



**“CASO FERRÁN ADRIÀ Y LA
TRANSFORMACIÓN DE eIBULLI”**

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

Presentado por

**Srta. Yelitz Arauco Ávila
Sr. Rosendo Florencio Ortega Vásquez
Sr. José Zárate Díaz**

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar

2016

A mi madre Salomé, a mis hermanos, y a mi
compañero de vida, César.

Yelitz Arauco Ávila

A mi padre, quien guió mi vida, y a mi esposa e
hijos que son mi inspiración.

Rosendo Ortega Vásquez

A mi esposa, Mili, por acompañarme en este
esfuerzo.

José Zárate Díaz

Agradecemos a la Universidad del Pacífico por permitirnos culminar este capítulo en nuestra vida profesional.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación propone una solución para el caso de la transformación de elBulli desde restaurante a fundación gastronómica. Para ello, los autores utilizaron diversas herramientas de análisis empresarial que ayudaron a identificar la ventaja competitiva del negocio: la diferenciación a partir de la innovación.

Mediante el análisis de su misión, visión, y valores propuestos, los autores han planteado objetivos estratégicos, sobre los cuales se diseñaron los planes funcionales con el fin de explicar las razones de la transformación mencionada. Para ello, se alinearon las acciones estratégicas con los objetivos estratégicos, y si bien no se formula una estrategia sino planes de acción bajo un “patrón estratégico”, los autores se inclinaron por la utilización de enfoques alternativos de estrategia debido a que se trata de una organización innovadora. Por último, los objetivos estratégicos se despliegan en planes de responsabilidad social empresarial, recursos humanos, marketing y finanzas.

El enfoque ha sido teórico, incluyéndose un análisis en cada capítulo, mostrando gráficos y tablas que sustentan la propuesta de los autores.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Consideraciones generales	1
1. Antecedentes de la empresa	1
2. Ferrán Adrià y la cocina innovadora.....	3
3. Perfil estratégico de elBulli.....	4
4. Problemas.....	6
5. Análisis y propuesta de solución.....	7
Capítulo II. Análisis situacional.....	9
1. Análisis del macro entorno	9
1.1 Factores políticos.....	9
1.2 Factores económicos	10
1.3 Factores socioculturales.....	10
1.4 Factores tecnológicos	11
1.5 Factores medio ambientales.....	12
1.6 Factores globales	13
2. Análisis del micro entorno	14
2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	14
2.1.1 Poder de negociación de los proveedores	15
2.1.2 Poder de negociación de clientes	15
2.1.3 Rivalidad entre competidores	15
2.1.4 Amenaza de nuevos competidores.....	16
2.1.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos	16
2.2 Diagrama de las cinco fuerzas de Porter	17
2.3 Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter	17
3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	18
4. Conclusiones del análisis del macro y micro entorno.....	19

Capítulo III. Análisis interno	20
1. Cadena de valor del restaurante elBulli	20
2. Análisis de recursos y capacidades	21
3. Matriz VRIO	22
4. Identificación de las fortalezas y debilidades	24
4.1 Fortalezas	24
4.2 Debilidades	24
5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	25
6. Conclusión del análisis interno	25
Capítulo IV. Análisis de mercado	26
1. Fundaciones en España	26
2. Problema	27
3. Objetivos de una fundación	28
4. Alianzas estratégicas y nuevos productos	29
4.1 Alianza con Telefónica	29
4.2 El Bullipedia	30
4.3 Nuevo espacio: elBulli 1846	30
5. Otros negocios relacionados	31
6. Conclusiones del análisis de mercado	31
Capítulo V. Plan estratégico	33
1. Introducción	33
2. Visión, misión y valores	34
2.1 Misión	34
2.2 Visión	35
2.3 Valores	35
3. Transformación en elBulli Foundation	36
3.1 elBulli 1846	36
3.1.1 El centro expositivo	36
3.1.2 Actividades	37
3.2 El Bullipedia	37
4. Matriz FODA	38
4.1 Fortalezas	38
4.2 Oportunidades	39

4.3 Debilidades	39
4.4 Amenazas.....	40
5. Objetivos estratégicos	40
6. FODA cruzado para la estrategia de transformación y crecimiento de elBulli.....	40
7. Comprobación de estrategias con el modelo de recursos y capacidades	41
8. Matriz de alineamiento estratégico	41
Capítulo VI. Plan de recursos humanos.....	42
1. Introducción.....	42
2. Estructura organizativa	42
3. Cultura del talento.....	43
Capítulo VII. Plan de responsabilidad social.....	45
1. Objetivo del plan de responsabilidad social de la fundación de elBulli	45
2. Análisis basado en las ocho categorías que abarca la responsabilidad social.....	45
2.1 Transparencia, valores y prácticas anticorrupción.....	45
2.2 Colaboradores	45
2.3 Consumidores	46
2.4 Proveedores.....	46
2.5 Comunidad.....	46
2.6 Medio ambiente	46
2.7 Fortalecimiento de instituciones públicas.....	47
2.8 Sostenibilidad económica	47
3. Conclusión del plan de responsabilidad social	47
Capítulo VIII. Plan de marketing de elBulli Foundation	48
1. Antecedentes.....	48
2. Objetivo general.....	48
3. Análisis situacional	48
4. Información del(os) producto(s)/servicio(s)	49
5. Ferrán Adrià y elBulli como marcas poderosas	49
6. Análisis de la competencia.....	50
7. Análisis de los canales de distribución	50
8. Conclusión del plan de marketing.....	50

Capítulo IX. Plan de finanzas	51
1. Introducción al análisis económico y financiero.....	51
2. Liquidez	51
3. Solvencia.....	51
4. Riesgo	52
5. Rentabilidad.....	52
6. Fuentes de financiamiento	53
Conclusiones y recomendaciones	54
1. Conclusiones.....	54
2. Recomendaciones	54
Bibliografía	56
Anexos	60
Nota biográfica	73

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos.....	9
Tabla 2.	Factores económicos	10
Tabla 3.	Factores socioculturales.....	11
Tabla 4.	Factores tecnológicos	12
Tabla 5.	Factores medio ambientales	13
Tabla 6.	Factores globales	14
Tabla 7.	Diagrama de las cinco fuerzas de Porter	17
Tabla 8.	Matriz VRIO.....	23
Tabla 9.	Enfoques sobre el concepto de estrategia	34
Tabla 10.	Resumen de estrategia FODA cruzado.....	41
Tabla 11.	Estructura del personal	43

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Línea de tiempo del restaurante elBulli.....	5
Gráfico 2.	Cadena de valor de elBulli	20
Gráfico 3.	Áreas de actividad de las fundaciones españolas (porcentaje de fundaciones).27	
Gráfico 4.	Estructura de negocios de elBulli Foundation	36
Gráfico 5.	Organigrama de elBulli Foundation.....	43

Índice de anexos

Anexo 1.	Lista de Saint Pellegrino 2002-2009	61
Anexo 2.	Matriz EFE	64
Anexo 3.	Lista de Saint Pellegrino 2010.....	64
Anexo 4.	Descripción de recursos y capacidades	65
Anexo 5.	Matriz EFI	66
Anexo 6.	Matriz de alineamiento estratégico.....	67
Anexo 7.	Comprobación de estrategias con el modelo de recursos y capacidades.....	68
Anexo 8.	Las ocho categorías de la responsabilidad social	69
Anexo 9.	Flujo de caja proyectado.....	70
Anexo 10.	Flujo de caja descontado - Escenario esperado	71
Anexo 11.	Flujo de caja descontado - Escenario moderado	71
Anexo 12.	Cuadro de amortización financiamiento requerido	72

Capítulo I. Consideraciones generales

1. Antecedentes de la empresa

Cala Montjoi es una ensenada ubicada en el municipio de Gerona, en la comunidad autónoma de Cataluña, España. Pertenece al Parque Natural del Cabo de Creus y está rodeada por las montañas del Pirineo. Es en este hermoso accidente de la naturaleza donde el doctor Hans Schilling (Alemania, 1917-1998) y su esposa Marketta (Checoslovaquia, 1919-2007) decidieron adquirir un terreno en el cual construyeron en 1961 un modesto minigolf al que llamaron elBulli, debido a los bulldogs franceses que poseían. En poco tiempo lo convirtieron en restaurante donde ofrecían platos sencillos en un inicio; sin embargo, la pasión culinaria del Dr. Schilling lo impulsó a introducir la *nouvelle cuisine*¹, estilo nuevo surgido a inicios de la década de los años setenta que fue una reacción a la *classique cuisine* francesa y se basó en platos más livianos y delicados, poniendo un mayor énfasis a la presentación de las comidas. De esta manera se amplió la oferta en la carta y se brindaron mayores y nuevas alternativas a los clientes, aspecto que condujo a elBulli a conseguir en 1976 su primera estrella Michelin².

Las mejoras en la carta continuaron y en 1982 elBulli obtuvo su segunda estrella Michelin. Es también en ese año que entra en escena Juli Soler (España, 1949-2015) para hacerse cargo de la gerencia del restaurante y a principios de 1984, Ferrán Adrià (España, 1962) se incorpora al equipo de cocineros, siendo al cabo de pocos meses nombrado co-jefe de cocina; así se inicia la que sería una de las principales alianzas en la historia gastronómica española. Por esos años, el restaurante tuvo que hacer frente a los múltiples problemas que el rápido crecimiento de un negocio trae consigo, motivando que hasta en dos ocasiones elBulli perdiera la segunda estrella Michelin que le habían concedido.

En 1987, ya con Ferrán Adrià convertido en el único chef de elBulli, las cosas no marchaban bien para el restaurante debido a su inestable situación financiera porque tenía pocos clientes. Juli Soler decide ampliar el periodo de cierre que solía tener el restaurante durante el invierno, de dos a cinco meses al año. Este periodo de tiempo empieza a ser utilizado por Ferrán Adrià para aprender, investigar y experimentar. Inicia una serie de viajes, asistiendo a conferencias y a demostraciones de prestigiosos y reconocidos chefs. Todas estas experiencias hacen surgir en él un impetuoso deseo por el uso de nuevas formas de cocina y la creación de nuevos platos que

¹ El término *nouvelle cuisine* fue inventado por los críticos gastronómicos Henri Gault y Christian Millieu.

² Distinción otorgada por la Guía Michelin a los establecimientos que, en referencia a distintos parámetros fijados por sus propios jueces, destacan en calidad, creatividad y esmero de sus platos.

brindarán distintas alternativas a los clientes. En una palabra, empieza a germinar en él la necesidad de innovar. Este proceso de creación e innovación requería tener la plena libertad de decisión sobre la forma de manejar el restaurante, por lo cual en 1990, en sociedad con Juli Soler, compraron elBulli a los esposos Schilling. Ese mismo año, el restaurante recuperó definitivamente la segunda estrella Michelin.

En 1992 realizan la primera transformación del recinto consistente en la remodelación de la cocina, ampliando ésta de 50 a 325 metros cuadrados. Ahora sí, Ferrán Adrià tenía el escenario adecuado para su investigación creativa y podía llenar sus expectativas profesionales y vocacionales respecto de la gastronomía; sin embargo, no se podía olvidar que había un problema financiero por resolver: la remodelación había significado una inversión de aproximadamente € 1,2 millones, además de la existencia de costos de mantenimiento que debían ser cubiertos.

Entre 1993 y 1994 Ferrán Adrià empieza a ofrecer cursos gastronómicos y en 1995 lanzó un negocio de *catering*³ dirigido a grandes empresas y eventos privados de gran nivel. Empieza así una etapa de diversificación del negocio, que se desarrolla no solo como una alternativa para la generación de ingresos adicionales sino también como una visión estratégica a futuro. En 1997 consiguen la tercera estrella Michelin, máxima distinción de la renombrada guía francesa.

Durante los años 2002 y 2009, elBulli fue elegido cinco veces como el mejor restaurante del mundo (ver anexo 1, lista de St. Pellegrino 2002-2009). Entre esos años, ya podemos hablar de un grupo de negocios gastronómicos -y no sólo de un negocio de restaurante- cuyo promedio de facturación superaba los € 7 millones anuales, de los cuales el restaurante en sí aportaba alrededor del 30%.

Aparentemente, todo iba viento en popa: el restaurante tenía una sobre demanda -las reservas se agotaban apenas se ponían a disposición del público-, las finanzas del grupo ya no eran un problema, la fama de Ferrán Adrià crecía, etcétera. Sin embargo, ante la sorpresa y estupor general, en enero del 2010, en conferencia de prensa con corresponsales de todo el mundo, se anuncia el cierre temporal del restaurante y su reapertura en el 2014.

³ Servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole.

2. Ferrán Adrià y la cocina innovadora

La carrera culinaria de Ferrán Adrià se inicia en 1980 cuando abandonó sus estudios de Ciencias Empresariales y consiguió un trabajo como lavaplatos en el Hotel Playafels en la ciudad de Castelldefels. Desde mediados de 1982 hasta finales de 1983 interrumpe sus labores culinarias para ir a hacer el servicio militar, pasando su mes de permiso de dicho año como aprendiz en el restaurante elBulli, experiencia que lo motiva a volver al año siguiente ya como parte del staff de cocineros. Desde ese momento su carrera quedaría unida a la de ese restaurante.

Un rasgo importante que define a Ferrán Adrià es su vocación por la creatividad lo que lo lleva a ser considerado como un innovador, entendiendo por innovador a todo aquél “visionario” (Ponti y Ferràs 2008). En definitiva, el éxito obtenido por elBulli se debe a la clara voluntad de innovación que vive y siente Ferrán Adrià y que además comparte con sus socios Juli Soler y Albert Adrià; el primero, como el alma financiera del grupo y el segundo -hermano de Ferrán- como director del Taller experimental de cocina que promovieron juntos, llamado elBullitaller.

Este taller es, sin duda, la máxima y mejor expresión del ser innovador de Ferrán Adrià. Antes de su creación no era común que un restaurante cuente con un departamento de Investigación y Desarrollo –dicho taller en este caso-, en el cual se plasme la voluntad de generar nuevas ideas que rompan esquemas y a través de la experimentación con ellas, mejorarlas y convertirlas en innovaciones consumibles para los comensales. elBullitaller contaba con la participación no solo de cocineros sino también de diseñadores industriales y químicos, amalgama de talentos que logró que en las mesas de elBulli se degusten helados salados, croquetas líquidas, espumas de sabores inesperados, combinaciones inusitadas, contrastes provocados; en fin, una experiencia que tocaba los cinco sentidos.

Ahora bien, un rasgo adicional pero complementario en Ferrán Adrià respecto a su naturaleza innovadora es el de liderazgo, porque si bien una persona puede ser muy creativa y de tendencia innovadora también puede no tener la capacidad de transmitir y/o propiciar esas actitudes en su grupo y por tanto, no conseguir ideas innovadoras como grupo (no olvidar que la empresa es ante todo un grupo de personas) que puedan ser puestas a disposición de los clientes. Este, sin embargo, no es el caso del grupo de trabajo de elBulli. Las ideas logradas e incluidas en la carta que se ofreció al público en los años de apogeo del restaurante, fueron fruto de un trabajo en equipo bien liderado por Ferrán Adrià. En este sentido, liderar la innovación de un grupo es un valor agregado a la innovación individual.

Cuando la innovación se constituye en un proceso estratégico de negocio en una empresa o grupo empresarial, como lo fue en el caso de elBulli, las posibilidades que se abren son enormes. No solo en la obtención de mejores y nuevos productos (platos), sino también en la sistematización de las actividades relacionadas a la creatividad. En una empresa pueden haber muchas ideas, algunas de ellas muy buenas incluso, pero el elemento sustancial para el éxito está en la implementación de éstas, luego de haber pasado un sistema o proceso de innovación, que en el caso de elBulli fue elBullitaller con su experimentación diaria, que hizo que éste se convirtiera en una especie de “laboratorio del sabor”.

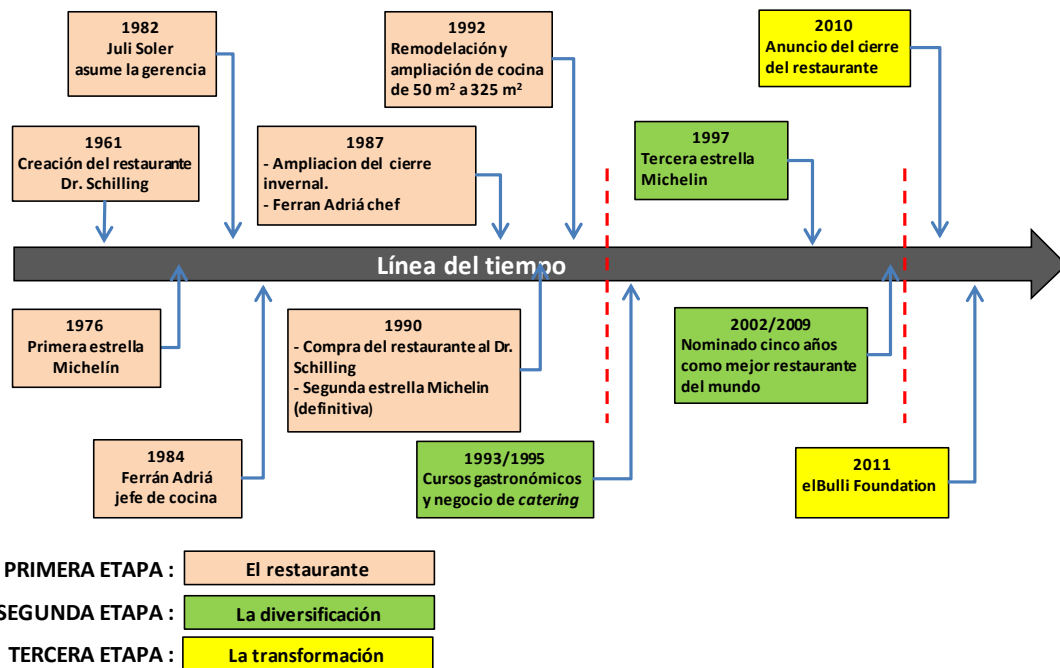
La historia reciente cuenta, además, que la naturaleza innovadora de Ferrán Adrià no termina con el restaurante elBulli sino que fue más allá con la creación de elBulli Foundation que, partiendo del éxito logrado con el restaurante, inició a mediados de los noventa su diversificación en otras unidades de negocio y a inicios del 2010, permitió su transformación empresarial.

3. Perfil estratégico de elBulli

Si se evalúa el perfil estratégico de elBulli, este es un negocio basado en una estrategia de diferenciación enfocada en la creatividad y esto se puede apreciar a lo largo de su historia, analizando los principales acontecimientos que lo marcaron a lo largo de su línea del tiempo, desde que abrió por primera vez hasta su cierre temporal (ver gráfico 1).

Se pueden distinguir tres etapas bien marcadas: la primera cuyo inicio es la creación del restaurante y cuyo final está dado por la adquisición de éste a los esposos Schilling por parte de Juli Soler y Ferrán Adrià. La segunda etapa está marcada por el inicio de la diversificación de elBulli mediante negocios alternativos pero concéntricos al restaurante y todos ellos, dentro de la industria gastronómica. Por último, la tercera etapa es el inicio de la transformación del negocio teniendo como punto de partida el anuncio del cierre temporal del restaurante.

Gráfico 1. Línea de tiempo del restaurante elBulli



Fuente: Elaboración propia, 2016.

La primera etapa denominada *el restaurante*, abarca desde 1961 hasta 1995 en la que el negocio fue únicamente el restaurante en sí. Es decir, se habla de la existencia de una sola empresa con un enfoque determinado y orientado solo a la clientela que accedía a él. En 1992 se realiza la remodelación de la cocina cuya inversión implicó la obtención de un monto dinerario importante, que obligaba a que los ingresos del restaurante otorgaran el respectivo retorno financiero. Ante esta situación coyuntural y con el objetivo de generar ingresos que contribuyeran a este objetivo es que a partir de 1993 los socios deciden diversificar e iniciar negocios paralelos y complementarios como el *catering* y los cursos de cocina. A partir de esto, se generan nuevas unidades de negocios y, por tanto, un nuevo enfoque respecto a la estrategia empresarial. Ahora bien, esta idea de conformar unidades de negocio en vez de negocio único, probablemente no fue la idea desde un inicio ya que las unidades de negocio surgieron, como ya hemos dicho, con la intención de generar ingresos que permitieran el retorno de la inversión realizada y definitivamente, éstas no hubieran podido lograr tal fin y no hubieran podido hacerse conocidas si no hubieran tenido el restaurante como escaparate, ya que Ferrán Adrià se hizo famoso con y a través de éste.

