación de demanda, propuesta de valor única
Industrias relacionadas y de apoyo	Importancia de proveedores locales
Condiciones de los factores o insumos	Capacitación trabajadores y proveedores

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 17. Análisis de localización

### Distribución de metros cuadrados de elBulli

Área	m <sup>2</sup>
Cocina	350
Comedor	250
Terraza	80
Otros	120
Total	800

Fuente: Michael Norton, Julián Villanueva y Luc Wathieu, 2008.

### Análisis de localización de dos nuevos locales

	Vizcaya	Valencia	Madrid	Sevilla
Influencia	La cocina vasca tiene como precursor a José Mari Arzak, quien influenciò a Ferran Adrià en técnicas que han sido desarrolladas en elBulli.	Tiene influencia directa de la provincia de Valencia que aporta a toda la cocina española una gran variedad de arroces y especies de la zona.	La cocina de Madrid está ligada a los acompañamientos que se ofrecían en las tascas y figones para acompañar los vinos de la región.	Tiene alta influencia de las regiones andaluzas.
Geografía	Ciudad costera	Ciudad costera	No tiene costa	No tiene costa
Precio €/m <sup>2</sup>	2,223	1,638	2,818	2,038

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 18. Costeo de la última carta de elBulli (2011)

Se han considerado los precios de venta de platos similares de diversos restaurantes de España. Para obtener el costo del plato se ha considerado un margen del 100% y, al tener este costo por plato de elBulli, se optó por tomar un 25% del costo anterior, ya que sus porciones son de degustación. Para la mano de obra directa por persona se consideraron los sueldos mensuales totales de los chefs principales, chefs y cocineros dividiéndolo entre los 26 días trabajados al mes y los 50 clientes que asisten a diario a elBulli.

Plato de Ultima Carta "elBulli"	Precio Referencial €	Costo Referencial €	Costo Porcion personal €
pillow like a cocktail	9,00	4,50	1,13
mojito and apple flute	9,00	4,50	1,13
almond-fizz with amarena - LYO	4,87	2,44	0,61
noriseaweed with lemon	5,80	2,90	0,73
hibiscus and peanut	4,95	2,48	0,62
pistachio ravioli	12,00	6,00	1,50
parmesan cheese macaron	12,00	6,00	1,50
parmesan cheese porra	12,00	6,00	1,50
olive oil chip	3,05	1,53	0,38
bloody-mary	9,00	4,50	1,13
cod fish crust	78,10	39,05	9,76
shrimps tortilla	11,00	5,50	1,38
prown two firings	10,00	5,00	1,25
drunk oil caviar with olive soup	25,00	12,50	3,13
quails with carrot "escabeche"	7,53	3,77	0,94
soya matches	5,00	2,50	0,63
tiramisu	2,50	1,25	0,31
caviar cream with hazelnut caviar	20,02	10,01	2,50
liquid hazelnut "porra"	9,75	4,88	1,22
truffle cake	7,50	3,75	0,94
endive in papillote 50%	1,80	0,90	0,23
foie cake	24,35	12,18	3,04
octopus shabu - shabu	10,00	5,00	1,25
oysters gillardeu with black sand and bone	4,80	2,40	0,60
marrow	9,95	4,98	1,24
steamed eels	19,50	9,75	2,44
lele ceviche and mollusk	13,00	6,50	1,63
oaxaca taco	10,00	5,00	1,25
gazpacho and ajo blanco	3,35	1,68	0,42
tomatoe tartar	7,90	3,95	0,99
peas 2011	3,55	1,78	0,44
hare buñuelo	2,67	1,34	0,33
game meat cappuccino	11,00	5,50	1,38
woodcock with guanbana	7,50	3,75	0,94
blackberries rissoto with game meat sauce	4,00	2,00	0,50
hare ravioli with boloñesa and blood	10,45	5,23	1,31
wild strawberries with hare soup	71,00	35,50	8,88
mimetic chestnuts	7,50	3,75	0,94
pandnag ice cream with coconut water	6,00	3,00	0,75
sugar cube with tea and lime	8,66	4,33	1,08
flowersnem	10,00	5,00	1,25
mini-donuts	2,67	1,34	0,33
frozen sake	11,00	5,50	1,38
box	5,00	2,50	0,63
<b>Costo de Materiales + CIF por persona</b>			<b>65,47</b>
<b>Mano de obra directa por persona</b>			<b>49,23</b>
<b>Costo total de Venta Unitario</b>			<b>114,70</b>

Fuente: elBulli, 2011



## Anexo 19. Cronograma de pagos

### Cronograma de pagos (primer préstamo)

Cuota	SK	Interes	Capital	Cuota
1	879.818	75.053	65.437	140.490
2	809.186	69.858	70.632	140.490
3	732.946	64.249	76.240	140.490
4	650.652	58.196	82.294	140.490
5	561.823	51.662	88.828	140.490
6	465.942	44.609	95.881	140.490
7	362.448	36.996	103.494	140.490
8	250.737	28.778	111.711	140.490
9	130.156	19.909	120.581	140.490
10	0	10.334	130.156	140.490

### Cronograma de pagos (segundo préstamo)

Cuota	SK	Interes	Capital	Cuota
1	1.874.764	159.927	139.436	299.363
2	1.724.257	148.856	150.507	299.363
3	1.561.800	136.906	162.457	299.363
4	1.386.443	124.007	175.356	299.363
5	1.197.164	110.084	189.280	299.363
6	992.855	95.055	204.309	299.363
7	772.324	78.833	220.531	299.363
8	534.284	61.323	238.041	299.363
9	277.342	42.422	256.941	299.363
10	0	22.021	277.342	299.363

### Cronograma de pagos (tercer préstamo)

Cuota	SK	Interes	Capital	Cuota
1	2.238.380	190.946	166.480	357.426
2	2.058.682	177.727	179.698	357.426
3	1.864.715	163.459	193.966	357.426
4	1.655.348	148.058	209.367	357.426
5	1.429.357	131.435	225.991	357.426
6	1.185.422	113.491	243.935	357.426
7	922.119	94.123	263.303	357.426
8	637.909	73.216	284.209	357.426
9	331.134	50.650	306.776	357.426
10	0	26.292	331.134	357.426

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Nota biográfica**

### **Félix Fernando Bravo Culquichicón**

Ingeniero Electrónico egresado de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Cuenta con más de diez años de experiencia laboral. Ha sido consultor de despliegue de red para América en Telefónica Global Solutions. Actualmente es responsable de la ocupación de la red de transporte internacional On Net y la viabilidad técnica para todos sus clientes de Telefónica Internacional.

### **José Francisco Escalante Heinicke**

Ingeniero Industrial egresado de la Universidad de Lima. Tiene un diplomado en Supply Chain Management de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Cuenta con siete años de experiencia en las áreas de abastecimiento logístico y compras. Se ha desempeñado en empresas del rubro aeroportuario, automotriz, pesquero, industrial, de la construcción y del *retail*.

### **Sandro Manuel Vidal Albújar**

Ingeniero Industrial egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con una especialización en Producción y Operaciones y un diplomado en Supply Chain Management.

Tiene cinco años de experiencia en el área comercial. Se ha desempeñado en empresas de producción y comerciales. Actualmente es jefe de Canal en Makita Perú.