



**“CASO: FERRAN ADRIÀ Y LA TRANSFORMACIÓN DE  
ELBULLI”**

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

**Presentado por**  
**Sr. Rodolfo Guillermo Iglesias Patiño**  
**Sr. Emilio Ronald Rojas Mendoza**  
**Sr. Juan Pablo Castillo Matienzo**

**Asesor: Profesor Roberto Alcides Paiva Zarzar**

**[0000-0002-8854-9553](tel:0000-0002-8854-9553)**

**2021**



Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,  
por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y, en especial, al profesor Roberto Paiva, por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## Resumen ejecutivo

El objetivo del presente trabajo de investigación es desarrollar el plan estratégico para la transformación del afamado restaurante español elBulli. Empleando como base el caso de estudio de Harvard sobre este restaurante, se definirá su situación al momento de la decisión de su cierre en diciembre de 2009 y, a partir de ello, se desarrollarán las propuestas para su crecimiento sostenible.

Las circunstancias que enfrentaba elBulli desde algunos años antes del 2010, año en que se anunció su cierre, hacían prever que elBulli era un negocio inviable financieramente en los años subsiguientes.

elBulli y su chef, Ferran Adrià, representan el caso de un restaurante innovador y disruptivo, que fueron considerados como el mejor restaurante y el mejor chef del mundo durante varios años hasta el momento del cierre, y le dieron a cada uno de sus comensales la oportunidad de tener una experiencia singular e irreplicable en sus vidas.

Cabe señalar que, para ser considerados, tanto elBulli como Ferrán Adrià, los mejores del mundo, no se escatimaron horas de trabajo ni recursos financieros, lo que llevó al negocio a que sea uno de muy baja rentabilidad y de inviable operatividad en el corto plazo.

Por otro lado, desde la última década del siglo XX a la fecha, la innovación tecnológica viene revolucionando los negocios y la forma de implantación de estrategias para hacerlos financieramente atractivos. En consecuencia, el estudio de un negocio como elBulli toma importancia en el contexto actual. ElBulli es un ícono de los nuevos modelos de negocio del siglo XXI en entornos cambiantes y, sobre todo, representa un modelo de negocio tomando como pilares los cambios tecnológicos surgidos tanto de la III como de la IV Revolución Industrial, como son el internet, la informática y el uso de los dispositivos móviles de comunicación en la vida cotidiana de la gente.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	ix
<b>Índice de gráficos</b> .....	xi
<b>Índice de anexos</b> .....	xii
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo II. Antecedentes y situación-problema</b> .....	2
1. Consideraciones generales.....	2
1.1 Ferran Adrià (Ferran Adrià s.f.).....	2
1.2 Restaurante elBulli.....	3
1.3 elBulli de Ferran Adrià y la diversificación de sus negocios.....	5
1.4 Aporte de Ferran Adrià a la alta cocina: “su cocina experiencia” .....	6
1.5 Libertad para crear en elBulli .....	6
1.6 La experiencia emocional en elBulli: lo que la gente busca es ser feliz.....	7
2. Problemática .....	7
2.1 Definición del problema .....	7
2.2 Enfoque de la solución .....	8
<b>Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	9
1. Análisis del macroentorno.....	9
1.1 Análisis PESTEL.....	9
1.1.1 Político .....	9
1.1.2 Económico.....	10
1.1.3 Sociocultural.....	10
1.1.4 Tecnológico .....	11