Sin embargo, no es ilógico pensar que una vez puesta en ejecución estas nuevas formas de transmitir su “pensamiento culinario”, en Ferrán Adrià apareciera el afán innovador por abarcar más espacios y más personas que el promedio de 80 clientes por día que el espacio físico de

elBulli le permitía. Los autores identifican una estrategia a largo plazo no necesariamente planificada conscientemente, pero que apuntaba a una internacionalización; esto es, encontrar una salida hacia el mundo en vez que el mundo tenga entrada al restaurante lo que, por razones naturales de espacio era imposible. Al plantear esto, lo que ocurrió en el anuncio del 2010 no hace sino consolidar esta hipótesis.

El cierre del restaurante, la unidad de negocio fundacional, se da en un contexto en que las nuevas unidades de negocio ya no requerían del escaparate que aquél les brindó al inicio, sino que podían cobrar vida empresarial propia e iniciar la transformación de elBulli que Ferrán Adrià buscó desde que empezó a explorar nuevas alternativas de negocio.

En suma, se tiene una empresa que nace y crece entre 1961 y 1992; que se diversifica a partir de 1993; y que, finalmente, termina transformándose desde el 2011, eso sí, sin abandonar la industria⁴ pero buscando dilatar su alcance a nivel internacional.

4. Problemas

¿Por qué Ferrán Adrià y Juli Soler deciden cerrar elBulli?, ¿no era rentable?, ¿la decisión pasó por el deseo de búsqueda de nuevas formas de desenvolverse en el mundo de la gastronomía?, ¿qué puede haber generado la toma de una decisión tan inesperada y hasta cierto punto muy arriesgada?

Un intento por responder éstas preguntas y explicar el por qué de la decisión tomada con el anuncio del cierre, lleva a describir las siguientes problemáticas que coexistieron en dicho momento.

- A pesar de la sobre demanda que tenía elBulli debido al gran prestigio obtenido por su modelo de cocina innovadora y la oferta de platos únicos que presentaba en su carta, el balance en cuanto a beneficios económicos no era el esperado, considerando la gran inversión efectuada.
- El modelo de negocio de elBulli se vislumbraba insostenible en el tiempo. El esfuerzo -casi estrés permanente- por mantener la innovación en la carta, a través de los trabajos y creaciones nacidas en elBullitaller, eran desgastantes y económicamente elevados, lo que

⁴ La industria a la que pertenece elBulli es la de restauración, la cual se desarrolla en el capítulo 2.

sumado a la baja rentabilidad que ofrecía el restaurante, suponía mantener una unidad de negocio con potenciales pérdidas.

- El elemento subjetivo es grande en la toma de una decisión como la de cerrar temporalmente el restaurante (la unidad de negocio fundacional). ¿Cuánto influyó el deseo de Ferrán Adrià por “vivir” la gastronomía desde un ángulo diferente? Es decir, querer llegar a más personas, internacionalizar la idea y la vocación respecto a la creatividad e innovación sobre nuevas formas de cocina ¿no eran posibles de realizar manteniendo el restaurante?, ¿se había convertido éste en una especie de ancla que no dejaba despegar y tenía unido a un único formato de negocio el quehacer culinario al que aspiraba?

Ahora bien, más allá de las razones que pudieran haber desembocado en el cierre del restaurante, la problemática principal es determinar, en primer lugar, si fue correcta la decisión tomada y en segundo término, qué posibilidades de éxito tenía el lanzamiento de elBulli Foundation, tanto como idea de negocio y como nuevo espacio para las inquietudes innovadoras de Ferrán Adrià.

En las siguientes páginas se brindarán argumentos que sustentan que la decisión de cerrar el restaurante no fue equivocada y, además, se propone un plan estratégico para la nueva unidad de negocio de elBulli Foundation.

5. Análisis y propuesta de solución

El análisis del presente caso se inicia con la revisión del macro entorno de España durante los años 2010 y 2011, con el objetivo de identificar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medio ambientales y globales que atravesaba dicho país en esa coyuntura de tiempo lo que, a su vez, permitirá definir la situación general que se vivía y establecer conclusiones de cómo los mencionados factores afectaron al desarrollo económico nacional, y en particular de elBulli.

Seguidamente y basados en el análisis anterior, se construirá la matriz EFE la cual, a base de una tabulación de pesos y calificaciones asignados a cada uno de los factores vistos, permitirá calcular un valor que, según su magnitud y cantidad, indicará si elBulli se desarrolla en un sector donde existe tendencia a la competencia.

Se continuará con el análisis del micro entorno para lo cual se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que permitirá determinar si la industria en la que se desarrolla elBulli es atractiva o no, y además, si presenta barreras de entrada y en caso así sea, qué tan altas son éstas. Este análisis se complementará con un diagrama que mostrará el comportamiento de la rentabilidad del sector en cada una de las fuerzas desarrolladas en el modelo.

Luego se realizará el análisis interno con la formulación de la cadena de valor de elBulli según el modelo de McKinsey & Co, que desagrega las actividades de la organización bajo análisis en una cadena de actividades secuenciales, distinguiendo ocho etapas o actividades que darán la base para analizar los recursos y capacidades, partiendo del principio que los recursos generan capacidades, las cuales -a su vez- generan competencias medulares, y éstas generan la ventaja competitiva.

Una vez realizado el paso anterior se determinarán las fortalezas relativas y se construirá la matriz EFI, cuyo resultado es un valor numérico que se encontrará por encima o debajo de la media, permitiendo definir si para el caso de elBulli son mayores las fortalezas o las debilidades.

Posteriormente se confeccionará la matriz VRIO a fin de asegurar que los recursos o capacidades de elBulli cumplen con las condiciones de valor, propiedad y dificultad de imitar, establecidas en el modelo de dicha matriz.

Finalmente, el estudio de las fortalezas y debilidades se traducirá en la elaboración de un modelo conocido como FODA Cruzado, cuyo objetivo es identificar las principales acciones estratégicas a considerar para este caso.

Con todos los análisis anteriores realizados se podría implementar la estrategia adecuada. Dado que la transformación del restaurante elBulli en elBulli Foundation es una organización de carácter innovador, es necesario estar abiertos a distintos enfoques respecto a la implementación de estrategias y actividades a realizar, los cuales se describirán en forma detallada.

Capítulo II. Análisis situacional

1. Análisis del macro entorno

Para el análisis del entorno se tomó como base la información del Instituto Nacional de Estadística de España (INE 2012) en el contexto histórico de los años 2010 y 2011, periodo en que se anuncia el cierre del restaurante y se inicia la ejecución de lo que a juicio de los autores se considera la transformación del negocio (desde un restaurante hacia una fundación). Para este análisis se utilizará el método PESTEG.

1.1 Factores políticos

España es país miembro de la Unión Europea. Tiene como forma de gobierno la monarquía parlamentaria, basada en democracia parlamentaria y organizada en 17 comunidades autónomas y dos ciudades igualmente autónomas. El presidente de Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, inició su segundo mandato en el 2007 y lo concluyó el 2011. Por lo tanto, el contexto histórico planteado para el análisis del presente trabajo es el de un país en medio de un proceso electoral.

Por el lado de Cataluña, lugar donde desarrolla sus actividades el restaurante elBulli, desde el año 2010 Artur Mas es el presidente de esta comunidad autónoma. Bajo su gobierno, la región empezó a concentrar fuerzas por la autodeterminación independentista que desde hace años exige frente al gobierno central.

Tabla 1. Factores políticos

Variable	Tendencia(t)/Realidad(r)	Efectos	Oportunidad/Amenaza
Estabilidad política nacional	Próximas elecciones (r)	Posibles cambios en leyes	Oportunidad
Oposición política frente al gobierno central	Lucha independentista / separatista (r)	División de la población	Amenaza

Fuente: Noguera, 2010.

Elaboración: Propia, 2016.

Como se aprecia en la tabla 1, los factores políticos constituyen una variable de oportunidad, ya que las elecciones a realizarse el 2011 traían, por un lado, la esperanza de un cambio en el manejo financiero del sector público a fin de superar la crisis que vivía España en ese periodo; mientras que, por otro lado, Cataluña enfrentaba cierto divisionismo de su población entre

aquellos que apoyaban la posición soberanista de Artur Mas y entre aquellos que eran parte importante de la región, que preferían seguir perteneciendo a España unificada.

1.2 Factores económicos

La crisis mundial iniciada en el 2008 continuaba de manera sostenida en el 2011 afectando a la Unión Europea y de manera más específica a España, debido al manejo de políticas de bloque. Se agudizaron problemas como la caída de la burbuja inmobiliaria, y la crisis bancaria y financiera que trajo como consecuencia altas tasas de desempleo, las mayores registradas hasta ese año en la historia del país. La encuesta de población activa (EPA) difundida en enero del 2012 indicó que España cerró el 2011 con 5.273.600 desocupados, lo que significaba la tasa de desempleo más alta vista en el país desde 1995 (La Vanguardia/Economía 2012).

Sin embargo, en medio de este entorno económico de crisis, un atenuante era que el país seguía siendo considerado uno de los principales destinos turísticos internacionales ya que cerró el año 2011 recibiendo un total de 56,7 millones de turistas internacionales, con un incremento interanual de 7,6%. El total del gasto turístico ascendió en el 2011 a € 52.795 millones, esto es, un 7,9% más que el año anterior (INE 2012).

Tabla 2. Factores económicos

Variable	Tendencia(t)/Realidad(r)	Efectos	Oportunidad/Amenaza
Crisis económica	Disminución del PBI y variables macroeconómicas (r)	Reducción de la capacidad adquisitiva	Amenaza
Destino turístico	Generación de ingresos en zonas altamente turísticas (r)	Menor efecto de la crisis al sector	Oportunidad

Fuente: INE, 2012.

Elaboración: Propia, 2016.

Como se aprecia en la tabla 2, este entorno económico constituye un factor de mediana amenaza ya que el restaurante elBulli se encuentra en una zona turística y gran parte de su clientela provenía de comensales de todas partes del mundo, quienes no necesariamente se veían afectados por la crisis.

1.3 Factores socioculturales

España tenía en enero del 2011 una población de 47,2 millones de habitantes, de la cual la población de extranjeros constituía un 12,2% y la mayor parte de éstos, según datos del último

censo, eran de origen chino y rumano. El saldo migratorio es negativo pues solo 62.611 españoles emigraron al extranjero. La población española en 10 años registraría un decremento de 1,2%, ya que el número de defunciones superaría al de los nacimientos.

Si bien debido a la crisis económica los hogares españoles registraban menos ingresos, y por tanto, sus hábitos de consumo se veían afectados, en especial los relacionados al ocio y cultura, debe mencionarse que en contrapartida se registró un aumento en el consumo de hoteles, restaurantes y cafés de 1,6%. Mucho de esto, sin duda, debido al flujo turístico del que ya se habló y que sin lugar a dudas significaba una apreciable fuente de ingresos para el país.

Tabla 3. Factores socioculturales

Variable	Tendencia(t)/Realidad(r)	Efectos	Oportunidad/Amenaza
Migración significativa	Búsqueda de oportunidades (r)	Pérdida de personal talentoso	Amenaza
Edad de la población	Envejecimiento de la población (r)	Disminución de la fuerza de trabajo	Amenaza
Hábitos de consumo	Restricción y cambios (r)	Menor flujo económico	Amenaza

Fuente: INE, 2012.

Elaboración: Propia, 2016.

Como se aprecia en la tabla 3, la crisis había generado la migración de españoles, la población estaba envejeciendo y los hábitos de consumo se empezaban a restringir. Todas éstas son amenazas medias, ya que el restaurante elBulli se sustentaba básicamente de un perfil de clientes provenientes del extranjero en calidad de turistas, y de ciudadanos españoles perteneciente al sector socioeconómico medio y alto que busca nuevas experiencias de tipo gastronómico.

1.4 Factores tecnológicos

El uso de Internet y medios tecnológicos en España se encontraban altamente difundidos. «El 71,5% de los hogares, con al menos un miembro de entre 16 a 74 años, disponía de una computadora en el año 2011, mientras el 99,4% disponía de teléfono (fijo o móvil). Asimismo 9,9 millones de viviendas familiares tenían acceso a Internet. Los usuarios frecuentes eran aproximadamente 21,4 millones de personas y representaban el 61,8% de la población, lo que significaba un crecimiento interanual del 5,8%» (INE 2012). Por último, más del 97% de las empresas españolas con 10 o más trabajadores contaban con servicio de Internet.

Existía entonces, un alto grado de conectividad e interacción y el porcentaje de ventas por *e-commerce* bordeaba el 12%, aproximadamente. Existía además en las empresas un creciente interés por innovar a pesar que la coyuntura económica de los años 2010 y 2011 afectaba su inversión en lo referente a innovación y tecnología.

Tabla 4. Factores tecnológicos

Variable	Tendencia(t)/Realidad(r)	Efectos	Oportunidad/Amenaza
Acceso Internet/e-commerce	Uso generalizado/incremento de ventas (r)	Alta interactividad empresa-usuario	Oportunidad
Innovación	Presupuesto limitado (r)	Restringida innovación	Amenaza

Fuente: INE, 2012.

Elaboración: Propia, 2016.

Como se aprecia en la tabla 4, el masivo acceso a Internet por parte de los habitantes españoles que permitía la utilización de las redes sociales y la obtención de información difundida a través de la *web*, constituía una gran oportunidad para el mundo de los negocios. Es así que el restaurante elBulli generó un sistema para sus reservas a través de pedidos por correo electrónico.

Por el lado de la innovación, ya se ha mencionado que Ferrán Adrià imprimió al restaurante una vocación por ésta, generando un impacto en la gastronomía con sus técnicas de creación innovadoras, por lo que, contra la corriente de la mayoría de empresas españolas por aquel entonces, elBulli invertía una gran parte de su presupuesto en investigación y desarrollo.

1.5 Factores medio ambientales

El calentamiento global no era ajeno a España y producía entre sus efectos numerosos incendios forestales en el país. En el año 2011 se registran 18 de estos eventos de considerable magnitud. La emisión de gases en el país llegaba al 8% dentro de la cifra total de toda la comunidad europea. «La mayor inversión en protección ambiental se destinaba a reducir emisiones atmosféricas» (INE 2012). En contrapartida a esta situación, existía una amplia difusión del tema debido a que la población estaba muy sensible frente a la protección al medio ambiente.

Tabla 5. Factores medio ambientales

Variable	Tendencia(t)/Realidad(r)	Efectos	Oportunidad/Amenaza
Conservación del medio ambiente	Políticas de gobierno (r)	Sensibilidad y conciencia social	Oportunidad
Responsabilidad social	Políticas corporativas (r)	Inversión privada en conservación del medio ambiente	Oportunidad

Fuente: INE, 2012.

Elaboración: Propia, 2016.

De las variables consideradas en la tabla 5 se puede deducir que existía una oportunidad para el restaurante elBulli ya que, como empresa, podía acogerse a las políticas conservacionistas de la Comunidad Autónoma de Cataluña, y además, referente al tema de responsabilidad social, podía aprovechar la relación directa con los proveedores de sus insumos para poner en ejercicio buenas prácticas.

1.6 Factores globales

La crisis mundial que se inició en el año 2008 afectó a muchos países en mayor o menor grado. En el 2011, España atravesaba un difícil momento ya que todos los indicadores macro económicos mostraban resultados adversos. Esto, sumado a la caída de la burbuja inmobiliaria, la desaceleración económica mundial, las crisis financieras internacionales, la creciente inflación, las alarmantes cifras de desempleo, el déficit público, la baja productividad, los escándalos de corrupción, la inmigración y emigración, las numerosas manifestaciones sociales, en pocas palabras, la crisis mundial, afectó básicamente a los países desarrollados y en menor medida a las economías emergentes. España vivía uno de sus momentos más duros.

Por otro lado, en la industria relacionada a los restaurantes, protagonistas importantes a nivel mundial son las guías gastronómicas y los rankings anuales realizados por prestigiosas revistas en donde, a través de la votación de expertos en gastronomía, se otorgan reconocimientos y críticas a los distintos restaurantes existentes en todo el mundo. Las más conocidas y reconocidas entidades especializadas en gastronomía son la Guía Michelin (Wikipedia 2015a) y la Lista St. Pellegrino⁵.

⁵ Prestigiosa lista publicada por la revista británica *Restaurant*, que clasifica a los mejores restaurantes del mundo.

Estos galardones ejercen gran influencia en la dinámica competitiva global de esta industria ya que un restaurante que los ostente de seguro experimenta una elevación en las motivaciones de los comensales para visitarlo.

Tabla 6. Factores globales

Variable	Tendencia(t)/ Realidad (r)	Efectos	Amenaza/oportunidad
Crisis económica mundial	Afecta países desarrollados (r)	El flujo económico se contrae	Amenaza
Guías y rankings	Alta dinámica competitiva (r)	Costos elevados	Amenaza

Fuente: INE, 2012.

Elaboración: Propia, 2016.

Como se aprecia en la tabla 6, la crisis económica mundial representa una amenaza para el restaurante elBulli, ya que también afecta a las economías de otros países desarrollados de donde provienen gran parte de sus clientes. Asimismo, las guías gastronómicas y rankings especializados generan una alta dinámica competitiva entre los restaurantes ya que suele impulsarlos a generar sobrecostos -sea para obtener galardones o conservar éstos una vez obtenidos-, llegando a representar una amenaza.

2. Análisis del micro entorno

2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ayudará a determinar qué tan atractiva es la industria donde se desarrolla el restaurante elBulli, tomando como base la situación del entorno de los años 2010 y 2011. El enfoque de la presente investigación buscará determinar la «[...] estructura de la industria» (Magretta 2013), la cual guarda estrecha relación con la rentabilidad, ya que brinda indicios de la forma en que dicha industria crea valor.

Primero es importante definir que elBulli se encuentra en la industria de la restauración, la cual forma parte del sector de la hostelería de España, según la normativa europea CNAE (Wikipedia 2015b). Asimismo, esta industria está bastante fragmentada por lo que se necesita hacer segmentaciones para un mejor análisis, siendo por ello que la presente investigación se enfocará en los restaurantes de cocina de autor de España que posean tres estrellas Michelin y que compiten en los principales *rankings* especializados. Para el año 2011, España contaba con siete restaurantes de estas características que representaban un sector pequeño pero poderoso y con

gran proyección internacional debido a que más del 50% de sus clientes procedían del extranjero.

2.1.1 Poder de negociación de los proveedores (Bajo)

Si bien los restaurantes de autor siempre están en busca de productos diferenciados y «[...] la diferenciación favorece a los proveedores» (Magretta 2013), no es usual tener algún tipo de exclusividad en sus productos que implicase una dependencia o al menos preferencia establecida hacia uno en particular. La posibilidad de una integración vertical entre proveedores es poco probable, no existe la amenaza de producir de manera exclusiva alguno de los insumos necesarios en la preparación de los platos que conforma la carta de un restaurante. Además, el factor de constante innovación en éstos implica también el uso de nuevos insumos y especias procedentes de distintas regiones y países, lo que lleva muchas veces a variar de proveedor. Por tanto, el poder de negociación de éstos es bajo.

2.1.2 Poder de negociación de clientes (Bajo)

«Un automóvil o un restaurante ofrecen un mayor potencial de diferenciación que los productos estandarizados» (Grant 2004). En esta dirección, los restaurantes de cocina de autor presentan productos y servicios que buscan diferenciarse con el fin de obtener las preferencias del público. Esta diferenciación es una consecuencia de varias acciones, siendo la principal, la innovación. Debido al factor innovador que cada opción de restaurante ofrezca, las personas en general aspirarán a experimentar el consumo en éstos, para lo cual estarán dispuestas incluso a dejar en segundo plano el tema de precio. El cliente objetivo en esta industria -segmento al que pertenece el restaurante elBulli- es un público con alto poder adquisitivo en la gran mayoría de los casos.

Si bien es cierto que un factor importante para la elección de un restaurante en particular es un tema de gustos y preferencias, también es cierto que la tentación de “vivir” determinada experiencia ofrecida por uno de aquellos hace que, en la mayoría de las veces, los clientes puedan adaptarse a lo que ofrezca el restaurante y consumir en éste. A pesar que esto no implique necesariamente una fidelidad que se traduzca en consumos periódicos. Es en este sentido que los autores consideran que, para el presente caso, el poder de los clientes es bajo.

2.1.3 Rivalidad entre competidores (Alta)

La propuesta de valor de los restaurantes de cocina de autor suele alcanzar notables diferencias con el resto de opciones, no porque desee apartarse sino porque cada restaurante determina su propia tendencia y su propio elemento diferenciador que, en muchos casos, responde al carácter

y personalidad del chef principal que está a cargo de la cocina. Es así que en esta industria la rivalidad entre competidores puede expresarse a través de la competencia en precios -«[...] la forma más nociva de rivalidad» (Porter 1991); la publicidad; la introducción de productos nuevos; y el mejor servicio a los clientes.

Respecto a las dos últimas formas de rivalidad antes mencionadas, éstas se manifiestan claramente en esta industria. Cuando un restaurante es ubicado en alguno de los rankings de las principales guías gastronómicas u obtiene una estrella Michelin, por ejemplo, los esfuerzos para mantener este reconocimiento hacen que exista una alta dinámica competitiva en la industria; por lo tanto, la rivalidad entre competidores es alta.

2.1.4 Amenaza de nuevos competidores (Baja)

En el segmento de la industria relativo a los restaurantes de cocina de autor la importancia de la crítica especializada y de los evaluadores externos es muy grande, ya que -deseándolo o no- aquellos están constantemente sometidos a éstos. El papel que juegan entonces estos evaluadores con sus informes (estrellas, rankings, guías, etcétera) eleva las barreras de entrada. No es difícil abrir un restaurante, lo realmente complicado es ingresar al círculo de restaurantes de cocina de autor. Son pocos los establecimientos que llegan a alcanzar la cima después de muchos años de esfuerzo en el negocio, entendiéndose por alcanzar la cima el obtener algún galardón. En el 2010, por ejemplo, solo había siete restaurantes en España poseedores de tres estrellas Michelin (Sabor Mediterráneo 2009). Se trataba entonces, por decir lo menos, de un círculo bastante exclusivo y cerrado.

Se puede concluir que las barreras de entrada a esta industria son altas y, por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es baja.

2.1.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos (Alta)

«Cuanto más complejas sean las necesidades que van a ser satisfechas por el producto [...] menor será la predisposición del consumidor para la sustitución» (Grant 2004). Esta afirmación se pone de manifiesto en el presente caso. Los restaurantes de cocina de autor más que vender un producto diferenciado y satisfacer una necesidad alimenticia, ofrecen una experiencia. En tal sentido, los clientes que van a estos restaurantes buscan vivir una experiencia sensorial que, en este caso, se refleja a través del color, olor y sabor de los platos que se ofrecen. Sin embargo, esta necesidad de experiencia única no es exclusiva de satisfacer visitando algún restaurante, también es posible encontrarla en cualquier otro servicio de una industria parecida como viajes,

museos, parques de diversiones, resorts, etcétera. Es decir, la amenaza de productos o servicios sustitutos es alta.

2.2 Diagrama de las cinco fuerzas de Porter

El restaurante elBulli se encuentra en la industria de la restauración y en forma específica, pertenece al sector de la hostelería en España. Como ya se ha manifestado, ésta es una industria bastante fragmentada por lo que, para elaborar el análisis anterior, los autores se enfocaron en los restaurantes de cocina de autor. Adicionalmente, para complementar el análisis y elaborar algunas conclusiones se presenta la siguiente tabla:

Tabla 7. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas	Nivel	Rentabilidad
<i>Poder de negociación de proveedores</i> Los insumos eran variados por lo que no dependían de un proveedor en sí.	Bajo	↑
<i>Poder de negociación de clientes</i> Personas locales y turistas que buscaban una experiencia gastronómica distinta. Insensibles al precio.	Bajo	↑
<i>Rivalidad entre competidores</i> Existían solo siete restaurantes de alta cocina con tres estrellas Michelin en España.	Alto	↓
<i>Amenaza de nuevos competidores</i> La barrera de entrada para nuevos competidores es alta por la importancia de la crítica especializada.	Bajo	↑
<i>Amenaza de productos y servicios sustitutos</i> Este tipo de cocina, más que un producto, ofrece una experiencia por lo que fácilmente puede ser sustituido por otro producto de ocio, lujo o moda.	Alto	↓

Fuente: Porter, 1991.

Elaboración: Propia, 2016.

2.3 Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter

De lo expuesto, podemos concluir que la industria en la que se desarrolla el restaurante elBulli está bastante influenciada por la crítica y evaluadores externos que con sus informes elevan las barreras de entrada y, por lo tanto, generan una dinámica bastante competitiva, pues requiere un gran esfuerzo mantenerse en la cima (entiéndase mantener las estrellas ganadas) y son muy pocos los que logran esto. En cuanto a los proveedores y clientes, éstos no ejercen mucha influencia.

Por otro lado, la industria cuenta con bajas barreras de entrada para productos sustitutos pues al enfocarse en brindar a los clientes la satisfacción de una experiencia, esto puede ser obtenido a través de otros productos y/o servicios de ocio o lujo influenciados por la moda y recomendaciones de los medios.

Por último, se puede concluir que es una industria con poco atractivo debido a los precios altos de posicionamiento. Muchos restaurantes obtienen márgenes modestos (Fernández 2014), debido en gran parte a que la presión de los evaluadores y la dinámica competitiva les exigen inversiones continuas en personal, infraestructura, innovación y productos de alta calidad. Por otro lado, los reconocimientos permiten promover la marca (tanto del cocinero como del restaurante) que pueden ayudarle a ser rentable mediante la diversificación en otras actividades asociadas.

3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Realizado el análisis sobre cómo afecta el ambiente externo al negocio analizado, se desarrollará la matriz EFE (evaluación de los factores externos) como herramienta de medición para determinar la posición estratégica del restaurante elBulli frente al mencionado ambiente. Se busca resumir y evaluar la información política, económica, sociocultural, tecnológica, medio ambiental y global, esto es, el análisis PESTEG, para determinar cómo está respondiendo la empresa a las oportunidades y amenazas existentes en la industria según los mencionados parámetros mostrados. Una vez identificadas las principales oportunidades y amenazas, se cuantificará de manera ponderada los pesos (importancia de los factores), así como las calificaciones que -según los autores- corresponden a cada uno de estos elementos identificados (estas calificaciones van desde 1 a 4).

El resultado proveniente de la multiplicación de los pesos y las calificaciones dará un valor ponderado. La sumatoria de estos para cada factor de oportunidad y amenaza resultará en un valor final que permitirá llegar a las conclusiones correspondientes (ver anexo 2).

El valor ponderado más alto que puede obtener una organización es 4,0 y el más bajo posible es 1,0, siendo por tanto 2,5 el promedio ponderado. El primer caso indicaría que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su

industria; el segundo caso, indicaría que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas.

Como se aprecia en el anexo 2, el resultado alcanzado en el valor ponderado es de 2,25 y muestra un valor cercano al promedio ponderado que indica que hay tendencia a la competencia en un sector con poco atractivo. Se puede concluir, además, que la empresa está aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y ha logrado minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

4. Conclusiones del análisis del macro y micro entorno

El macro entorno señala, por un lado, que los factores políticos, tecnológicos y medio ambientales representaban una oportunidad para el restaurante elBulli, debido a la proximidad de las elecciones del 2011, al acceso generalizado a Internet y herramientas de *e-commerce*, y la creciente concientización general por el cuidado del medio ambiente. Por otra parte, los factores económicos, socioculturales y globales representaban una amenaza debido a la crisis económica mundial -que golpeaba de manera especial a España, afectando principalmente las tasas de desempleo-, los cambios y restricciones en los hábitos de consumo de la gente y, finalmente, por las opiniones de expertos publicadas en las guías y rankings gastronómicos.

Por su lado, el micro entorno mostraba que si bien la industria en la que se encuentra el restaurante elBulli, es la de restauración, específicamente el sector hostelería, dentro de éste se puede considerar un segmento de restaurantes de cocina de autor en el cual se enmarca el presente análisis. En este segmento, la industria presenta altas barreras de entrada para nuevos competidores, bajo poder de negociación tanto de proveedores como de clientes, alta amenaza de productos y servicios sustitutos y, finalmente, alta rivalidad entre competidores. Es por eso que, en virtud del análisis realizado, los autores concluyen que no se trata de una industria atractiva y que los restaurantes de cocina de autor generan rentabilidades menores a las esperadas.

Por último, la matriz EFE muestra que si bien el restaurante elBulli aprovecha las oportunidades del entorno y minimiza los efectos de las amenazas, se debe considerar que se mueve en un entorno muy competitivo y poco atractivo. Más adelante se verá cómo esto es un factor clave para la transformación del restaurante en fundación.

Capítulo III. Análisis interno

1. Cadena de valor del restaurante elBulli

Para analizar las actividades que agregan valor a elBulli se utilizará la herramienta de la cadena de valor de McKinsey & Co., que se adapta mejor al contexto de empresa pues la desagrega en una cadena de actividades secuenciales. «El enfoque de la cadena de McKinsey & Co. tiene una perspectiva que es una mezcla de las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector» (Garralda 1999).

En el caso de elBulli se pueden distinguir las siguientes etapas o actividades:

Gráfico 2. Cadena de valor de elBulli



Fuente: Garralda, 1999.

Adaptación del modelo McKinsey & Co.

Estas etapas o actividades se describen de la siguiente manera:

- **Creativa.** El modelo de negocio parte de una idea que para Ferrán Adrià está basada en el principio de no copiar.
- **Innovación gastronómica.** Ferrán Adrià juntó varias disciplinas para crear el primer taller de creatividad -elBullitaller- donde, mediante prueba y error, elaboraba los platos que incluiría en su carta.
- **Promoción del restaurante.** elBulli no tenía un departamento de marketing que se dedicara a promocionar el restaurante, éste se hacía conocido a través de la promoción de su marca al figurar en el ranking y principales guías gastronómicas.
- **Sistema de reservas.** Era limitado lo cual, a su vez, generaba un interés de deseo, exclusividad ya que no todos podían alcanzar un cupo en el restaurante.

- **Viaje.** Si bien llegar era complicado, el local quedaba dentro de una costa turística muy hermosa que despertaba un espíritu de aventura y misterio.
- **Tour.** Estaba bien diseñado y contaba con un personal bastante amable que interactuaba con el cliente y le mostraba todos los ambientes del restaurante.
- **Comida.** Contaba con 35 platos nuevos cada año, siendo muy innovadores y desarrollados en elBullitaller, lo cual generaba un interés por probar los nuevos sabores y ser sorprendidos por las diferentes texturas.
- **Servicio.** Contaba con un staff de 70 personas para un público de 50 clientes lo que generaba un servicio personalizado y de mucha exclusividad.

2. Análisis de recursos y capacidades

El análisis basado en los recursos y capacidades otorga a la visión de la empresa la facultad de identificar atributos que son valiosos, raros y costosos de imitar que, al ser usados, se convertirán en fuentes de ventaja competitiva (Grant *et al.* 2004). De acuerdo a este modelo se hizo la comparación con tres empresas del sector que figuran como los mejores restaurantes a nivel mundial, según la clasificación de la lista de St. Pellegrino⁶ para el año 2010 (ver anexo 3).

Se ha encontrado como fortalezas clave a las siguientes:

- Contar con personal altamente calificado cuya principal formación y capacitación se daba año tras año, en elBullitaller, al lado de Ferrán Adrià.
- La marca del restaurante, en este caso asociada directamente a la presencia del mejor chef del mundo en ese momento.
- La oferta de una carta de platos exclusiva con un menú diferenciado y constantemente renovado cada año, según los resultados obtenidos en elBullitaller.
- El cuidado especial y la atención esmerada en la presentación de los platos que conforman la carta. Todos ellos elaborados con técnicas novedosas, con formas y colores nunca antes vistos que ofrecían una experiencia sensorial completa a los comensales.
- Brindar al cliente un servicio personalizado que le permita vivir una experiencia única procurando, a través de esto, generar plena satisfacción en ellos apelando al rompimiento de esquemas con esta oferta de cocina innovadora.

⁶ Reputada organización que realiza los rankings de los principales restaurantes a nivel mundial.

- Mantener un espíritu innovador nacido del carácter de Ferrán Adrià, contagiando a todo su personal de un deseo profundo de crear y generar nuevas opciones de platos, nuevas formas de presentación originales y únicas.

El aprovechamiento de estas fortalezas por parte de elBulli al momento de elegir la mejor estrategia se convierte en el principal reto para la sostenibilidad del modelo de negocios. Esta sostenibilidad tenía una primera debilidad en la generación de ingresos, ya que el restaurante - como una unidad de negocio- no generaba la rentabilidad que esperaban los socios ya que la inversión era elevada al igual que los costos de mantenimiento. Además la decisión de los socios de no subir los precios de los platos hacía avizorar que el negocio, de mantenerse en las mismas condiciones, no podría ser sostenible en el tiempo.

Para cualquier restaurante, alcanzar una estrella Michelin o el primer lugar en el *top ranking* de St. Pellegrino implica un enorme esfuerzo y desgaste de energía, recursos y tiempo. Mantenerse en ese estatus implica un esfuerzo aún mayor, tan es así que Ferrán Adrià hizo saber que esta situación generaba en él y en su equipo una tensión que bordeaba el estrés, a tal punto que se perdía la motivación que al inicio los llevó a la permanente innovación. Brindar una experiencia culinaria de calidad a los clientes implicaba un esfuerzo mayor convirtiéndose en un proceso rutinario, repetitivo, que lo alejaba de su verdadera vocación: la innovación a través de la cocina.

A continuación se realiza una descripción de los recursos tanto tangibles como intangibles, y de las capacidades (ver anexo 4).

3. Matriz VRIO

El análisis VRIO (Barney 1991) permite a una organización determinar la ventaja competitiva que ésta tiene a comparación de sus empresas rivales. Para esto se deben identificar los recursos tangibles e intangibles que posee la organización bajo análisis y así determinar su potencial competitivo, considerando las características de valor, rareza, inimitabilidad y organización, de ahí las iniciales que adopta la matriz.

En tal sentido se aplicó éste análisis a elBulli, considerando el valor del recurso/capacidad: si es raro o poco común, si es inimitable y si la organización de la empresa es apropiada para el recurso.

Tabla 8. Matriz VRIO

Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Fuentes de financiamiento propias	X				Paridad competitiva
Infraestructura de la cocina del restaurante	X	X		X	Ventaja competitiva temporal
Carta de platos	X	X		X	Ventaja competitiva temporal
Chef reconocido como el mejor del mundo	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Número limitado de reservas		X			Desventaja competitiva
elBullitaller	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Reconocimiento de rankings internacionales: Guía Michelin y St. Pellegrino	X			X	Paridad competitiva
Horario de atención durante el año		X			Desventaja competitiva
Espacio reducido en el comedor		X			Desventaja competitiva
Concepto de cocina molecular	X	X		X	Ventaja competitiva temporal

Leyenda: X = Si

Fuente: Hitt *et al.*, 2015.

Elaboración: Propia, 2016.

Del análisis VRIO se logra determinar que elBulli tiene dos ventajas competitivas sostenibles: la inversión realizada en la remodelación de la cocina del restaurante, la que se convierte en el principal espacio para dar vida a elBullitaller (cuna de la creación e innovación de nuevos platos para la carta y segunda ventaja competitiva). A esto se suma el hecho que el chef es considerado el mejor (o al menos, uno de los mejores) del mundo. Estas dos capacidades logran cumplir con las cuatro características que el modelo exige.

En este sentido, el tamaño de la cocina -poco frecuente en restaurantes de este tipo, como se ha mencionado anteriormente- se manifiesta como una gran ventaja de elBulli respecto a sus competidores.

Por otro lado, la novedosa carta de platos, extensión del modelo de cocina molecular que busca innovar Ferrán Adrià en sus recetas, son las dos capacidades que le otorgan a elBulli una ventaja competitiva temporal, ya que algunas de las recetas creadas en el elBullitaller pueden ser imitadas por otros chef en el tiempo; más aún, considerando que la cocina molecular es una tendencia seguida por no pocos chefs en el mundo, ya que la forma de presentación de los platos permite el uso de numerosas formas creativas.

La paridad competitiva de elBulli se manifiesta en el acceso a fuentes de financiamiento y en el reconocimiento internacional obtenido a través del otorgamiento de las tres estrellas Michelin que posee. En cuanto a las fuentes de financiamiento, para el caso de elBulli se trata mayormente de fuentes propias a través de un nuevo accionista (Miquel Horta) con el cual, años después, Ferrán Adrià tendría algunos problemas incluso judiciales. Asimismo, en cuanto al reconocimiento que otorga a un restaurante las estrellas Michelin este no es un recurso

inimitable ya que según las guías internacionales más conocidas (Michelin y St. Pellegrino) son varios los restaurantes que cuentan con esta distinción. Como dato adicional se debe mencionar que más de una vez Ferrán Adrià expresó el estrés y demanda de energías que generaba tanto en él como en sus ayudantes y cocineros, el saber que debían mantenerse en un nivel determinado tanto de calidad como de creatividad para no ser despojados de algunas de estas estrellas, como le sucedió alguna vez a finales de los años ochenta.

Por último, se tienen tres desventajas competitivas relacionadas al espacio reducido del comedor debido, principalmente, a la gran extensión de la cocina, lo que conlleva a un número limitado de reservas, muchas de las cuales se agotan en cuestión de días a través del uso de las reservas vía *web*. Finalmente, dado que varios meses al año el restaurante está cerrado, este horario reducido no ayuda a mejorar los ingresos correspondientes.

4. Identificación de las fortalezas y debilidades

4.1 Fortalezas

- Trabajo bien estructurado donde hay una buena gestión de los recursos y capacidades.
- Ser creativos e innovadores, con lo que lograron un concepto novedoso de cocina con un estilo propio que podría ser imitado por otros restaurantes competidores.
- Novedosa carta que se renueva cada año.
- Cuenta con elBullitaller dedicado a la innovación, lo que le permite contar con platillos únicos y renovar estos en cada apertura de temporada.
- Reconocido cinco veces como el mejor restaurante del mundo por los expertos y conocedores del tema, así como por revistas especializadas en el ambiente culinario.
- Reconocimiento mediático mundial y premios de prestigio como las tres estrellas Michelin obtenidas en su trayectoria.
- Precios asequibles para que los clientes puedan acceder a una buena gastronomía.

4.2 Debilidades

- Difícil acceso a la zona en la que está ubicado el restaurante. Cala Montjoi es una ensenada rodeada de montañas.
- Espacio reducido en el comedor debido a la gran inversión en dinero y espacio que se realizó a favor de la cocina.

- Reducido horario de apertura, solo medio año y cenas.
- No poder atender la gran cantidad de demandas de reservas.
- Bajos ingresos como restaurante que en algún momento obligaron a tener negocios concéntricos como los cursos de cocina y el servicio de *catering*.

5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades. En este caso de elBulli, si se analizan sus fortalezas así como las debilidades y se llevan a la matriz EFI, se puede ver que el resultado final ponderado está ligeramente por encima de la media (2,74); es decir, las fortalezas de elBulli son mayores que sus debilidades, destacando la innovación que logra al implementar una novedosa carta que se renueva cada año, sumado al prestigio obtenido tanto del restaurant con los premios logrados y de Ferrán Adrià con todo el reconocimiento mediático que le ha permitido lograr estar en las portadas de diferentes revistas. Sin embargo también cuenta con algunas debilidades que pueden mellar la sostenibilidad de lo logrado en el tiempo, por lo que se puede concluir que es importante plantear un cambio (ver anexo 5).