1.1.5 Ecológico y medioambiental .....	12
1.1.6 Legal.....	13
1.2 Perfil estratégico de los factores externos, 2009-2015.....	13
1.3 Conclusión.....	14
2. Análisis del microentorno .....	15
2.1 El sector gastronómico español .....	15
2.2 Rentabilidad de los negocios de alta cocina en España .....	15
2.3 Análisis de la industria .....	16
2.3.1 El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	16
2.3.2 La industria de elBulli .....	17
2.3.3 Atracción de la industria de restauración según las fuerzas competitivas de Porter .....	17
2.3.4 Conclusión.....	19
<b>Capítulo IV. Análisis interno de la organización .....</b>	<b>21</b>
1. Visión, misión y valores del restaurante elBulli .....	21
2. Perfil estratégico de la empresa .....	21
3. Cadena de valor de la propuesta del restaurante elBulli.....	22
3.1 Creatividad .....	22
3.2 Innovación.....	23
3.3 Reservación .....	23
3.4 Viaje hacia elBulli .....	23
3.5 Tour en el restaurante.....	24
3.6 Comida oferta culinaria.....	24
3.7 Servicio .....	25
3.8.Presunción .....	25
4. Marketing y ventas.....	26
5. Análisis de recursos y capacidades .....	26

5.1 Recursos financieros .....	26
5.1.1 Tasa de retorno sobre el capital invertido ( <i>ROIC</i> ) .....	26
5.1.2 Rentabilidad sobre los activos - <i>ROA</i> .....	27
5.1.3 <i>Cash flow</i> .....	28
5.2 Recursos físicos .....	28
5.3 Recursos individuales .....	29
5.4 Recursos organizacionales .....	29
5.4.1. Personal .....	29
5.4.2 Operaciones .....	29
5.4.3 I+D+i .....	30
5.4.4 Estructura orgánica .....	30
5.4.5 Galardones .....	30
6. Matriz VRIO .....	31
7. Determinación de la ventaja competitiva .....	31
<b>Capítulo V. Formulación de la estrategia</b> .....	<b>32</b>
1. Visión propuesta para elBulli .....	32
2. Misión propuesta para elBulli .....	32
3. Valores propuestos para elBulli .....	32
4. Objetivo general de elBulli .....	32
5. Objetivos estratégicos de elBulli .....	32
6. FODA .....	33
7. FODA cruzado .....	35
8. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción - PEYEA .....	35
8.1 Posición estratégica interna del restaurante elBulli .....	36
8.2 Posición estratégica externa del restaurante elBulli .....	36
9. Matriz externa-interna, EI .....	37



9.1 Representación gráfica de la matriz EI .....	37
10. Elección de las estrategias DO (adaptativas) .....	38
11. Matriz del alineamiento estratégico .....	39
12. Descripción de la nueva propuesta de valor .....	40
13. Desarrollo de las estrategias .....	40
14. Alineamiento de las estrategias con los proyectos .....	40
<b>Capítulo VI. Plan organizacional y directivo .....</b>	<b>41</b>
1. Constitución de una Fundación-elBullifoundation .....	41
1.1 Equipo directivo.....	41
1.2 Organigrama de elBullifoundation.....	42
<b>Capítulo VII. Plan operativo .....</b>	<b>43</b>
1. Proyecto parque temático .....	43
1.1 Alianza estratégica con la Generalitat de Cataluña.....	43
2. Proyecto elBullipedia .....	43
2.1 Alianza estratégica con Telefónica de España.....	44
2.2 Alianza estratégica con la entidad financiera CaixaBank .....	44
<b>Capítulo VIII. Plan de mercadotecnia.....</b>	<b>45</b>
1. Público objetivo: La generación digital.....	45
2. Demanda global .....	46
3. Desarrollo del nuevo producto para elBullifoundation .....	47
3.1 I+D+i.....	47
3.1.1 Creación de <i>App</i> , <i>web sites</i> y <i>MOOC</i> .....	47
3.1.2 Política de contenido del nuevo producto.....	49
3.1.3 Política de distribución del nuevo producto .....	49