6. Conclusión del análisis interno

De lo analizado se puede concluir que elBulli es un ejemplo de negocio enfocado en una estrategia de diferenciación basada en la creatividad, siendo su estilo innovador el que le permitió romper esquemas en la gastronomía y cocina tradicional pues puso por encima de la opinión del cliente a la creatividad, haciendo de ésta su mayor fortaleza por la que muchos querían conocerlo ya que es un restaurante reconocido por cuatro años seguidos como el mejor del mundo. En gran medida, este reconocimiento va de la mano con el de Ferrán Adrià quien también ha sido visto como uno de los chefs más influyentes en la gastronomía mundial.

Esta ventaja, sin embargo, no es sostenible en el tiempo como lo reconoce el propio Adrià, ya que el costo de mantener la creatividad e innovación así como los logros alcanzados resultan bastante elevados por lo que el restaurante, como unidad de negocio, no generaba los ingresos esperados; sin embargo, podía ser aprovechado para dar inicio a un nuevo enfoque de negocio que le permita dejar un legado en el tiempo, como lo es la fundación. El legado al que se refieren los autores se resume en un término: trascender.

Capítulo IV. Análisis del mercado de fundaciones

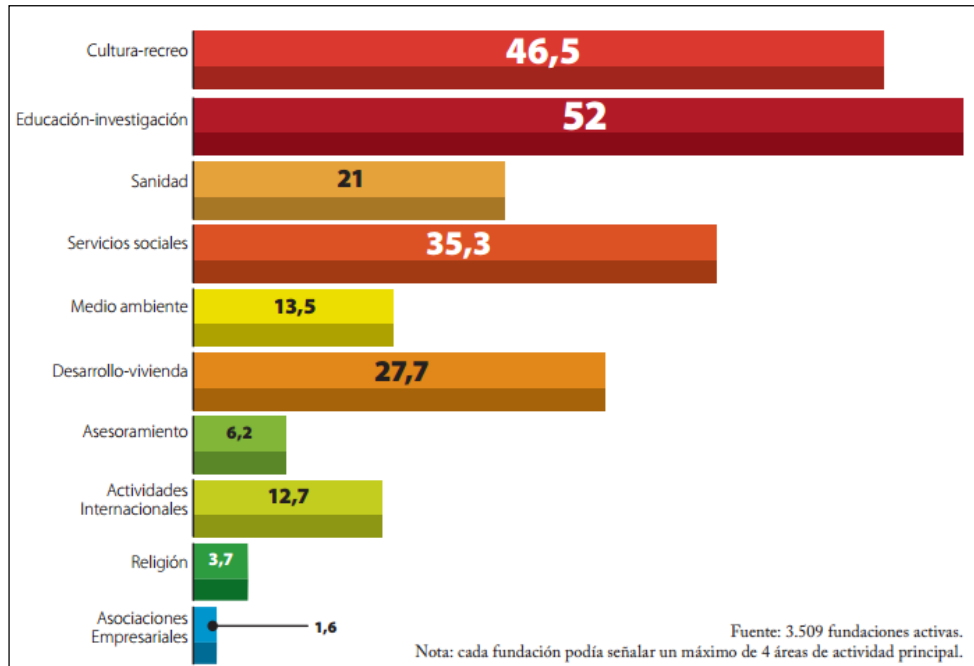
1. Fundaciones en España

Por una fundación se entiende a una organización sin ánimo de lucro, cuyos fines responden a intereses generales y no particulares, la cual posee un patrimonio destinado al cumplimiento de esos fines (Wikipedia 2015c). Cuando una entidad no tiene ánimo de lucro implica que está imposibilitada de repartir los beneficios obtenidos en un ejercicio (dividendos), pero puede -y los autores creen que debe- generar utilidades que deberán ser destinadas al cumplimiento de los fines establecidos por ella misma en ejercicios siguientes, o al incremento de su patrimonio en los porcentajes que establezca la ley de la jurisdicción donde se desarrolla. Por ello, una fundación no está impedida de dedicarse al comercio y a actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio para un mejor cumplimiento de sus objetivos.

Al 31 de diciembre del 2009 información censal indicaba que en España existían 12.921 fundaciones (Rey *et al.* 2011). Un estudio realizado en el 2010 por el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF 2011) arrojó como resultado que de aquel total se mantenían activas 9.050 y el 65,3% tenían una antigüedad menor de quince años. La distribución de éstas en el territorio español señalaba que el 17,9% pertenecían a Cataluña, ocupando así el segundo lugar después de Madrid. En cuanto a los ingresos que generan, un 11,6% cuenta con ingresos superiores a € 2.400.000. Entre sus principales fuentes de ingresos destacan las donaciones y legados privados (el 62,2% de las fundaciones), las subvenciones públicas (el 58,5%) y las prestaciones de servicios a personas y entidades privadas (el 50,3%).

En cuanto a las áreas de actividad de las fundaciones españolas, la International Classification of Nonprofit Organizations (IC-NPO) agrupa las frecuencias de las 10 áreas de actividad de las fundaciones según el gráfico siguiente:

Gráfico 3. Áreas de actividad de las fundaciones españolas (porcentaje de fundaciones)



Fuente: Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF), 2011.

2. Problema

¿Qué viene después del cierre del restaurante elBulli? En el 2010, junto con el anuncio que llamó la atención al mundo por el cierre de un negocio hasta ese momento exitoso, Ferrán Adrià manifestó su intención de crear elBulli Foundation, es decir, la fundación que basada en el nombre y éxito logrados por el restaurante difundiría a nivel mundial todo el conocimiento gastronómico obtenido hasta ese momento, así como el conocimiento que se obtendría en el futuro a través de las actividades de investigación de la fundación.

Para esto, elBulli Foundation necesita implementar estrategias de marketing que le permitan iniciar una nueva etapa con el objeto de mantener y aprovechar el prestigio ganado en años anteriores, tanto por el restaurante como por Ferrán Adrià. Si bien el restaurante elBulli fue un ejemplo de innovación y de crear riqueza económica y social en un sector en el que hace una decena de años atrás nadie imaginaba que era posible obtener prestigio y fama; a partir del 2010 se presentaba un nuevo reto: universalizar el concepto de innovación. Este concepto, que tanto brillo le dio al restaurante, tenía que extenderse por los diversos espacios y territorios conocidos, en un afán de internacionalizar la idea de la innovación en el marco de la gastronomía.

Ahora bien ¿será posible trasladar la mística, la experiencia, el éxito y el reconocimiento obtenidos en el restaurante a la fundación? El concepto tiende a ser el mismo: la innovación como bandera, solo que ésta vez llevada a espacios más amplios y ya no confinada a la residencia de Cala Montjoi. Para esto, es verdad que por más que se haya cerrado el restaurante no se puede dejar de considerar que el nombre de Ferrán Adrià viene asociado al éxito, como si fuera una marca aparte o al menos, conectada a elBulli. En ese sentido, si bien deja de existir el restaurante, el nombre Ferrán Adrià -la nueva marca- sigue siendo parte del nuevo enfoque de negocio que ahora tendrá como estandarte a la Fundación.

Sin embargo, ese endose de calidad no necesariamente puede ser percibido espontáneamente por los demás. Esta es la principal complicación que tendrá que plantearse a través de la Fundación en este nuevo enfoque que se quiere dar al negocio de elBulli.

3. Objetivos de una fundación

Los objetivos de la fundación que estará ligada a la innovación son «Ser un centro de estudio y análisis eficaz en la creatividad y de la manera de auditarla y divulgarla por Internet para que llegue a toda la sociedad» (Garrigasait 2012).

En este escenario el manejo de las redes sociales y el *e-business* jugarán un papel fundamental ya que en la actual coyuntura los negocios electrónicos cada día tienen más acogida y uso. Por ejemplo, las ventas del *e-commerce*, «[...] con una tasa compuesta de crecimiento de 11% anual, los pronósticos más recientes señalan que crecerán más que las de cualquier otro segmento del sector minorista, cuando menos hasta 2017» (Hitt *et al.* 2015). El éxito que pueda obtener la fundación dependerá en gran medida del manejo de las herramientas de *e-business*, por las siguientes razones:

- Acceso a la información, tanto para obtenerla como para compartirla.
- Abaratamiento de costos.
- Globalización de la información.

En el acápite 2 del capítulo I del presente trabajo se indicó que Ferrán Adrià es un hombre que entendió la innovación como forma de trabajo en su restaurante. Ahora busca llevar ese concepto a todos expandiéndolo a través de la Fundación. Es fácil considerar que el restaurante elBulli ya representaba para él un espacio muy angosto para lograr la internacionalización de su

idea. Requería, por tanto, “salir” con sus ideas y métodos de cocina al mundo, a través de la publicación de libros y tratados, conferencias a público vinculado o no profesionalmente a la gastronomía, la búsqueda de patrocinadores para ofrecer ferias de degustación e incluso, micro programas de televisión.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar el tema financiero. En más de una oportunidad Ferrán Adrià manifestó que, económicamente hablando, el restaurante elBulli no daba los resultados que podía esperarse, tratándose del mejor restaurante del mundo según muchos expertos. El estrés del trabajo, la cantidad de personal contratado, la inversión en el tamaño de la cocina y la implementación del taller experimental no redituaban -monetariamente hablando- los beneficios que ahora, a través de la Fundación con los diferentes productos y concesiones que ella pueda generar, sí se auguran, tanto por el hecho de realizar diversificaciones del negocio como por la conformación de adecuadas alianzas.

4. Alianzas estratégicas y nuevos productos

Algún camino ya ha trazado Ferrán Adrià para llevar a cabo sus objetivos con la Fundación. Aquí se muestran los que, a juicio de los autores, son los dos principales motores en la internacionalización de las ideas del chef.

4.1 Alianza con Telefónica

En octubre del 2010 Ferrán Adrià firmó una alianza con la multinacional española Telefónica que lo vinculó a esta por cuatro años, casi en forma exclusiva. La principal actividad estaría enmarcada en una gira que movilizaría al chef por varias ciudades del mundo. Este llamado *tour* contempló diversas acciones, todas con un componente muy innovador y visual tanto en su contenido como en su puesta en escena. En estos viajes que desencadenaban en presentaciones y ponencias, Ferrán Adrià compartió con clientes y profesionales de Telefónica en seminarios y conferencias sobre innovación, creatividad y transformación en el mundo empresarial, además de catas culinarias completamente innovadoras basadas en el aprendizaje a través de los sentidos, convocatorias y entregas de becas, premios a la creatividad y cursos de cocina en los que pudo tomar parte el público en general, profesionales o no de la gastronomía.

Asimismo, se realizaron exposiciones siendo la más conocida “La cocina en su tinta” que se inauguró a fines del 2010 en la Biblioteca Nacional de España. El propio Ferrán Adrià fue el

comisario de esta exposición en la que se mostraron, digitalizados y de forma interactiva, los fondos de la biblioteca relacionados con la gastronomía.

Ferrán Adrià se convirtió en el mejor embajador de la marca Telefónica en el mundo. No está demás decir que esto le generó importantes ingresos a la Fundación y una exposición que hizo aumentar en gran medida la fama que ya había conseguido con el restaurante, solo que esta vez, ya no era únicamente hacerse conocida en el mundo gastronómico sino en forma general, vale decir, en forma masiva.

4.2 elBullipedia

En marzo del 2013 Ferrán Adrià presentó su más ambicioso proyecto, elBullipedia, lo que pretende ser la enciclopedia digital de la gastronomía mundial y que deberá estar ya en uso a fines del 2016. Se trata de una base de datos e información sobre gastronomía *on line* con la intención de recopilar toda la información culinaria existente.

elBullipedia solo es un capítulo más de lo que hacían en elBullitaller. Quizá en un inicio, cuando su razón de ser consistía en innovar la carta de platos del restaurante, no había una adecuada valoración de la complejidad de lo que ahí se hacía. Ahora en cambio, se buscará desarrollar un esquema que pueda aplicarse a cualquier ámbito de conocimiento, a cualquier producto, para explicar cada proceso que está implicado en su obtención. Esto es importante traerlo a consideración ya que revela una característica notable en el carácter de Ferrán Adrià y es lo referente a su entero deseo de compartir conocimientos. Después de todo, elBullitaller no fue sino una gran muestra de ese afán de llevar sus creaciones a la mesa de todos sus clientes. Ahora, a través de la Fundación, podrá internacionalizar esos sabores mediante recetas y libros en los cuales mostrará los resultados de sus investigaciones culinarias a un público global.

4.3 Nuevo espacio: elBulli 1846

Se trata de un nuevo espacio de cocina de vanguardia, ubicado en las antiguas instalaciones del restaurante elBulli, que tiene como objetivo el desarrollo de alta cocina que promocióne la cultura gastronómica y se convierta en el primer centro culinario de innovación y desarrollo del mundo.

Tendrá como objetivos promocionar la cultura gastronómica y la formación de alto nivel. Se estima que su construcción e implementación final estará lista en el 2016, representando una inversión aproximada de € 9 millones y no cabe duda que pondrá a Cataluña en el eje de la gastronomía mundial.

5. Otros negocios relacionados

Si bien la Fundación es ahora el negocio principal de Ferrán Adrià, éste no se ha cerrado a otras alternativas que le permitan mantenerse en vitrina y no olvidar sus orígenes como chef de restaurante.

Es así que dentro de su cartera de negocios y con el restaurante elBulli cerrado, hay dos establecimientos llamados Tickets y 41° en los cuales participa indirectamente, siendo su hermano Albert quien lidera ambos espacios. En enero del 2011 abrió la coctelería-snackería, un local de 16 plazas con un menú de 41 platos que, a partir de medianoche, se convierte en coctelería. En marzo del 2011 abrió Tickets como un restaurante de tapas. Se cuenta que Albert Adrià escuchó a uno de sus clientes denominarlo “elBulli de barrio”, expresión que le pareció feliz y que ahora utiliza casi como eslogan publicitario.

Estos dos locales son muestras de cómo Ferrán Adrià no quiere desprenderse de la atención al público y del contacto con los comensales, al final, los jueces supremos del resultado de la innovación en los platos, ya que esto le sigue manteniendo activo en el negocio de los restaurantes.

6. Conclusiones del análisis de mercado

¿Hay mercado para una fundación de corte gastronómico? Por su originalidad y por ser Ferrán Adrià la cara de ésta los autores creen que sí. Además, en el gráfico 3 se puede observar que es difícil enmarcar este corte gastronómico de elBulli Foundation en alguna de las actividades ahí mostradas. Esto da una pauta de la originalidad de la Fundación. De su eslogan “cocinando ideas” se desprenden importantes oportunidades de negocio que ya en estos años se han logrado consolidar a favor de Ferrán Adrià desde el punto de vista, de fama, dinero y reconocimiento.

Una frase que puede dar una pista respecto a que esta idea de la fundación ya germinaba desde hace mucho en la cabeza de Ferrán Adrià es el hecho que para él, el restaurante elBulli no fue

estrictamente un negocio sino un centro de investigación y desarrollo. No en vano, en 1990 se embarcó junto con sus socios en una cuantiosa inversión para la implementación de una inmensa cocina (ver punto 1 del capítulo I) que fue, a su vez, la cuna de elBullitaller, a juicio de los autores, la primera piedra de la Fundación.

La transformación de elBulli restaurante a elBulli Foundation no tiene un éxito asegurado evidentemente, pero sí una muy buena alternativa de lograr la trascendencia, lo que en el carácter innovador y personalidad de Ferrán Adrià es quizá lo que más desea hoy día en la vida.

Capítulo V. Plan estratégico

1. Introducción

Los autores han sostenido que la ventaja competitiva del restaurante elBulli no era sostenible en el tiempo, por tanto, afirman que la decisión tomada respecto al cierre del restaurante para proceder con su transformación en fundación fue correcta. En este sentido, se procederá a elaborar el plan estratégico de elBulli Foundation.

Cuando se habla de estrategia, una de las definiciones clásicas a tomar en cuenta es esta: «Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva» (Hitt *et al.* 2015: 4). Esto lleva a entender la estrategia de una organización como la elección de un plan entre diversas alternativas, y luego la implementación de éste mediante acciones a ejecutar. Existen otras definiciones con diferentes enfoques, destacándose una que propone Mintzberg: «Estrategia: el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo» (Mintzberg *et al.* 1997). Según esto, la estrategia es entendida como la congruencia en las acciones que van ejecutándose, como coherencia de conducta en el tiempo aún si éstas no responden a un plan previamente formulado; un enfoque según el cual se diseña un plan y basado en este se actúa; y otro según el cual se va actuando y en el actuar se va consolidando un plan. En resumen: la estrategia como plan o la estrategia como acción. Ambos enfoques tienen defensores, como presentará más adelante la tabla 9.

¿En qué situación o coyuntura este segundo enfoque es el más adecuado? Generalmente, las organizaciones innovadoras “van haciendo camino al andar” ya que suelen enfrentar coyunturas cambiantes y al interior, van generando nuevas formas de hacer sus actividades ordinarias. Es por esto que ante la disyuntiva de los dos enfoques sobre estrategia vistos, y considerando que el rasgo característico tanto del restaurante como de la fundación es que ambos son organizaciones con una fuerte vocación por la innovación, los autores han decidido utilizar el segundo enfoque para este trabajo, ya que especialmente las organizaciones innovadoras «[...] con frecuencia se lanzan a la acción sin declarar antes sus intenciones formales. Cualquier tipo de empresa que enfrente un ambiente incierto y dinámico sería un buen candidato para crear estrategias con un patrón de actos y con un mínimo de intenciones» (Mintzberg *et al.* 1997:5).

Por lo expuesto, los autores seguirán el segundo enfoque en la elaboración del plan estratégico para elBulli Foundation; es decir, se revisará la misión y visión y, una vez formulados los objetivos estratégicos, se desarrollarán las actividades y planes a realizar.

Tabla 9. Enfoques sobre el concepto de estrategia

Enfoque	Descripción	Autor
La estrategia como plan	Se ocupa de delinear el plan de guerra y darle forma a la campaña individual y , dentro de ésta, decidir los enfrentamientos individuales-	C. von Clausewitz. (1976). <i>On War</i> . Vol. 1; p. 177.
	Un conjunto de planes concretos para ayudar a la organización a alcanzar su meta.	S. Oster. (1994). <i>Modern Competitive Analysis</i> . Segunda edición, p. 4.
La estrategia como acción	El arte de distribuir y aplicar medios militares para cumplir las políticas de la empresa.	Liddell Hart. (1967). <i>Strategy</i> . Segunda edición, p. 321
	Un patrón dentro de un flujo de acciones o decisiones.	Mintzberg. (1978). "Patterns in strategy formulation". En: <i>Management Science</i> . 24: 934-948.
	La creación de una posición única y valiosa, que envuelve un nuevo conjunto de actividades (...) generando disyuntivas para competir (...) tomando medidas dentro de las actividades de la empresa.	M. Porter. (1996). "What is Strategy?". En: <i>Harvard Business Review</i> . 74: 61-78.

Fuente: Peng, *et al.*, 2015.

2. Visión, misión y valores

Son conceptos clave que han ayudado a las empresas a pensar sobre su identidad, propósito y características fundamentales de su estrategia (Grant 2004). En el presente caso, la declaración oficial que muestra elBulli Foundation respecto a su misión y visión es la siguiente:

2.1 Misión

La misión trata de responder el por qué existe una entidad. Es indudablemente uno de los puntos de partida para elaborar o implementar una estrategia.

En el caso de Ferrán Adrià, el deseo de crear e innovar se ha presentado durante el presente trabajo, es la idea subyacente que dirige su vida profesional. Ha tratado de enarbolar esa creencia y convicción en la misión de la fundación con tres simples pero poderosas palabras: «Libertad para crear» (Adrià 2011).