3.2 La empresa en la nube.....	50
3.3 Política de precio del nuevo producto.....	51
3.3.1 Servicio nivel 1: Por suscripción gratuito.....	51
3.3.2 Servicio nivel 2: Por suscripción con costo (anual).....	52
3.3.3 Servicio nivel 3: Certificaciones vía <i>MOOC</i> .....	52
<b>Capítulo IX. Plan financiero.....</b>	<b>52</b>
1. Ingresos del proyecto en primer año 2016.....	52
1.1 Por suscripciones.....	53
1.2 Por certificaciones.....	53
1.3 Ingresos del proyecto en los años subsiguientes, del 2017 al 2020.....	53
2. Costos de los proyectos de elBullifoundation.....	54
<b>Capítulo X. Plan de recursos humanos.....</b>	<b>55</b>
1. Tecnología.....	56
2. Procesos.....	56
3. Personas.....	57
<b>Capítulo XI. Responsabilidad social corporativa-RSC.....</b>	<b>59</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>66</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>78</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Sinopsis de elBulli, julio del 2011.....	4
Tabla 2. Negocios de elBulli de Ferran Adrià .....	5
Tabla 3. Ambiente político en España, 2009-2015.....	9
Tabla 4. Evolución del producto bruto interno (PBI).....	10
Tabla 5. Detalle de tasas de inflación en España .....	10
Tabla 6. Ambiente económico en España, 2009-2015.....	10
Tabla 7. Ambiente sociocultural en España, 2009-2015.....	11
Tabla 8. Evolución del número de turistas no residentes en España.....	11
Tabla 9. Situación del I+D+i en España.....	12
Tabla 10. Situación medioambiental.....	12
Tabla 11. Situación legal.....	13
Tabla 12. Matriz del perfil estratégico de los factores externos, 2009-2015.....	14
Tabla 13. Estructura de costos de un restaurante de alta cocina en España .....	16
Tabla 14. Poder negociador de los compradores .....	17
Tabla 15. Poder negociador de los proveedores .....	18
Tabla 16. Amenaza de los sustitutos .....	18
Tabla 17. Amenaza de nuevos competidores .....	19
Tabla 18. Rivalidad entre los competidores .....	19
Tabla 19. Resumen de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	20
Tabla 20. Visión y misión .....	21
Tabla 21. Valores.....	21
Tabla 22. Matriz del perfil estratégico de elBulli .....	21
Tabla 23. <i>ROIC</i> de elBulli y tasas promedio pasivas bancarias en España, 2004-2009 .....	27
Tabla 24. <i>ROA</i> de elBulli y tasas promedio activas bancarias en España, 2007-2009.....	27
Tabla 25. <i>Cash flow</i> de elBulli .....	28

Tabla 26. Matriz VRIO .....	31
Tabla 27. Objetivos estratégicos de elBulli .....	32
Tabla 28. Análisis FODA.....	33
Tabla 29. FODA cruzado .....	35
Tabla 30. Fuerza financiera – FF y ventaja competitiva - VC.....	36
Tabla 31. Fuerza de la industria – FI y estabilidad del ambiente - EA .....	36
Tabla 32. Elección de las estrategias DO .....	39
Tabla 33. Matriz del alineamiento estratégico.....	39
Tabla 34. Alineamiento de las estrategias con los proyectos .....	40
Tabla 35. Hoja de vida del equipo directivo.....	41
Tabla 36. Distribución del nuevo producto .....	50
Tabla 37. Ingresos estimados del proyecto.....	53