Ahora bien, haciendo una pequeña retrospectiva para reafirmar algo que ya se ha esbozado anteriormente, es preciso indicar que en el restaurante elBulli ocurría un proceso de constante creación pero esa creación ¿se daba con libertad?, ¿hasta qué punto cuando había que preparar una carta para cada temporada?, ¿mantener los estándares necesarios para no perder las estrellas Michelin? o por último, ¿vivir el estrés que generaba trabajar y regentar el “mejor restaurante del mundo”? Los autores consideran que eran situaciones que limitaban esa libertad que buscaba el chef. En la Fundación este proceso de creación sería más libre y más factible de internacionalizarse.

2.2 Visión

«Ser un referente mundial de la creatividad gastronómica y desarrollo del potencial de los cocineros del mundo» (Adrià 2011).

Según Grant (2004), la visión es el resultado de un sentido de propósito que suele ser la principal motivación para fundar una empresa y, una vez puesta en marcha, sustentar su desarrollo. En concordancia, los autores afirman que para Ferrán Adrià fue hasta cierto punto, un paso “casi natural” cerrar el restaurante y embarcarse en el proyecto de la Fundación por un sentido de traspasar fronteras y llevar su conocimiento y carácter innovador a todas partes. Véase la intención de universalización en la frase “los cocineros del mundo”.

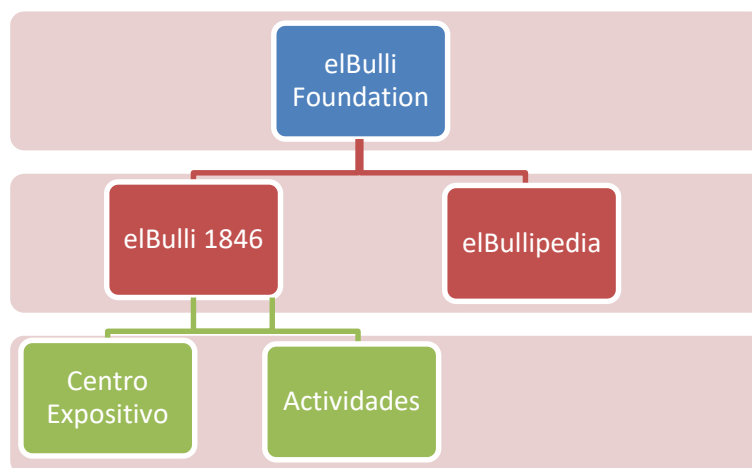
2.3 Valores

Antes de referirse específicamente a los valores de una organización, Fred David incluye a éstos como parte de los productos culturales, a los que define como «[...] palancas que los estrategas pueden utilizar para influir en las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias, y dirigir las» (David 2008: 126). Los valores entonces, representan actitudes o directivas de comportamiento que la organización trata de hacer caer en cascada a todos sus integrantes, para que éstos se rijan según aquellos en sus actividades diarias. Siendo a su vez éstas actividades diarias las que van siguiendo el patrón de la estrategia (formulada o realizada, según el enfoque de Mintzberg), se convierten en los motores de la estrategia que se lleva a cabo.

Para el caso de elBulli Foundation, los valores que lo rigen son orden, creatividad e innovación, investigación, pasión, respeto, libertad, honestidad, compartir, organización y eficiencia y mística.

3. Transformación en elBulli Foundation

Gráfico 4. Estructura de negocios de elBulli Foundation



Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.1 elBulli 1846

Esta unidad de la fundación funciona a través de dos estamentos:

- El centro expositivo.
- Actividades.

3.1.1 El centro expositivo

Es el espacio físico constituido por un área de 2,200 m² en donde funcionaba originalmente el restaurante, ubicado en Cala Montjoi. Este espacio es creado y diseñado para vivir una experiencia única e irrepetible.

A continuación se detalla la división de los espacios y la funcionalidad que albergará este recinto:

- Recorrido cronológico.
- Exposición de vajilla.

- Visita de la cocina, incluso cuando el equipo esté funcionando creativamente.
- Idearium, que es un espacio de tranquilidad para buscar y encontrar ideas.
- Espacio multidisciplinario.
- Exposición “Creatividad y Felicidad” que se combinan de forma permanente y temporal.
- Sala audiovisual.
- Exposición de energías renovables (tratamiento de agua, anillo de condensación geotérmica, *smartgrid* eléctrico, captación micro eólica).
- Pop-up restaurant.
- elBulli *Store*.
- Sala de reuniones.

3.1.2 Actividades

Las actividades comprenden las funciones desarrolladas por el equipo creativo y las experiencias.

- **Equipo creativo.** Cada año se seleccionan 30 cocineros de todo el mundo, ellos trabajarán con otras disciplinas relacionadas a la ciencia, diseño, arquitectura y otros. Pondrán en práctica las nuevas ideas en la cocina, trabajarán con eficiencia en la innovación y existirá una metodología que haga posible auditarlas, además de dar a conocer su trabajo diariamente a través del Internet. Del trabajo del equipo creativo en el centro expositivo se presentarán *on line* ideas para crear.
- **Experiencias.** Las experiencias se desarrollan con dos orientaciones claras; una, en sentido social, relacionada a actividades de educación y proyectos solidarios; y la otra, orientada a la recaudación de fondos para la fundación a través de actividades para particulares y empresas. Estas experiencias se traducen en cenas anuales, el proyecto “Te cuento en la cocina” en colaboración con Disney, Heart Ibiza, y otros.

3.2 elBullipedia

Es una herramienta para crear un conocimiento ordenado que lleve a la eficiencia, inspirado en el motor de búsqueda Wikipedia. Ha desarrollado su propio sistema llamado Sapiens (que es un mapa lleno de módulos, cápsulas, secuencias y probabilidades de conexión entre toda la información multidisciplinaria). Tiene el respaldo de la Universidad de Barcelona y otras universidades que se encargan de la parte científica e histórica. elBullipedia ayuda a buscar

ideas, sirve para educar y aprender, informar con rigor y acumular conocimiento, crear recetas propias, inspira, y es de todos y para todos.

4. Matriz FODA

El análisis FODA, a pesar de ser uno de los más utilizados para determinar la conexión entre el ambiente externo e interno de una organización, no tiene una persona definida a la cual otorgarle el crédito de su creación o invención. Sin embargo, eso no se convierte en obstáculo para seguir usándolo como herramienta para identificar los factores favorables y no favorables de los que dispone una organización para alcanzar sus objetivos.

4.1 Fortalezas

- **F.1:** 50 años de experiencia del rubro gastronómico, desde que elBulli abrió sus puertas en 1961 hasta que se decide su transformación.
- **F.2:** Factor humano altamente motivado.
- **F.3:** Amplio conocimiento del mercado por los años de experiencia, los *stages* de jóvenes creativos, y los viajes de Ferrán Adrià.
- **F.4:** Cinco años reconocido como el mejor restaurante del mundo y poseedor de tres estrellas Michelin.
- **F.5:** Información acumulada ya que empezaron a documentar los procesos creativos, recetas, y diseños de la cocina de elBulli.
- **F.6:** Tecnología gastronómica a través de diseño industrial de aparatos para cocinar y vajilla especial.
- **F.7:** Líder visionario con influencia mediática y mundial, por la fuerte asociación que se tiene de Ferrán Adrià con elBulli.
- **F.8:** Cultura organizacional definida de trabajo en equipo, imbuida de valores, contagiada por un espíritu de innovación, creatividad y pasión.
- **F.9:** Alianza con Telefónica, reconocida empresa transnacional.
- **F.10:** Producción bibliográfica propia, múltiples libros publicados.
- **F.11:** Proyecto del primer centro de investigación y desarrollo culinario con centro de exposición.

4.2 Oportunidades

- **O.1:** En el rubro gastronómico existe la necesidad de un modelo organizado y sistematizado del conocimiento gastronómico.
- **O.2:** En la actualidad en el rubro gastronómico el conocimiento no tiene el mismo idioma.
- **O.3:** En el sector gastronómico, no existe ningún modelo a seguir que marque la pauta de desarrollo de actividades creativas para el conocimiento gastronómico.
- **O.4:** Existe un incremento en la demanda de los jóvenes para estudiar las carreras gastronómicas profesionales y de auto educandos en gastronomía, asimismo restaurantes e instituciones del rubro son solicitados para realizar pasantías.
- **O.5:** Actualmente la gastronomía no crea ni se desarrolla en función a la salud de las personas, sino en función a la exploración de sabores. Sin embargo, existe una mayor necesidad en el mundo entero porque la alimentación sea lo más beneficioso para la salud.
- **O.6:** El desarrollo de la educación gastronómica del momento actual, requiere con mayor frecuencia el aporte de otras disciplinas profesionales.

4.3 Debilidades

- **D.1:** Organización y sistematización del conocimiento acumulado. Existe demasiado conocimiento acumulado y otro que se sigue generando.
- **D.2:** Tiempo de ejecución de los proyectos. La rapidez que exige la globalización y los constantes cambios en el entorno hacen parecer que el tiempo de ejecución de estos proyectos sea demasiado largo
- **D.3:** Gestión de expectativas. Las expectativas de la sociedad son altas y parecen no ser satisfechas o cumplidas.
- **D.4:** Presupuesto limitado para la envergadura de sus proyectos. Para procesar todo este conocimiento se necesita de instalaciones físicas y de personas que gestionen todo este conocimiento, para ello es necesario una partida presupuestal que cubra estas necesidades de la fundación.

4.4 Amenazas

- **A.1:** El lenguaje gastronómico global es complejo, por lo tanto, existe un alto riesgo de no dejarse entender por la forma de expresión cotidiana en la sociedad.
- **A.2:** Actualmente la sociedad tiene una baja tolerancia a los procesos creativos porque toman mucho tiempo, a despecho del ritmo acelerado de vida hoy en día.
- **A.3:** Alta probabilidad de retiro de financiamiento en un entorno global de alta incertidumbre.
- **A.4:** Incremento en la sensibilidad de los críticos y en los distintos actores de la sociedad relacionados a la gastronomía, debido al desarrollo de las redes sociales.

5. Objetivos estratégicos

Los autores han formulado ocho objetivos estratégicos para elBulli Foundation, los mismos que son descritos y enlazados con sus respectivas acciones estratégicas y el tiempo proyectado de ejecución (ver anexo 6).

6. FODA cruzado para la estrategia de transformación y crecimiento de elBulli

Con el FODA cruzado se han obtenido ocho estrategias (ver tabla 10). Dichas estrategias permitirán enfrentar la transformación y crecimiento de elBulli restaurante en elBulli Fundación, alineados a la visión. Se aprecia que varias estrategias obtienen mayor puntaje, por lo que son las que se deberían trabajar con mayor énfasis.

Tabla 10. Resumen de estrategia FODA cruzado

Objetivos estratégicos	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	D1	D2	D3	D4	A1	A2	A3	A4	Total	
1 Transformar elBulli Restaurante en elBulli Fundación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	25
2 Conseguir financiamiento a través de la fundación, que permita la libertad financiera para lograr la visión de los impulsores de elBulli	X		X	X			X		X		X	X	X	X	X	X	X					X			X		14
3 Mantener la reputación de elBulli y del gestor principal, Ferrán Adriá	X		X	X			X	X	X	X				X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	17
4 Promover la educación gastronómica en edad infantil para influenciar la cultura de alimentación saludable a largo plazo	X		X	X	X		X					X		X		X	X	X		X		X	X		X		14
5 Promover el desarrollo de investigaciones multidisciplinares relacionadas a la gastronomía	X	X	X	X	X	X	X			X			X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	19
6 Organizar y sistematizar el conocimiento gastronómico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	25
7 Compartir eficientemente el conocimiento ordenado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	25
8 Construcción de espacios físicos adecuados para el desarrollo de las actividades de la fundación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	23

Fuente: Elaboración propia, 2016.

7. Comprobación de estrategias con el modelo de recursos y capacidades

Las estrategias seleccionadas mediante el FODA cruzado enfocado en el modelo de recursos y capacidades contribuyen a sostener la ventaja competitiva y a crear una barrera de entrada a la futura competencia. En este caso, al hacer la comprobación, se confirma que los objetivos estratégicos están enfocados al desarrollo y fortalecimiento de los recursos y capacidades de la fundación (ver anexo 7).

8. Matriz de alineamiento estratégico

Los objetivos estratégicos de transformación y crecimiento elegidos se plasman en acciones concretas (ver anexo 6). A través de esta matriz se puede visualizar que cada acción estratégica contribuye a la visión de elBulli. Así también se hace un estimado del tiempo proyectado para concretar estas acciones definidas en corto plazo, mediano plazo, y largo plazo, dependiendo del tipo de acción estratégica a tomar.

Con base a estas acciones se delimitarán los planes funcionales para todas las áreas que intervengan en elBulli Foundation.

Capítulo VI. Plan de recursos humanos

1. Introducción

En una organización donde la innovación forma parte de su estrategia como vía de búsqueda de la ventaja competitiva, las personas y su gestión suelen ser lo más relevante. De esta forma «el capital humano está adquiriendo una mayor fuerza en un entorno en el que el conocimiento se encuentra en continuo avance» (Jorgensen *et al.* 2009: 451). Por lo tanto, es indispensable lograr mantener y retener el capital humano de la compañía pero además, considerando la creciente importancia que supone la innovación en las estrategias empresariales, «es necesario crear un clima favorable para la obtención de resultados en materia de innovación» (Pérez y Quevedo 2006: 12).

Por ello para el presente caso, los autores consideran importante tener una estructura orgánica y cultura correcta que propicie el talento son básicos para cumplir con las estrategias planteadas que están enfocadas en la visión de la fundación.

2. Estructura organizativa

En organizaciones innovadoras cuanto más reducidos sean los niveles jerárquicos se facilitará y obtendrán mejores resultados; por lo tanto las estructuras más informales, también llamadas estructuras orgánicas son las más adecuadas. «El principal motivo reside en que son las estructuras más flexibles, planas y menos jerarquizadas las que favorecen la comunicación en las empresas» (Jiménez y Sanz 2004: 29), «[...] facilitan su adaptación a los cambios externos y posibilitan distribuir el conocimiento en toda la compañía» (Burns y Stalker 1994: 105-106). Además, diversas investigaciones apuntan a que «[...] los resultados de las organizaciones que cuentan con este tipo de estructuras se encuentran más relacionados con la creación de conocimiento» (Laursen 2002: 143-144).

En línea con lo anterior, la estructura propuesta para la fundación responde al ejemplo de una estructura plana y poco jerarquizada denominada estructura orgánica. En un primer nivel cuenta con la Dirección General encabezada por Ferrán Adrià, por debajo de la cual se sitúan la Dirección de elBullipedia, la Dirección de elBulli 1846, la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Finanzas, y servicios generales.

La Dirección de elBulli 1846 se divide en la subdirección del Centro Expositivo y la Sub Dirección de Actividades encargadas de la creación del conocimiento; a su vez, la Dirección de elBullipedia se divide en la Sub Dirección Tecnológica y la Sub Dirección de e-commerce.

La estructura organizativa de la fundación está formada por 150 personas distribuidas, según se muestra a continuación:

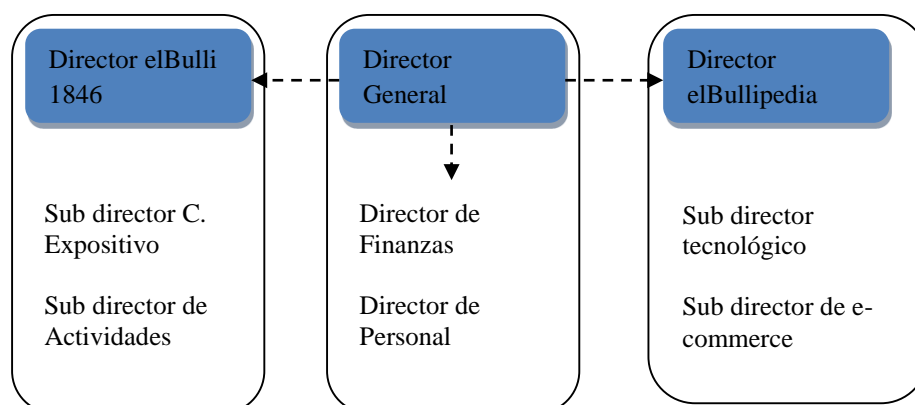
Tabla 11. Estructura de personal

Área	Número de personas
Bullipedia	70
Equipo creativo	30
Equipo multidisciplinario	20
Administrativos	30
Total personal	150

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para mayor entendimiento de esta estructura se plantea el siguiente organigrama (ver gráfico 5):

Gráfico 5. Organigrama de elBulli Foundation



Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Cultura del talento

Para lograr el objetivo planteado por la fundación, ésta debe promover una cultura que permita atraer el talento requerido y generar un clima propicio para la innovación, la cual está orientada al desarrollo y bienestar de las personas; para lograr esto serán necesario enfatizar los siguientes puntos:

- **Valores y confianza.** Se debe desarrollar una cultura de valores y respeto así como un clima de confianza por parte de los líderes.

- **Pasión en el trabajo.** Debe promover que las personas trabajen con pasión lo que más les gusta, sobre todo en el centro expositivo.
- **Promover el desarrollo del conocimiento.** Mediante la formación de equipos multidisciplinarios que permitan el desarrollo del conocimiento para ser compartido.
- **Acceso a información.** Brindar facilidades para el acceso a la información a través de redes sociales y otros recursos de inteligencia colectiva que permita identificar necesidades, tendencias y compartir conocimiento de todo el mundo.
- **Desarrollar equipos de alto desempeño.** Si se quieren lograr los objetivos planteados es importante que se desarrollen equipos de alto desempeño, abiertos al aprendizaje acelerado y a la innovación, a través del soporte y capacitación.
- **Atracción de los mejores talentos.** Para esto el área de Recursos Humanos debe expandir su ámbito de influencia, creando presencia en las diferentes redes sociales y perfeccionando su capacidad para establecer un rol activo en el desarrollo de comunidades de profesionales, cuyos integrantes se identifiquen con las iniciativas operacionales y de negocios de la empresa. Asimismo, la aproximación a las universidades e institutos de educación superior promoviendo proyectos de desarrollo en conjunto permite el logro de este objetivo.
- **Retribución competitiva.** Ambientes de trabajo con flexibilidad horaria; buenos programas de conciliación de la vida personal y profesional; atractivos motivadores intrínsecos no vinculados al salario; excelentes posibilidades de desarrollo profesional acordes a las capacidades, competencias e intereses de las personas; y una cultura que promueva el reconocimiento oportuno y generoso por el trabajo bien hecho, contribuyen a fortalecer el compromiso del colaborador a su empresa, incrementan la implicación a su rol o función, y fomentan su orgullo de pertenencia
- **Participación en eventos de responsabilidad social.** El incentivar la participación del personal en proyectos de responsabilidad social ayuda a reforzar la identidad corporativa y, en mayor medida, si esta es congruente con los valores empresariales de la fundación.
- **Transformar la organización en un *best workplace*.** Para lograr que la fundación se convierta en un referente de las buenas prácticas de gestión de personas puede ser una buena opción aplicar la metodología sugerida por el Great Place to Work Institute. Estas herramientas como la Evaluación del Nivel de Confianza de la Organización (Trust Index) y la Encuesta de Cultura Laboral (Culture Audit), ofrecen un diagnóstico integral y si son aplicadas con sentido crítico, permiten obtener información de primer orden para sugerir un plan de mejoras que ayuden a las empresas de hoy a afrontar con mayores posibilidades de éxito los retos de la guerra del talento, ahora implícitos en la economía del conocimiento.

Capítulo VII. Plan de responsabilidad social

1. Objetivo del plan de responsabilidad social de la fundación de elBulli

La responsabilidad social empresarial «[...] es el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad mediante acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país» (Flores *et al.* 2004). El objetivo del plan de responsabilidad social de elBulli Foundation es que cumpla con los lineamientos que conduzcan a un desarrollo sostenible de la organización.

2. Análisis basado en las ocho categorías que abarca la responsabilidad social

La fundación de elBulli abarca todos los ámbitos de responsabilidad social relacionados, estos podemos reconocerlos en el modelo que plantea Ogliastri *et al.* (2009) de ocho categorías interrelacionadas que generarán sinergias para el desarrollo sostenible deseado (ver anexo 8).