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	16
Gráfico 2. La cadena de valor de la propuesta de elBulli.....	22
Gráfico 3. Creatividad.....	23
Gráfico 4. Innovación .....	23
Gráfico 5. Reservación.....	23
Gráfico 6. Viaje hacia elBulli .....	24
Gráfico 7. Tour en el restaurante .....	24
Gráfico 8. Comida oferta culinaria .....	25
Gráfico 9. Servicio.....	25
Gráfico 10. Presunción.....	25
Gráfico 11. Estrategias a tomar según matriz PEYEA.....	36
Gráfico 12. Matriz PEYEA .....	37
Gráfico 13. Matriz EI.....	38
Gráfico 14. Organigrama de elBullifoundation .....	42
Gráfico 15. Presupuesto de tráfico global en internet 2014-2019.....	46
Gráfico 16. Presupuesto de tráfico global de video en internet 2014-2019.....	46
Gráfico 17. Disrupción de <i>App</i> en la industria .....	48
Gráfico 18. Crecimiento global de dispositivos móviles y conexiones.....	49
Gráfico 19. Crecimiento de la población mundial e internautas.....	50
Gráfico 20. Niveles de los servicios de elBullifoundation .....	52
Gráfico 21. La tercera plataforma.....	56
Gráfico 22. Alineamiento estratégico de elBullifoundation: personas, procesos, tecnología.....	57

## Índice de anexos

Anexo 1. Otros restaurantes que ofrecen experiencias únicas a sus comensales .....	67
Anexo 2. Factores a considerar en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	68
Anexo 3. Análisis de la industria de la restauración bajo el modelo de competencia perfecta ...	69
Anexo 4. Estados financieros de elBulli .....	70
Anexo 5. Ratios financieros de elBulli .....	71
Anexo 6. Estado de flujos de efectivo y sus equivalentes .....	72
Anexo 7. La innovación en el laboratorio elBulli (elBullitaller) .....	73
Anexo 8. Matriz de evaluación de los factores externos - EFE.....	74
Anexo 9. Matriz de evaluación de los factores internos - EFI.....	75
Anexo 10. Cálculo de la población española del año 2017 al 2020.....	76
Anexo 11. Maqueta del parque temático.....	77

## **Capítulo I. Introducción**

El presente trabajo de investigación está distribuido en diez capítulos que definen el plan estratégico del restaurante elBulli para los próximos cinco años. A continuación, se precisará el contenido de estos.

En el capítulo II, se describen los antecedentes tanto del restaurante como de su chef, Ferran Adrià, y la situación problema de ambos al momento del cierre del negocio, señalándose el reto hacia el futuro.

En el capítulo III se hace un análisis tanto del macro como del microentorno y de la industria a la que pertenece elBulli. Este capítulo permitirá identificar las oportunidades y amenazas del restaurante.

En el capítulo IV, se presenta el análisis interno del restaurante elBulli, que nos permitirá identificar sus fortalezas y debilidades.

En el capítulo V, formulamos la estrategia que deberán seguir elBulli y Ferran Adrià para seguir innovando a través de un crecimiento sostenible, lo cual incluye las matrices FODA y FODA cruzado, PEYEA, EI, de alineamiento estratégico y la definición de una nueva propuesta de valor; asimismo, señalamos proyectos nuevos para elBulli y el alineamiento de estos con las estrategias.

En los capítulos que van del VI al XI, se desarrollan los siguientes planes: a) organizacional y directivo, b) operativo, c) mercadotecnia, d) financiero, e) recursos humanos, y f) responsabilidad social corporativa.

Finalmente, señalamos una serie de conclusiones producto del análisis de elBulli, su entorno y los objetivos propuestos en esta investigación.

## Capítulo II. Antecedentes y situación-problema

### 1. Consideraciones generales

#### 1.1 Ferran Adrià (Ferran Adrià s.f.)

Nació en Cataluña<sup>1</sup>, provincia de Barcelona, España, el 14 de mayo de 1962. Luego de realizar sus estudios básicos, con la idea de seguir estudiando ciencias empresariales, los abandonó en 1980 y consiguió su primer trabajo lavando platos en el hotel Playafels de Castelldefels, donde realizó sus primeras prácticas en el campo culinario. Dada esa breve experiencia, mientras realizaba el servicio militar, se unió al equipo de cocina de su unidad y, durante este servicio, aceptó la propuesta de entrar como ayudante de limpieza en el restaurante elBulli, del cual no había oído hablar antes a pesar de que tenía cierto renombre.