2.1 Transparencia, valores y prácticas anticorrupción

La cultura organizacional del Bulli, está imbuida de valores (descritos en el capítulo V, acápite 1) buenas prácticas, promovidas y ejemplificadas por los fundadores y colaboradores del patronato, quienes viven y transmiten esa cultura. Las prácticas de anticorrupción han quedado sentadas ante el conflicto con la Generalitate de Catalunya. Las prácticas de elBulli son socialmente responsables, buscando relaciones beneficiosas con todos los interesados.

2.2 Colaboradores

El equipo creativo, los profesionales y colaboradores de la fundación tienen un alto grado de profesionalismo y compromiso, esto se refleja en la calidad del trabajo. Al ser un proyecto de gran infraestructura y complejidad, se vive una cultura organizacional que satisface a los colaboradores y los mantiene constantemente motivados, además de respetar sus beneficios y los contratos laborales sujetos a la ley.

2.3 Consumidores

Los clientes internos se sienten motivados y comprometidos con la visión de elBulli, viven una experiencia única que promueve la creatividad; por lo tanto transmiten a la comunidad (clientes externos) la entrega de información y conocimiento con un sentido de servicio, de mejora, de impactar de forma positiva en sus vidas, tanto a personas, como empresas y patrocinadores.

2.4 Proveedores

elBulli ofrece transferencia de conocimiento, métodos y procesos para que los proveedores patrocinadores cuenten con estas herramientas para aprovecharlas en su organización. Sapiens, por ejemplo, servirá a muchas organizaciones como un modelo para organizar conocimiento; los procesos creativos y de desarrollo del Bullipedia son otro tipo de metodología. Los procesos del equipo creativo se pueden implantar o mejorar en otras organizaciones y servirán como modelos o herramientas.

2.5 Comunidad

elBulli como fundación trabaja respetando las normas sociales y de convivencia en la comunidad, es más, su visión es contribuir con generar mayor conocimiento para la humanidad. En ese sentido trata de contribuir con la mejora de estas metodologías de generar conocimiento, e influenciar en los niños como lo hace con el proyecto con Disney, enseñando sobre comida saludable.

Abrir el centro de exposición gastronómica en Cala Montjoi, un lugar donde se crea conocimiento y se comparte con los visitantes y con el mundo a través de Internet, es contribuir con la comunidad.

2.6 Medio ambiente

La fundación está comprometida con la difusión del cuidado del medio ambiente, para ello en el centro expositivo gastronómico de Cala Montjoi, Tecnalía ha instalado diversos mecanismos que generan energías renovables como tratamiento del agua, anillos de condensación geotérmica, smartgrid eléctrico y de captación eólica. Estos mecanismos están presentes en la exposición con la finalidad de ser difundidos y crear conciencia de su utilización.

2.7 Fortalecimiento de instituciones públicas

La contribución para el sector público por parte de las organizaciones privadas siempre ha sido importante, es por ello que la fundación de elBulli trabaja en armonía con las instituciones públicas. La Generalitate de Catalunya se verá beneficiada porque los ingresos por turismo serán favorables; como aporte de forma indirecta está el reconocimiento de elBulli como un centro innovador y de investigación que hace atractiva, fomenta y fortalece la educación en esta parte de España.

2.8 Sostenibilidad económica

La condición innovadora de la fundación le permite ser sostenible económicamente porque generara recursos con proyectos propios y consigue financiamiento a través de auspiciadores. Estos recursos permiten a la fundación poner en marcha proyectos sociales y ambientales.

Las empresas buscan generar valor para los accionistas, en este caso la fundación genera un modelo que permite generar valor y mejorar la calidad de vida de colaboradores, patrocinadores, auspiciadores, en armonía con la comunidad y en beneficio de ésta.

3. Conclusión del plan de responsabilidad social

El modelo basado en las ocho categorías nos muestra que la fundación de elBulli orienta el desarrollo de sus actividades con los lineamientos que exige la comunidad para alcanzar un desarrollo sostenible en cuanto a responsabilidad social. Todo esto, aunado a un plan de mejora o una guía que haga medible el desempeño en estas categorías, confirmará que la fundación es socialmente responsable, para ello vienen trabajando en el desarrollo de herramientas que hagan esto posible como Sapiens y Timelapse⁷.

⁷ Herramienta virtual en tiempo real que muestra las actividades *on line*. Sirve como sistema de control y para fines de auditoría.

Capítulo VIII. Plan de marketing de elBulli Foundation

1. Antecedentes

Entre 1961 y 1992 el restaurante elBulli transcurre en una vida organizacional en la cual confluyeron muchos éxitos. Se posicionó en el segmento de cocina de autor gracias al esfuerzo y talento del chef principal, Ferrán Adrià. A partir de 1997 hasta el 2010 empiezan a desarrollarse nuevas unidades de negocio usufructuando en alguna medida, el prestigio obtenido durante 40 años para, finalmente, en el 2010 anunciar su cierre y consecuente transformación en una fundación.

2. Objetivo general

Universalizar el conocimiento gastronómico obtenido por el restaurante durante sus años de existencia y enarbolar como herramienta decisiva para el desarrollo de la gastronomía la innovación en la cocina.

3. Análisis situacional

Un estudio realizado en el 2010 por el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INEAF 2010), año en que Ferrán Adrià anuncia el lanzamiento de elBulli Foundation, establece que en España la distribución por tamaño de las fundaciones (3.288 en actividad) en relación a sus ingresos, era la siguiente:

- Micro fundaciones 23,3%
- Fundaciones pequeñas 42,6%
- Fundaciones medianas 22,5%
- Grandes fundaciones 8,6%
- Macro fundaciones 2,6%
- Mega fundaciones 0,4%

Asimismo, el 52% se orientaba a las actividades de educación e investigación, y el 63% concentraba su actividad en un ámbito territorial que no excede de su respectiva comunidad autónoma, por lo que sólo el 13,6% era de ámbito internacional.

Los tipos de actividad respondían a tres modelos básicos:

- **Operativo.** Destinan sus recursos a la gestión de sus propios proyectos o programas, consistiendo su gestión en la prestación de servicios.
- **Donante.** Destinan sus recursos a ayudas a terceros, a través de concesión de becas y ayudas de distintos tipos.
- **Movilizador.** Destinan sus recursos a la sensibilización social, enfocándose en campañas destinadas a influir sobre comportamientos y opiniones.

En cuanto a su impacto sobre el recurso humano, movilizan a más de 200.000 empleados, desde voluntarios hasta trabajadores de tiempo completo, siendo el ratio entre el número de empleos generados y el número de fundaciones activas de 27,8 a finales del 2010.

Por último, según información a 2008, el 53,6% de las fundaciones superaba los € 150.000 de gasto anual, convirtiéndolas en importantes entidades de gasto; mientras que por el lado de los ingresos, el 88,2% obtenía éstos de donaciones y subvenciones (INEAF 2010).

4. Información del(os) producto(s)/servicio(s)

En el caso de elBulli Foundation, los servicios a brindar irán desde asesoría empresarial hasta la gestión del conocimiento. Para esto, los proyectos ya en etapa final de diseño actualmente, son elBulli 1846, y elBullipedia, a que se han descrito anteriormente.

5. Ferrán Adrià y elBulli como marcas poderosas

El prestigio del chef está fuera de discusión, lo mismo que el poder de la marca que dejó el restaurante en sus más de 40 años de existencia. Los galardones así lo confirman y ya se habló de ellos en los capítulos precedentes. ¿Hasta qué punto estas marcas van a darle a la fundación el respaldo e impulso que requiere? Los autores creen que lo harán totalmente.

Hay un factor a considerar además en todo esto: el restaurante elBulli cerró sus puertas en su mejor momento (en el año 2010 apareció en el segundo lugar de la lista de St. Pellegrino). Los autores creen que fue la jugada más importante de Ferrán Adrià porque se trae consigo la fama y el prestigio intactos, y por tanto, el poder de una marca que quedó en la mente de todos, como el nombre de un producto/servicio de la mejor calidad y reputación.

6. Análisis de la competencia

Considerando que elBulli Foundation estima una inversión inicial de € 20 millones provenientes de capital privado (La Vanguardia/De carne y hueso 2016) y que, como sus propios objetivos estratégicos lo señalan, desea universalizar el concepto de innovación en la gastronomía, entonces, a la luz del estudio realizado por el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones de España (INEAF 2010), se puede concluir que el nivel de competencia en ese segmento será pequeño. Como se analizó, solo el 0,4% de las fundaciones españolas con mega fundaciones y solo un 13,6% se enfocaban en el ámbito internacional. Además, al igual que la estrategia seguida en el restaurante elBulli, Ferrán Adrià siempre buscará la diferenciación tanto en sus modos y acciones, como en sus productos/servicios a ofrecer al público en general, más aun tratándose ahora de un público de distintas partes del mundo.

7. Análisis de los canales de distribución

El principal canal de distribución será el *e-business* ya que le permitirá a la fundación obtener fácil y rápido acceso a información, generando información y conocimiento a través de este medio fácilmente compartible. Además, ayudará mucho al abaratamiento de costos porque en España se encuentra muy difundido el uso de Internet y las herramientas tecnológicas en general. Por último, el *e-business* es la mejor herramienta para la globalización de la información, uno de los objetivos primarios de la Fundación.

8. Conclusión del plan de marketing

Las posibilidades para elBulli Foundation son enormes. La idea de una crear una entidad que gestione el conocimiento de un área de tanto crecimiento en los últimos años como la gastronomía, es de por sí una idea poco común y bastante singular. El análisis de competencia arrojó que no se trata de un segmento competitivo, además, el poder de la marca asociada a la fundación (Ferrán Adrià y elBulli) constituyen una inigualable base para las futuras oportunidades de negocio que se generen. En temas de gastronomía, el chef tiene una ascendencia y autoridad enormes.

Capítulo IX. Plan de finanzas

1. Introducción al análisis económico y financiero

Una fundación, aun cuando no se trate de una entidad con fines de lucro, debe establecer si será factible de realizar en términos económicos, para lo cual es necesario proyectar los niveles de ingresos y gastos en los que incurrirá. Así, se tendrá un presupuesto de sus indicadores financieros y se podrá determinar su subsistencia en el tiempo.

Para el caso de elBulli Foundation y con el objetivo de determinar si tiene viabilidad financiera, se esbozará un análisis de las principales variables que permitan determinar la factibilidad del proyecto. En ese sentido, se revisarán las variables de liquidez, solvencia, riesgo y rentabilidad a la luz de los planes desarrollados anteriormente. Finalmente, se revisarán las fuentes de financiamiento y se elaborará el flujo de caja correspondiente.

2. Liquidez

Contrario a lo que comúnmente se piensa, la liquidez no es la cantidad de dinero con la que cuenta una empresa sino que se refiere más bien a la velocidad con que el dinero fluye en la organización en el marco del círculo virtuoso: i) generación de productos y/o servicios; ii) comercialización de los productos y/o servicios para convertirlos en cuentas por cobrar; iii) realización de las cuentas por cobrar a través de la conversión en efectivo; y iv) reinversión (re uso) del efectivo en generación de productos y/o servicios.

En el caso de la fundación, se tendrá la comercialización de bienes intangibles, los cuales generarán ingresos básicamente por concepto de subvenciones y donaciones. En el mediano plazo se obtendrán ingresos propios a través de las asesorías empresariales. Por el lado de los gastos, básicamente se tendrá el tema de los costos laborales, los gastos operativos y los gastos promocionales y de marketing.

3. Solvencia

La solvencia se entiende como la capacidad que tiene una organización de obtener flujos de dinero futuros. Un factor importante es el nombre y prestigio que tenga la entidad. Luego, el

esquema de negocios es importante en relación al tipo de producto y/o servicio ya que esto dará una idea de la facilidad o no de la comercialización y consecución de ingresos por ventas.

La Fundación, análisis del presente caso, tiene estos componentes claramente favorables: el prestigio del Ferrán Adrià, y lo novedoso del producto a ofrecer como es la Bullipedia y elBulli 1846.

4. Riesgo

Toda organización está afecta a riesgos y éstos son imposibles de eliminar. El éxito estará en minimizarlos ya que nunca podrán desaparecer. Los riesgos se clasificarán en externos, organizativos y de gestión.

Para el caso de elBulli Foundation, los riesgos organizativos son evidentes ya que las proyecciones que hace Adrià respecto a la cantidad de personas con que contará son bastante elevadas para un proyecto que está en sus inicios. En cuanto a los riesgos de gestión, éstos serán controlados si el chef decide delegar el aspecto organizativo a profesionales del área y él enfocarse en lo suyo: la creatividad e innovación de nuevos proyectos para la Fundación. Por último, los riesgos externos hoy en día se encuentran presentes en el tema ecológico, principalmente, por la construcción de los ambientes en Cala Montjoi (Gastrodiario Parahoreca 2015). Éstos podrán disminuirse en la medida que la Fundación establezca una estrategia para contrarrestar esta visión negativa, al brindar a la comunidad información más exacta de los planes de construcción.

5. Rentabilidad

La rentabilidad es el cociente de la utilidad sobre la inversión. El proyecto de la fundación es a largo plazo. La inversión a realizar se recuperará en un estimado de 10 años ya que la construcción del inmueble más los primeros gastos de operación y promoción comercial, implicarán un fuerte primer impulso financiero, el cual se redituará según los ingresos futuros que los servicios de la fundación logren captar en el corto y mediano plazo.

6. Fuentes de financiamiento

Se considerará como inversión inicial € 20 millones que es el financiamiento que la Fundación requiere, el mismo que deberá ser recuperado a los diez años. La tasa de este financiamiento será de 2.30% efectivo anual. Asimismo, se establecerá una proporción de los ingresos de 40% proveniente de subvenciones, 35% proveniente de donaciones y 25% de ingresos propios. Esta proporción irá modificándose a medida que el proyecto vaya madurando.

En cuanto a los rubros de gastos, se tienen los laborales que constituyen la mayor proporción, 45%; los gastos operativos, 35%; y los gastos de promoción y marketing, 15%; los gastos financieros se detallan en el anexo

En el anexo 9 se presenta el flujo de caja desde el punto de vista contable para los próximos diez años, donde se consideran los siguientes supuestos respecto a los elementos más importantes:

- Los ingresos por donaciones y/o subvenciones irán decreciendo a una tasa de 4% anual hasta el Año 5 y 10% anual a partir del Año 6, mientras que por el lado de los ingresos propios éstos deberán crecer en un 15% los cinco primeros años y 10% a partir del Año 6.
- Los gastos de publicidad y marketing se irán reduciendo a medida que la Fundación se haga conocida o, a decir del propio Ferrán Adrià, se universalice.

Finalmente, considerando que la fundación espera obtener un retorno para su sostenibilidad financiera y económica a lo largo del tiempo, en los anexos 10 y 11 se presentan los flujos de caja descontados, con dos posibles escenarios: el primero, denominado escenario esperado en el cual se calcula el valor presente utilizando una tasa de descuento anual de 10%, lo que consideramos sería la tasa costo de oportunidad esperada; y el segundo escenario, denominado moderado, en el cual se toma como tasa de descuento 8% que sería lo mínimo aceptable por los patrocinadores de la fundación. En ambos casos, los ingresos a valor presente superan a los egresos, incluyendo la amortización y pago de intereses del financiamiento inicial.

Por último, se esboza en el anexo 12 el cuadro de amortización del financiamiento de € 20 millones a un plazo de 10 años y una tasa efectiva anual de 2,30% .

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- 1.1 Se reconocen tres etapas bien marcadas en la historia de elBulli: el restaurante (1961-1992), la diversificación (1993-2010) y la transformación (2010-a la fecha).
- 1.2 Según el análisis del macro y micro entorno, la industria en la que se desarrollaba el restaurante elBulli no era lo suficientemente atractiva ya que no permitía generar los ingresos esperados por el alto costo que se requería para mantener un liderazgo ganado en una alta dinámica competitiva.
- 1.3 El restaurante elBulli tenía una ventaja competitiva que no era sostenible en el tiempo por lo que la decisión de transformarlo en fundación fue acertada.
- 1.4 Existe una fuerte asociación entre el nombre del fundador Ferrán Adrià y la marca elBulli que permiten que la fundación tenga expectativas de desarrollo.
- 1.5 El carácter innovador de Ferrán Adrià promueve el tomar una decisión bastante arriesgada de transformar el negocio cuando el restaurante estaba en su mejor momento.
- 1.6 Existe un mercado para el desarrollo de elBulli Foundation dado que en España solo el 0,4% califica como mega fundaciones considerando el nivel de ingresos.
- 1.7 Por ser una organización innovadora tiene un enfoque estratégico más orientado a la acción que a la formulación de un plan. Es decir, hay una tendencia a seguir el enfoque de Mintzberg para las organizaciones innovadoras: “las acciones dentro de un patrón”.
- 1.8 En cuanto a la responsabilidad social, elBulli Foundation utiliza el modelo basado en ocho categorías, el cual le asegura orientar sus actividades a lograr un desarrollo sostenible.
- 1.9 El financiamiento requerido se amortizará en un periodo de 10 años, considerando como tasa efectiva anual 2,30%.
- 1.10 El retorno esperado en los diez primeros años será superior a los € 223 mil euros utilizando 10% anual como tasa de descuento, la que los autores consideran como tasa costo de oportunidad de los patrocinadores y vinculados de la fundación.
- 1.11 Se considera también, un escenario moderado aplicando una tasa de descuento de 8% anual con la cual el retorno bordearía los € 212 mil euros en los diez primeros años.

2. Recomendaciones

- 2.1 Establecer alianzas con patrocinadores como las que tuvo Ferrán Adrià -en forma individual- con la empresa Telefónica, a fin de lograr los objetivos de la Fundación.

- 2.2 Informar periódicamente a la comunidad e interesados sobre los avances de la puesta en marcha de la Fundación, para que no se creen altas expectativas.
- 2.3 Definir una estructura empresarial para la Fundación, con un soporte administrativo conformado por profesionales del área, a fin que Ferrán Adrià se enfoque en perseguir la visión, es decir, no pierda el carácter innovador.
- 2.4 Analizar la posibilidad que, en algún momento, la Fundación se muestre abierta a la opción de recibir subvenciones públicas.

Bibliografía

- Adrià, Ferrán. (2011). “Misión, objetivo y lema de la fundación”. En: *elBulli Foundation*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/05/2016. Disponible en: <<http://elbullifoundation.blogspot.pe/2011/02/mision-objetivo-y-lema-de-la-fundacion.html>>.
- Barney, Jay B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. En: *Journal of Management*. Vol. 17.
- Burns, T., y Stalker, G.M. (1994). *The management of innovation*. London: Oxford University Press. Fecha de consulta: 18/04/2016. Disponible en: <http://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27412_8.pdf>.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México, D. F: Pearson Education.
- Fernández, María. (2014). “El negocio tras las estrellas Michelin”. En: *Diario El País*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/04/2016. Disponible en: <http://economia.elpais.com/economia/2014/10/24/actualidad/1414172228_622358.html>.
- Flores, Juliano; Prado, Andrea; Pratt, Lawrence; y Leguizamón, Francisco. (2004). *Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/05/2016. Disponible en: <http://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/pdf/903_ManualindicadoresRSECR.pdf>.
- Garralda, Joaquín. (1999). “La cadena de valor”. En: *IE Business School*. Nota técnica. España: IE Business Publishing. [En línea]. Fecha de consulta: 11/05/2016. Disponible en: <<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>>.
- Garrigasait, Marc_ (2012). “El Bulli', ejemplo de excelencia empresarial de Ferran Adrià y Juli Soler”. En: *El abrazo del Koala*. Columna de opinión del blog El Confidencial. 24 de octubre del 2012. [En línea]. Fecha de consulta: 04/05/2016. Disponible en: <http://blogs.elconfidencial.com/mercados/el-abrazo-del-koala/2012-10-24/el-bulli-ejemplo-de-excelencia-empresarial-de-ferran-adria-y-juli-soler_580574/>.
- Gastrodiario Parahoreca. (2015). “Ferrán Adria se topa con la oposición de los ecologistas para construir Bulli Foundation”. En: *Parahoreca.com*. [En línea]. 23 de enero del 2015. Fecha de consulta: 27/04/2016. Disponible en: <<http://www.parahoreca.com/ferran-adria-se-topa-con-la-oposicion-de-los-ecologistas-para-construir-bulli-foundation/>>.