Poco a poco, fue superando toda la enseñanza recibida anteriormente y, ya como chef, logró situar a elBulli como el mejor restaurante del mundo por varios años. Aunque su educación profesional no fue amplia, se le puede considerar como un profesional autodidacta, pues tenía las bases, pero la innovación es producto de su mente en constante actividad. Tiene una gran capacidad para enseñar, por lo que elBulli fue considerado como uno de los restaurantes más codiciados para realizar prácticas profesionales por estudiantes de gastronomía de todo el mundo.

Hoy en día, los hallazgos culinarios de Adrià son imitados por muchos chefs en diversas partes del planeta o por personas que simplemente lo admiran y aprenden por su cuenta. Adrià ha sido protagonista de portadas de los más prestigiosos medios de comunicación de diversos países, como el *New York Times* (EE.UU.), *Time* (Inglaterra), *Le Monde* (Francia), *El País* (España), entre otros; sus recetas y creaciones rompen esquemas y, jugando con la química, construye un universo de sabores, texturas y sensaciones únicas, creando combinaciones como: crudo-cocido, dulce-salado, frío-caliente, etc. En sus recetas, los alimentos cambian de colores, de apariencia y de textura. Cada uno de sus platillos tiene un estilo propio de ser consumido para, así, guiar al comensal a través de una experiencia emocionalmente única, ya que, para Adrià, la gastronomía implica que el comensal utilice todos sus sentidos.

---

<sup>1</sup> Cataluña es una región de 7,5 millones de habitantes, clave para España por su peso demográfico y económico.



Como consecuencia de su trabajo, este español ha sido reconocido mundialmente con tres estrellas de la Guía Michelin<sup>2</sup> (1997), 19/20 puntos en la Gault-Millau (1996), así como la máxima puntuación de la guía Campsa, premio al mejor restaurante de la guía Gourmetour (1996), premio nacional de la Academia Española de la Gastronomía en 1992, y los premios al mejor libro de cocina de autor<sup>3</sup> y el *Grand Prix del'art* de la *Cuisine* de la Academia Internacional de Gastronomía. Se le considera el creador de 1,846 platillos de cocina molecular<sup>4</sup>. Adrià, también ha sido reconocido en el mundo académico con tres títulos honorarios<sup>5</sup>. En el campo del diseño recibió el premio FAD (2001) y el *Like Strike Designer Award* (2006).

## 1.2 Restaurante elBulli

elBulli (El Bulli s.f.)<sup>6</sup> fue un restaurante fundado por el matrimonio alemán Schilling (Hans y Marketta), situado en España, al noreste de Cataluña, Gerona<sup>7</sup>, Roses, en la Cala Montjoi. Estuvo abierto entre 1961 y julio del 2011, y fue conocido internacionalmente por la labor gastronómica desarrollada en él por el chef español Ferran Adrià.

Distinguido con tres estrellas por la Guía Michelin, fue considerado también el mejor restaurante del mundo en el año 2002, y del 2006 al 2009 en la lista «*The S.Pellegrino World's 50 Best Restaurants*», elaborada por la revista *Restaurant Magazine*. Consiguió su primera estrella Michelin con Jean-Louis Neichel, en 1976; en 1981, Juli Soler se incorporó como director, y con J. Paul Vinay como chef, consiguió su segunda estrella<sup>8</sup> en ese mismo año, la cual perdió y recuperó en 1985 y 1990, respectivamente.

---

<sup>2</sup> La Guía Michelin es el nombre genérico de una serie de guías turísticas publicadas anualmente por la editora francesa Michelin Éditions du Voyage y sus filiales en otros territorios para más de una docena de países. Más comúnmente, la expresión se refiere a la Guía Michelin, que es la más antigua de las guías europeas de hoteles y restaurantes.

<sup>3</sup> Cocina de autor es la interpretación personal de las recetas caracterizada con el estilo propio del cocinero. Se da cuando un cocinero crea un plato dejando su sello personal. No hay recetas porque esta cocina es muy personal y se basa en la creatividad del autor.

<sup>4</sup> Es un tipo de cocina de autor en la que se aplican la física y la química en la preparación de los platillos.

<sup>5</sup> Doctor Honoris Causa por la Universidad Autónoma de Barcelona (2007), Universidad de Aberdeen (2008) y Universidad de Valencia (2010).

<sup>6</sup> *Bulli* es una palabra cariñosa para los perros *bulldogs* en Alemania. La fundadora de elBulli, Marketta Schilling, tenía varios de esos perros y por eso bautizó así al restaurante.

<sup>7</sup> A principios del siglo XXI, las regiones de Gerona se han convertido en uno de los principales centros de peregrinación gastronómica en el mundo. De hecho, no es ningún secreto que el centro de la cocina de vanguardia está situado en el Cabo de Creus, en el tramo norte de la Costa Brava, donde el elBulli, en Cala Montjoi, creó una nueva escuela en alta cocina.

<sup>8</sup> No existían restaurantes en España con la distinción de tres estrellas Michelin en ese momento.

Tras la entrada de Ferran Adrià, en 1984<sup>9</sup>, el restaurante logró una tercera estrella Michelin en 1997<sup>10</sup> y un enorme reconocimiento internacional por su gastronomía innovadora. Una vez triestrellado, obtener una reservación en elBulli tardaba más de un año: de los 2 millones de solicitudes que recibía por temporada solo concedía 8 mil. En 1990, Ferran Adrià y Juli Soler<sup>11</sup> habían comprado a los Schilling el restaurante, con lo que obtuvieron la plena libertad para decidir el futuro de aquel hasta que cerró el 30 de julio del 2011 (Moreno 2013)<sup>12 13</sup>. Desde entonces, sus socios se han dedicado a un nuevo proyecto llamado elBullifoundation, una fundación dedicada a la investigación en creación e innovación de la ciencia gastronómica y que previó abrir hacia el año 2014 con un componente social y sin ánimo de lucro. En la actualidad, la fundación es propiedad de los hermanos Ferran y Albert Adrià, y Juli Soler<sup>14</sup>.

**Tabla 1. Sinopsis de elBulli, julio del 2011**

<b>Chef</b>	Ferran Adrià, considerado el mejor del mundo
<b>Ubicación</b>	España, Cataluña, Gerona, Roses, en Cala Montjoi
<b>Tipo de cocina</b>	De autor, especialidad molecular
<b>Galardones</b>	Tri estrellado Michelin, mejor del mundo por varios años, y otros
<b>Capacidad</b>	50 comensales
<b>Precio</b>	€ 230 a 300, sin considerar vinos
<b>Tipo de menú</b>	Degustación de 35 platillos entre entradas, sopas, platos de fondo y postres
<b>Atención</b>	Solo cenas; desde mediados de los ochenta hasta el 2008 atendía de abril a setiembre; en el 2009 y el 2010, atendió de junio a diciembre; en el 2011 (su última temporada), atendió de enero a julio

Elaboración propia, 2016.

<sup>9</sup> Ingresó a planilla en marzo y fue ascendido a jefe de cocina en octubre de ese mismo año, conjuntamente con Christian Lutaud, para luego quedar como jefe de cocina en solitario en 1987.

<sup>10</sup> En aquel momento solo la tenían en España otros dos restaurantes.

<sup>11</sup> En 1994, Miquel Horta, multimillonario y filántropo catalán, adquirió el 20% de las acciones de elBulli pagando por estas 47 millones de pesetas cuando todo el restaurante estaba valorado en 4.2 millones de pesetas. Con ese dinero, se terminó la ampliación y remodelación de la cocina del restaurante, iniciada en 1993. Asimismo, la participación de Horta conllevó a que elBulli se hiciera muy conocido, pues mucha gente de la alta sociedad europea empezó a visitar el restaurante como invitados de Horta.