- Grant, Robert M. (2004). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Octava Edición. México D.F.: McGrawHill.
- Hitt, M. A.; Duane, I. R.; Hoskisson, R. E.; Mascaró, S. P.; y Suárez, M. M. P. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización: Conceptos y casos*. México D.F.: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística de España (INE). (2012). *Reporte España en cifras, 2011*. En: *Ine.es*. [En línea]. Enero del 2012. Fecha de consulta: 21/04/2016. Disponible en: <http://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=QhNfV8WWOtHI8Ae3woHADw&gws_rd=ssl#q=ine+espa%C3%B1a+en+cifras+2012>.
- Jiménez, M. y Sanz, R. (2004). “Determinantes del éxito de la innovación”. En: *Revista de Empresa*. Enero-marzo 2004, N° 7.
- Jorgensen, F.; Becker, K.; & Matthews, J. (2009). “Human resource management and innovation: what are knowledge-intensive firms doing”. Trabajo presentado en la décima conferencia internacional CINet. Brisbane, Australia.
- La Vanguardia/De carne y hueso. (2016). “Ferran Adrià: ‘La gente cree que estoy especulando’”. En: *lavanguardia.com*. [En línea]. 25 de abril del 2016. Fecha de consulta: 28/05/2016. Disponible en: <<http://www.lavanguardia.com/comer/de-carne-hueso/2020160420>>.
- La Vanguardia/Economía. (2012). “España acaba el año 2011 con 5.273.000 parados”. En: *lavanguardia.com*. [En línea]. 27 de enero del 2012. Fecha de consulta: 12/05/2016. Disponible en: <<http://www.lavanguardia.com/economia/20120127/54245372759/espana-acaba-el-ano-2011-con-5-273-000-parados.html>>.
- Laursen, K. (2002). “The importance of sectorial differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance”. En: *International Journal of the Economics of Business*. Vol. 9, N°1.
- Magretta, Joan. (2013). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos (Edición Breve)*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Noguer, Miquel. (2010). “Artur Mas conquista Cataluña sobre los escombros del Gobierno tripartito”. En: *Diario El País*. [En línea]. Fecha de consulta: 31/05/2016. Disponible en: <http://elpais.com/elpais/2010/11/28/actualidad/1290935819_850215.html>.
- Ogliastri, E.; Flores, J.; Condo, A.; Ickis, J.; Leguizamón, F.; Pratt, L.; Prado, A.; Rodríguez, A. (2009). *El Octágono. Un modelo para alinear la RSE con la estrategia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Peng, M. W. (2015). *Estrategia global*. México D.F.: Cengage.
- Pérez, C.; y Quevedo, P. (2006). *Human resources management and its impact on innovation performance in companies*. Chichester: International Journal of Technology Management.
- Ponti, F., y Ferràs, X. (2008). *Pasión por innovar: Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Porter, Michael. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Editorial Javier Vergara.
- Rey García, Marta; Álvarez González, Luis Ignacio, y el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF). (2011). *El sector fundacional español. Datos básicos*. Madrid: Asociación Española de Fundaciones. Fecha de consulta: 27/05/2016. Disponible en: <http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4e1d396869ffb/Elsectorfundacionalespaol-Datosbsicos.pdf>.
- Sabor Mediterráneo. (2009). “El Celler de Can Roca obtiene su tercera estrella Michelin y pasa a formar parte de los restaurantes con la máxima distinción”. En: *Sabormediterraneo.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/03/2016. Disponible en: <http://www.sabormediterraneo.com/port/estrella_michelin_2010.htm>.
- The world’s 50 best restaurants. (s.f.a). “2002 Lista”. En: *theworlds50best.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/01/2016. Disponible en: <<http://www.theworlds50best.com/list/past-list/2002>>.
- The world’s 50 best restaurants. (s.f.b). “2006 Lista”. En: *theworlds50best.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/01/2016. Disponible en: <<http://www.theworlds50best.com/list/past-list/2006>>.
- The world’s 50 best restaurants. (s.f.c). “2007 Lista”. En: *theworlds50best.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/01/2016. Disponible en: <<http://www.theworlds50best.com/list/past-list/2007>>.

The world's 50 best restaurantes. (s.f.d). "2008 Lista". En: *theworlds50best.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/01/2016. Disponible en: <<http://www.theworlds50best.com/list/past-list/2008>>.

The world's 50 best restaurantes. (s.f.e). "2009 Lista". En: *theworlds50best.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/01/2016. Disponible en: <<http://www.theworlds50best.com/list/past-list/2009>>.

The world's 50 best restaurantes. (s.f.g). "2010 Lista". En: *theworlds50best.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/01/2016. Disponible en: <<http://www.theworlds50best.com/list/past-list/2010>>.

Wikipedia. (2015a). "Guía Michelin". En: *Wikipedia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/01/2016. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Gu%C3%ADa_Michelin>.

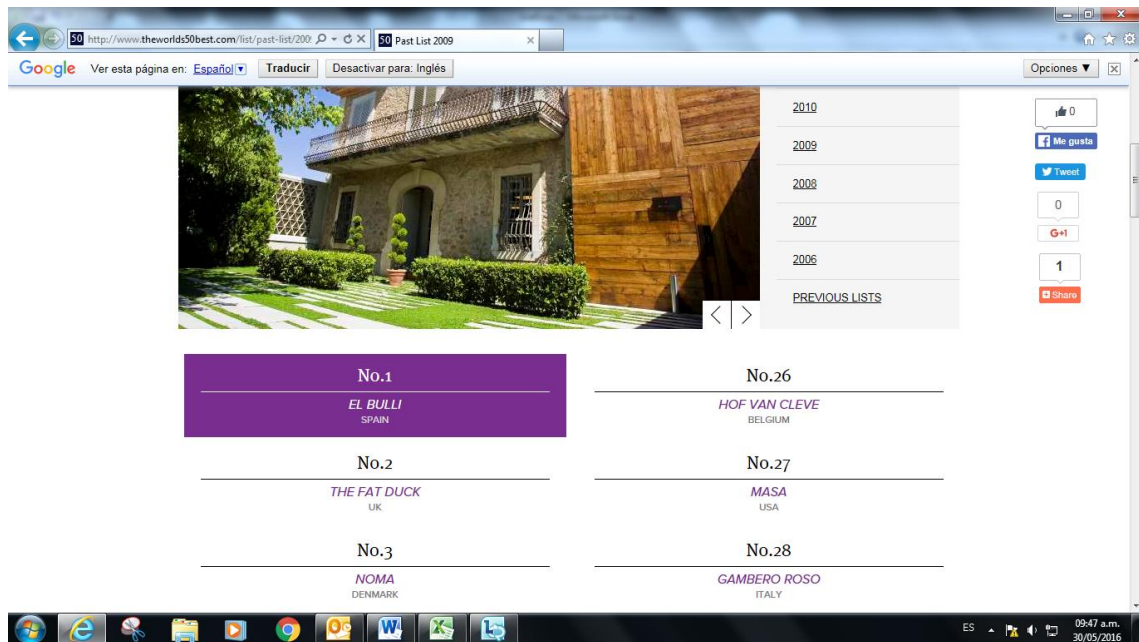
Wikipedia. (2015b). "Clasificación Nacional de Actividades Económicas". En: *Wikipedia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/02/2016. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Clasificaci%C3%B3n_Nacional_de_Actividades_Econ%C3%B3micas>.

Wikipedia. (2015c). "Fundación (derecho)". En: *Wikipedia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/03/2016. Disponible en: <[https://es.wikipedia.org/wiki/Fundaci%C3%B3n_\(derecho\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Fundaci%C3%B3n_(derecho))>.

Anexos

Anexo 1. Lista de St. Pellegrino 2002-2009

Lista de St. Pellegrino 2009



2010
2009
2008
2007
2006
PREVIOUS LISTS

No.1
EL BULLI
SPAIN

No.2
THE FAT DUCK
UK

No.3
NOMA
DENMARK

No.26
HOF VAN CLEVE
BELGIUM

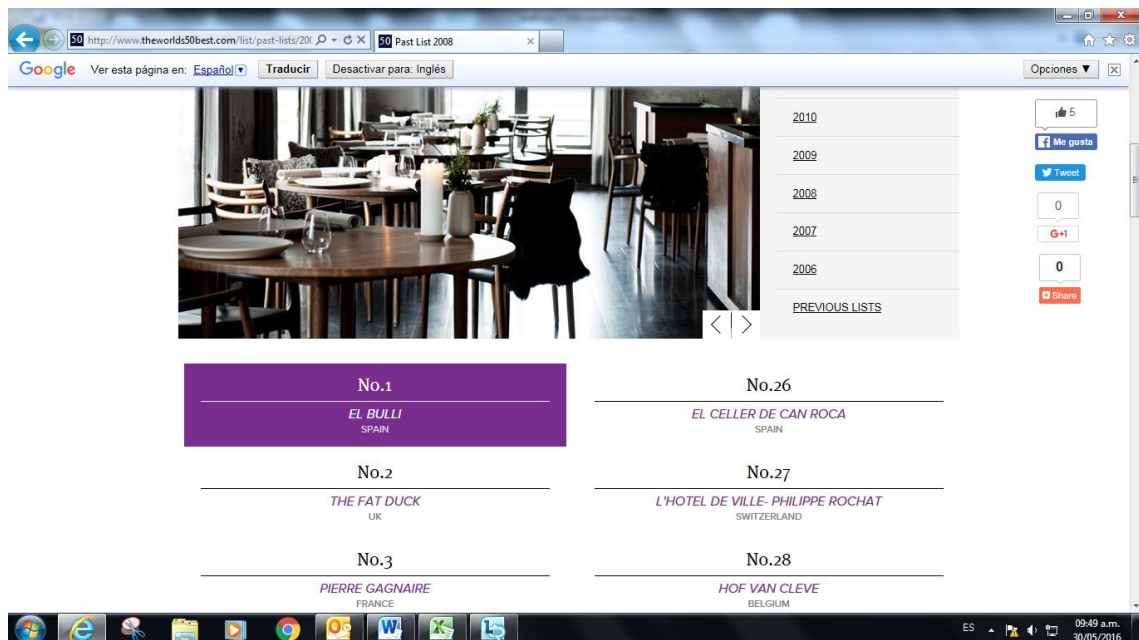
No.27
MASA
USA

No.28
GAMBERO ROSSO
ITALY

0
Me gusta
0
Tweet
0
G+1
1
Share

Fuente: The world's 50 best restaurantes, s.f.e.

Lista de St. Pellegrino 2008



2010
2009
2008
2007
2006
PREVIOUS LISTS

No.1
EL CELLER DE CAN ROCA
SPAIN

No.2
THE FAT DUCK
UK

No.3
PIERRE GAGNAIRE
FRANCE

No.26
EL CELLER DE CAN ROCA
SPAIN

No.27
L'HOTEL DE VILLE- PHILIPPE ROCHAT
SWITZERLAND

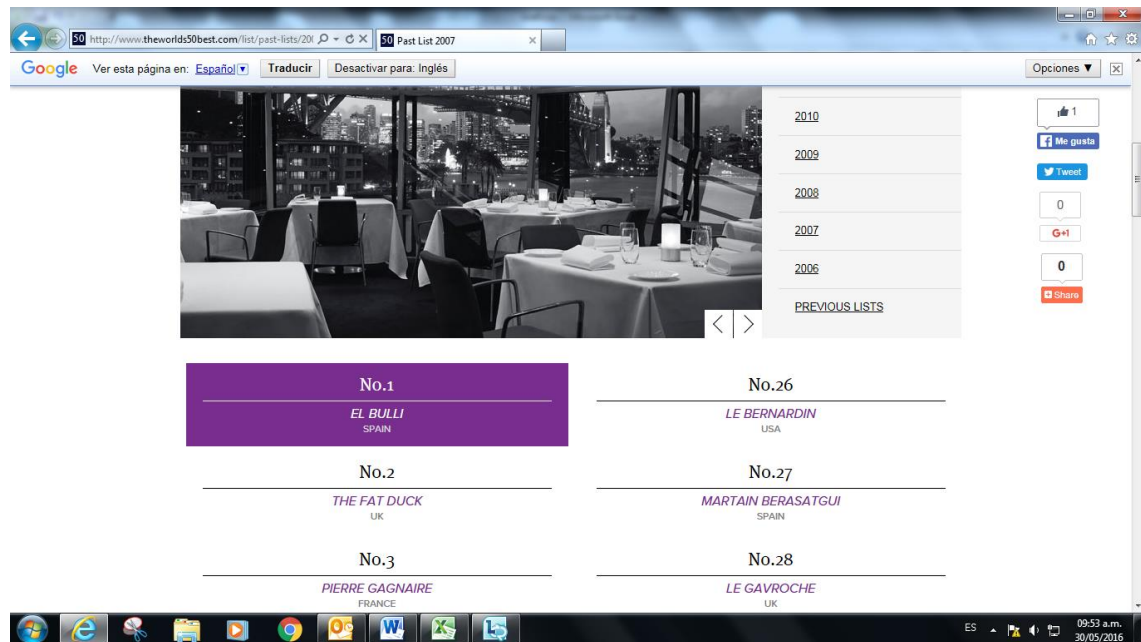
No.28
HOF VAN CLEVE
BELGIUM

5
Me gusta
0
Tweet
0
G+1
0
Share

Fuente: The world's 50 best restaurantes, s.f.d.

Anexo 1. Lista de St. Pellegrino 2002-2009 (continúa de la página anterior)

Lista de St. Pellegrino 2007



2010

2009

2008

2007

2006

PREVIOUS LISTS

No.1
EL BULLI
SPAIN

No.2
THE FAT DUCK
UK

No.3
PIERRE GAGNAIRE
FRANCE

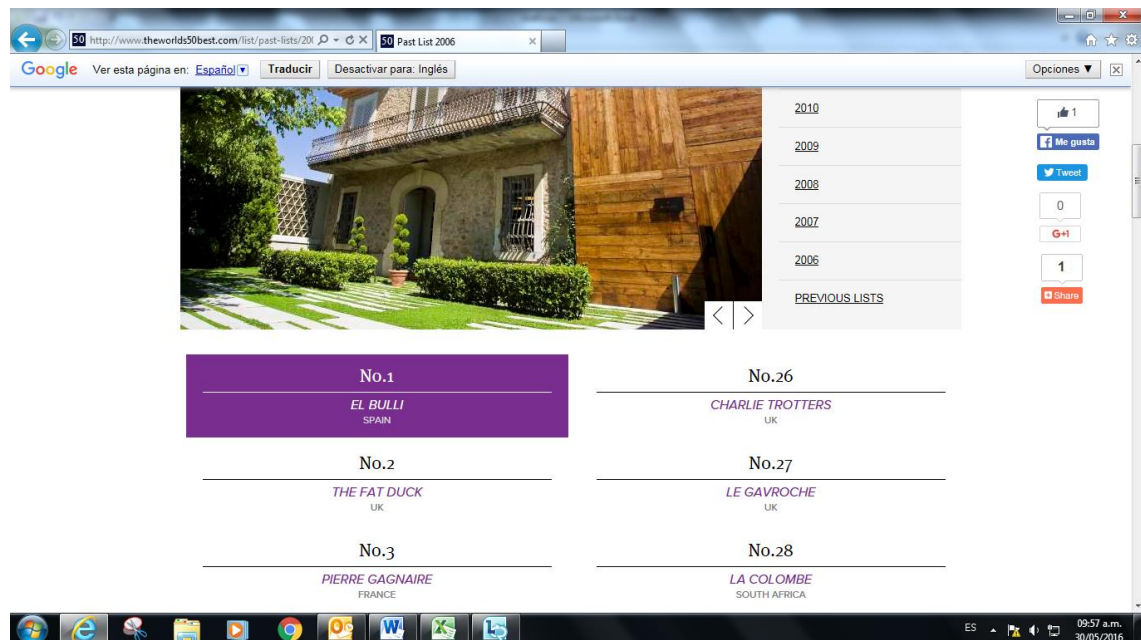
No.26
LE BERNARDIN
USA

No.27
MARTAIN BERASATEGUI
SPAIN

No.28
LE GAVROCHE
UK

Fuente: The world's 50 best restaurantes, s.f.c.

Lista de St. Pellegrino 2006



2010

2009

2008

2007

2006

PREVIOUS LISTS

No.1
EL BULLI
SPAIN

No.2
THE FAT DUCK
UK

No.3
PIERRE GAGNAIRE
FRANCE

No.26
CHARLIE TROTTERS
UK

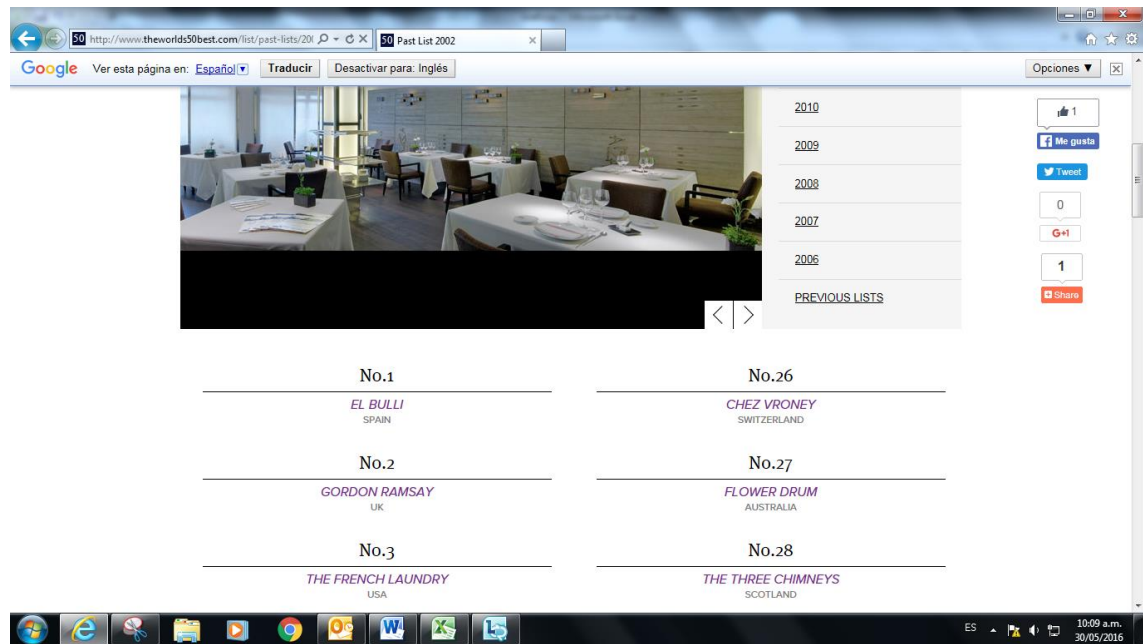
No.27
LE GAVROCHE
UK

No.28
LA COLOMBE
SOUTH AFRICA

Fuente: The world's 50 best restaurantes, s.f.b.

Anexo 1. Lista de St. Pellegrino 2002-2009 (continúa de la página anterior)

Lista de St. Pellegrino 2002



The screenshot shows a web browser window with the URL <http://www.theworlds50best.com/list/past-lists/2002>. The page displays a gallery of restaurant interiors and a list of years from 2010 to 2006. Below the gallery, the top 6 restaurants for 2002 are listed:

Rank	Restaurant Name	Country
No.1	EL BULLI	SPAIN
No.2	GORDON RAMSAY	UK
No.3	THE FRENCH LAUNDRY	USA
No.26	CHEZ VRONEY	SWITZERLAND
No.27	FLOWER DRUM	AUSTRALIA
No.28	THE THREE CHIMNEYS	SCOTLAND

Fuente: The world's 50 best restaurantes, s.f.a.

Anexo 2. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICAC.	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
1. Elecciones próximas en España y posibles nuevas leyes y/o cambios en las existentes	0,10	1	0,10
2. España como destino turístico importante en Europa	0,20	4	0,80
3. Acceso a Internet y herramienta <i>e-commerce</i> generalizados	0,10	2	0,20
4. Tendencia de las empresas al cuidado del medio ambiente	0,10	1	0,10
5. Inversión privada creciente en responsabilidad social	0,05	1	0,05
Amenazas			
1. Lucha independentista de la comunidad autónoma de Cataluña	0,05	1	0,05
2. Indicadores macroeconómicos a la baja por crisis económica en España	0,20	3	0,60
3. Migración significativa y envejecimiento de la población	0,05	1	0,05
4. Reducción de presupuestos en I+D debido a la crisis económica	0,10	2	0,20
5. Crisis económica mundial, específicamente en Europa y particularmente en España	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,25

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Lista de St. Pellegrino 2010

The screenshot shows a web browser window with the URL <http://www.theworlds50best.com/list/past-list/2010>. The page title is 'Past List 2010'. The main content is a list of 30 restaurants, with the top 5 highlighted in purple boxes:

Rank	Restaurant Name	Location
No.1	NOMA	COPENHAGEN, DENMARK
No.2	EL BULLI	SPAIN
No.3	THE FAT DUCK	UK
No.4	EL CELLAR DE CAN ROCA	SPAIN
No.5		
No.26	MOMOFUKU SSAM BAR	USA
No.27	QUAY	AUSTRALIA
No.28	IGGY'S	SINGAPORE
No.29	L'ATELIER DE JOEL ROBUCHON	FRANCE
No.30		

The browser interface includes a search bar, navigation buttons, and social media sharing options (Facebook, Twitter, Google+, StumbleUpon). The system tray at the bottom shows the date and time as 09:43 a.m. on 30/05/2016.

Fuente: The world's 50 best restaurants, s.f.g.

Anexo 4. Descripción de recursos y capacidades

Recursos	Importancia	Fortaleza relativa	Comentarios	
Recursos tangibles				
R1	Ubicación geográfica	5	3	Ubicado en una reserva natural con difícil acceso.
R2	Infraestructura	8	7	Cocina bien implementada, mas grande que el salón, locación agradable.
R3	Financieros	6	4	Incremento de capital propio.
R4	Canal de ventas	8	8	Las reservaciones via <i>web</i> se agotan todos los años
Recursos intangibles				
R5	Humanos	9	7	Personal altamente calificado.
R6	Marca	9	9	Reputación de tener al mejor chef del mundo.
R7	Tecnológicos	5	5	Tecnología suficiente. No se patentan recetas.
R8	Funciones directivas	7	5	Llevar años en el sector restauración.
Capacidades				
C1	Carta exclusiva	9	9	Menú diferenciado.
C2	Presentación única de platos	9	9	Especial atención y cuidado en la presentación.
C3	Compras	7	5	Eligen los mejores insumos.
C4	Mantenimiento de estatus	8	4	Alerta para mantenerse en el <i>top ranking</i> .
C5	Atención personalizada	9	8	Cada cliente vive la experiencia.
C6	Innovación constante	9	6	Es la motivación y el espíritu de elBulli
C7	Mejora continua	7	5	Mejora continua de procesos.
C8	Marketing	5	4	Presencia en revistas especializadas, rankings y guías.
C9	Generación de ingresos	8	3	Se vende pero la rentabilidad generada no es la esperada.

Escala: 1(muy bajo), 10 (muy alto).

Los recursos se compararon contra los mejores restaurantes del 2010 según St. Pellegrino: Noma, The Fat Duck y Celler de Can Roca (anexo 3).

Valor 5: representa paridad con los competidores.

Los valores están basados en el juicio de los autores.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 5. Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1 Trabajo bien estructurado	0,06	4	0,24
2 Creativos e innovadores	0,08	4	0,32
3 Concepto novedoso de cocina con un estilo propio	0,06	3	0,18
4 Novedosa carta que se renovaba cada año	0,08	4	0,32
5 Contaba con un taller de investigacion dedicado a la innovacion que le permitia contar con platillos unicos	0,06	4	0,24
6 Reconocido por cinco veces como el mejor restaurante del mundo	0,08	4	0,32
7 Reconocimiento mediatico de FA, figuraba en la portada de principales revistas	0,08	4	0,32
8 Contaba con tres estrellas Michelin	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
1 Dificil acceso	0,06	2	0,12
2 Espacio reducido en el comedor, la cocina era mucho mas grande	0,04	1	0,04
3 Reducido horario de atención, solo abria la mitad del año y solo atendía cenas	0,06	1	0,06
4 No podía atender la gran cantidad de solicitud de reservas	0,08	1	0,08
5 Demanda de muchos recursos energia y tiempo	0,06	2	0,12
6 Ausencia de objetivos a largo plazo	0,06	2	0,12
7 Bajos margenes de ganacia como restaurante	0,08	1	0,08
TOTAL	100%		2,74

Peso:

Peso = 0 --> No es importante

Peso = 1 --> Es muy importante

Es la importancia relativa para alcanzar el éxito de la empresa, se refiere a la industria.

Calificación:

1 Debilidad mayor

2 Debilidad menor

3 Fortaleza menor

4 Fortaleza mayor

Se refiere a la compañía

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 6. Matriz de alineamiento estratégico

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Tiempo proyectado
1 Transformar elBulli Restaurante en elBulli Fundación	1.1 Cerrar elBulli restaurant	Corto plazo
2 Conseguir financiamiento a través de la fundación, que permita la libertad financiera para lograr la visión de los impulsores de elBulli.	2.1 Crear la elBulli Foundation	Corto plazo
3 Mantener la reputación de elBulli y del gestor principal Ferrán Adrià, para que actúen y representen a la Fundación, de esta forma concentrar la atención de los usuarios de elBulli (comensales, patrocinadores, auspiciadores, estudiosos, prensa, investigadores, universidades, inversionistas y otros stakeholders)	2.2 Organizar cenas anuales a beneficio de la Fundación	Mediano - largo plazo
4 Promover la educación gastronómica en edad infantil para fomentar la cultura de alimentación saludable a largo plazo	2.3 Contactar patrocinadores y donantes	Corto - mediano - largo plazo
5 Promover el desarrollo de investigaciones multidisciplinarias relacionadas a la gastronomía	3.1 Participar en entrevistas y conferencias	Corto - mediano - largo plazo
6 Organizar y sistematizar el conocimiento gastronómico	3.2 Embajador de Telefónica	Corto plazo
7 Compartir eficientemente el conocimiento ordenado	3.3 Aceptar reconocimientos, premios y distinciones que den valor	Corto - mediano - largo plazo
8 Construcción de espacios físicos adecuados para el desarrollo de las actividades de la fundación	4.1 Programa de televisión para niños, proyecto en asociación con Disney	Mediano Plazo
	5.1 Convenios con universidades (Harvard, MIT, Universidad de Barcelona)	Corto - mediano - largo plazo
	5.2 Equipo creativo formado por 30 cocineros de todo el mundo	Mediano - largo plazo
	5.3 Heart Ibiza, restaurante en asociación con Cirque du Soleil	Mediano - largo plazo
	6.1 BulliLab, área de I + D	Mediano - largo plazo
	6.2 Sapiens metodología propia para organizar el conocimiento	Mediano - largo plazo
	6.3 Equipo creativo	Mediano - largo plazo
	6.4 Telefónica como socio tecnológico	Corto - mediano - largo plazo
	7.1 BulliLab, buscador en plataforma web	Mediano - largo plazo
	7.2 Searching	Mediano - largo plazo
	7.3 TimeLapse, programa de auditoria de BulliLab	Mediano - largo plazo
	8.1 Centro de exposición culinaria, donde se cuenta con los siguientes espacios	Largo plazo
	8.1.1 Recorrido cronológico	Largo plazo
	8.1.2 Exposición de vajilla	Largo plazo
	8.1.3 Visita de la cocina activa	Largo plazo
	8.1.4 Idearium, espacio para crear ideas	Largo plazo
	8.1.5 Espacio multidisciplinario, interacción de todos los profesionales	Largo plazo
	8.1.6 Exposición "Creativa y felicidad"	Largo plazo
	8.1.7 Sala audiovisual	Largo plazo
	8.1.8 Exposición de energías renovables	Largo plazo
	8.1.9 Pop-up restaurant	Largo plazo
	8.1.10 Bulli store	Largo plazo
	8.1.11 Sala de reuniones	Largo plazo

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Comprobación de estrategias con el modelo de recursos y capacidades



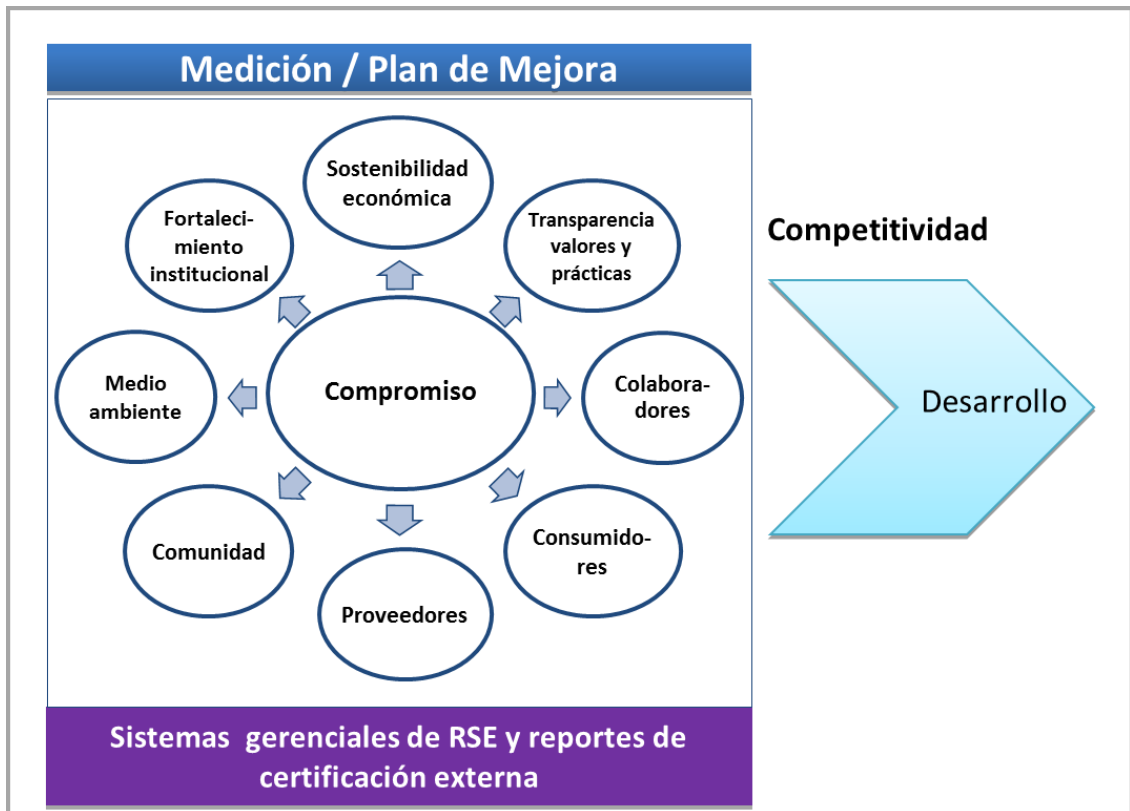
Recursos y capacidades	
Fortalezas clave	<p>1. F.1.- 50 años de experiencia del rubro gastronómico, desde que elBulli abrió sus puertas en 1961 hasta que deciden su transformación.</p> <p>2. F.2.- Factor humano altamente motivado.</p> <p>3. F.7.- Líder visionario con influencia mediática y mundial, por la fuerte asociación que tiene Ferrán Adriá con elBulli.</p>
Paridad con competidores	<p>4. F.4.- Cinco años reconocido como el mejor restaurante del mundo, con tres estrellas Michelin.</p> <p>5. F.11.- Proyecto del primer centro de investigación y desarrollo culinario con centro de exposición.</p>
Debilidades clave	<p>6. D.1.- Organización y sistematización del conocimiento acumulado (hay demasiado), el mismo que se sigue generando y que se encuentra en este proceso.</p> <p>7. D.2.- Tiempo de ejecución de los proyectos. La rapidez que exige la globalización y los constantes cambios en el entorno hacen parecer que el tiempo de ejecución es demasiado largo</p> <p>8. D.4.- Presupuesto limitado para la envergadura de sus proyectos. Para procesar todo este conocimiento se necesita de instalaciones físicas y de personas que lo gestionen, para ello es necesaria una partida presupuestal que cubra estas necesidades de la fundación.</p>

Objetivos estratégicos		Recursos y capacidades									
		Los aprovechamiento y fortalecimiento					Los desarrollo				
1	Transformar elBulli Restaurante en elBulli Foundation.	1	2	3	4	5			6	8	
2	Conseguir financiamiento a través de la fundación, que permita la libertad financiera para lograr la visión de los impulsores de elBulli.	1	2	3	4	5			6	7	8
3	Mantener la reputación de elBulli, y del gestor principal Ferrán Adriá, para que actúen y representen a la fundación para concentrar la atención de los usuarios de elBulli (comensales, patrocinadores, auspiciadores, estudiosos, prensa, investigadores, universidades, inversionistas, y otros <i>stakeholders</i>).	1	2	3	4	5					8
4	Promover la educación gastronómica en edad infantil para influenciar la cultura de alimentación saludable a largo plazo.	1	2	3	4	5					8
5	Promover el desarrollo de investigaciones multidisciplinarias relacionadas a la gastronomía.	1	2	3	4	5			6		8
6	Organizar y sistematizar el conocimiento gastronómico.	1	2	3		5			6	7	8
7	Compartir eficientemente el conocimiento ordenado.	1	2	3		5			6	7	8
8	Construcción de espacios físicos adecuados para el desarrollo de las actividades de la fundación.	1	2	3	4	5			6	7	8

Fuente: Hill y Jones, 2009.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 8. Las ocho categorías de la responsabilidad social



Fuente: Ogliastrì *et al.*, 2009.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 9. Flujo de caja proyectado

ELBULLI FOUNDATION FLUJO DE CAJA ANUAL PARA LOS PRÓXIMOS DIEZ AÑOS (EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Saldo Inicial	250	1,591	723	190	45	352	396	287	133	40	116
INGRESOS											
Donaciones y/o subvenciones	7,863	7,548	7,247	6,957	6,678	6,011	5,410	4,869	4,382	3,944	3,549
Ingresos propios	2,738	3,149	3,621	4,164	4,789	5,268	5,794	6,374	7,011	7,712	8,484
Total Ingresos	10,601	10,697	10,868	11,121	11,467	11,278	11,204	11,242	11,393	11,656	12,083
EGRESOS											
Personal / Nómina	3,264	3,280	3,297	3,313	3,330	3,346	3,363	3,380	3,397	3,414	3,431
Servicios públicos	1,404	1,407	1,410	1,412	1,415	1,418	1,421	1,424	1,427	1,429	1,432
Mantenimiento de infraestructura	482	483	485	486	488	489	491	492	494	495	497
Proveedores	1,616	1,697	1,782	1,871	1,964	2,062	2,166	2,274	2,388	2,507	2,632
Asesorías	360	360	361	361	361	362	362	363	363	363	364
Publicidad y marketing	2,134	1,878	1,653	1,454	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280
Inversiones	20,000										
Total Egresos	29,260	9,106	8,986	8,898	8,838	8,958	9,083	9,212	9,348	9,489	9,636
SUPERAVIT/DÉFICIT	(18,409)	3,183	2,604	2,413	2,674	2,672	2,517	2,317	2,178	2,208	2,513
Financiamiento	20,000										
Amortización		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Intereses		460	414	368	322	276	230	184	138	92	46
SALDO FINAL	1,591	723	190	45	352	396	287	133	40	116	467

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Flujo de caja descontado - Escenario esperado

Tasa de descuento efectiva anual	10.0%
Plazo de financiamiento	10 años

ELBULLI FOUNDATION
FLUJO DE CAJA ANUAL DESCONTADO PARA LOS PRÓXIMOS DIEZ AÑOS
(EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

DETALLE	Valor Presente Neto	01/09/2016	01/09/2017	01/09/2018	01/09/2019	01/09/2020	01/09/2021	01/09/2022	01/09/2023	01/09/2024	01/09/2025	01/09/2026
Ingresos corrientes esperados		10,601	10,697	10,868	11,121	11,467	11,278	11,204	11,242	11,393	11,656	12,033
Total Ingresos	79,474	10,601	10,697	10,868	11,121	11,467	11,278	11,204	11,242	11,393	11,656	12,033
Egresos corrientes esperados		9,260	9,106	8,986	8,898	8,838	8,958	9,083	9,212	9,348	9,489	9,636
Amortización e interes por financiamiento		-	2,460	2,414	2,368	2,322	2,276	2,230	2,184	2,138	2,092	2,046
Total Egresos	79,251	9,260	11,566	11,400	11,266	11,160	11,234	11,313	11,396	11,486	11,581	11,682
Total retorno	223											

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Flujo de caja descontado - Escenario moderado

Tasa de descuento efectiva anual	8.0%
Plazo de financiamiento	10 años

ELBULLI FOUNDATION
FLUJO DE CAJA ANUAL DESCONTADO PARA LOS PRÓXIMOS DIEZ AÑOS
(EXPRESADO EN MILES DE EUROS)

DETALLE	Valor Presente Neto	01/09/2016	01/09/2017	01/09/2018	01/09/2019	01/09/2020	01/09/2021	01/09/2022	01/09/2023	01/09/2024	01/09/2025	01/09/2026
Ingresos corrientes esperados		10,601	10,697	10,868	11,121	11,467	11,278	11,204	11,242	11,393	11,656	12,033
Total Ingresos	85,922	10,601	10,697	10,868	11,121	11,467	11,278	11,204	11,242	11,393	11,656	12,033
Egresos corrientes esperados		9,260	9,106	8,986	8,898	8,838	8,958	9,083	9,212	9,348	9,489	9,636
Amortización e interes por financiamiento		-	2,460	2,414	2,368	2,322	2,276	2,230	2,184	2,138	2,092	2,046
Total Egresos	85,709	9,260	11,566	11,400	11,266	11,160	11,234	11,313	11,396	11,486	11,581	11,682
Total retorno	212											

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Cuadro de amortización financiamiento requerido

Principal	20,000
Plazo	10 años
Cuotas	10 anuales
TEA =	2.30%

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
Año 1	20,000	-	-	-
Año 2	20,000	2,000	460	2,460
Año 3	18,000	2,000	414	2,414
Año 4	16,000	2,000	368	2,368
Año 5	14,000	2,000	322	2,322
Año 6	12,000	2,000	276	2,276
Año 7	10,000	2,000	230	2,230
Año 8	8,000	2,000	184	2,184
Año 9	6,000	2,000	138	2,138
Año 10	4,000	2,000	92	2,092
Año 11	2,000	2,000	46	2,046

Nota biográfica

Yelitz Arauco Ávila

Bachiller en Derecho por la Universidad San Martín de Porres. Con experiencia en el sector hidrocarburos en las áreas de negocios *retail* y marketing; en el sector financiero en Edpyme Raíz, y en el área legal. Empresaria y emprendedora. Actualmente desempeña el cargo de gerente comercial de la empresa Salud Auditiva.

Rosendo Ortega Vásquez

Ingeniero Industrial por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene 18 años de experiencia profesional, cuatro de ellos en el sector farmacéutico, en las áreas de planeamiento y control de la producción y logística, y 14 años en el sector *retail*, en las áreas comercial y operaciones. Actualmente desempeña el cargo de gerente de tienda en la empresa Hipermercados Tottus SA.

José Zárate Díaz

Tiene el título de Contador Público por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con 25 años de experiencia profesional en el sector financiero, en las áreas de contabilidad y tesorería. Actualmente labora en la empresa Ferreyros S.A. en la división Gran Minería.