<sup>12</sup> El 26 de enero del 2010 Adrià anunció el cierre por dos años de elBulli para reabrir como elBullifoundation.

<sup>13</sup> Pocos días después del anuncio realizado por Ferran Adrià, el diario *The New York Times* publicó que elBulli cerraba para siempre acosado por las deudas. Entonces se dijo que tanto Adrià como su socio, Juli Soler, perdían alrededor de medio millón de euros anuales con el restaurante; Adrià negó que el cierre fuera para siempre, pero admitió la difícil situación económica en la que se encontraba su negocio.

<sup>14</sup> Falleció el 6 de julio del 2015. Sus herederos son los nuevos propietarios de lo que a él le correspondía.

### 1.3 elBulli de Ferran Adrià y la diversificación de sus negocios

De 1983 al 2000 fue una época dura para elBulli debido a la escasez de clientes<sup>15</sup>, la cual hizo que la situación financiera del restaurante fuera desfavorable. Así, los dueños de elBulli se dieron cuenta de que la forma de sobrevivir era buscar otras fuentes de ingresos (ver la tabla 2) actuando solo como elBulli, solo como Ferran Adrià o en combinación de ambos, para así mantener elBulli y tener la libertad para innovar en la alta cocina<sup>16</sup>.

Esta diversificación no fue propia de elBulli, sino que otros prestigiosos chefs españoles también diversificaron los negocios a través de consultorías. Sus restaurantes, como elBulli, incurrían en costos muy elevados por los productos de alta calidad y una atención muy exclusiva para un número reducido de clientes. Así, las empresas que recibían estas consultorías se beneficiaban de los conocimientos, imagen y creatividad de los chefs.

**Tabla 2. Negocios de elBulli de Ferran Adrià**

Nuevos productos	Nuevos mercados
Cursos gastronómicos	Aficionados y profesionales
elBullicatering	Grandes empresas y eventos de alto nivel
Aula Chocovic <sup>17</sup> -Seminarios	Profesionales de la restauración
Desarrollo de productos y conceptos	Marcas del sector restauración y hotelero
Creación de utensilios y productos de cocina	Equipamiento de cocinas del sector
Línea de ropa de cocina y del hogar	Amas de casa y restauración
Línea de productos que producen nuevas texturas	Hogar y restauración
Creación de nuevos objetos para la cocina	Seguidores de cocina molecular
elBullibooks	Editora de libros gastronómicos

Fuente: "La historia de elBulli". elBulliFoundation s.f.

En el 2000, estas diversificaciones permitieron solventar elBullitaller, un taller de creatividad ubicado en Barcelona que funcionaba como laboratorio de I+D+i de nuevas recetas. De los aproximadamente 5.000 experimentos realizados en él por año, unos 125 se incorporaban a la carta del restaurante en el siguiente año. En el 2001, a fin de poner orden a la diversificación, se

<sup>15</sup> Producida por la respuesta adversa de los comensales a la propuesta gastronómica de cocina molecular dada en elBulli.

<sup>16</sup> Se refiere a la cocina practicada en los grandes hoteles y restaurantes del mundo occidental. Se caracteriza por el empleo de productos de extrema calidad, por las presentaciones artísticas y por sus elaboraciones complejas y refinadas.

<sup>17</sup> Importante fábrica de chocolates en España.

creó elBullicarmen, una entidad dedicada a gestionar todos los negocios diversificados. De este modo, el taller generaba un flujo constante de nuevas ideas mientras que elBullicarmen pagaba las facturas, haciendo que el modelo empresarial de elBulli fuera financieramente sostenible.

#### **1.4 Aporte de Ferran Adrià a la alta cocina: “su cocina experiencia”**

Las creaciones de Adrià superan el concepto de “comida”, pues en realidad son una “experiencia más allá del sabor”<sup>18</sup>. Es una experiencia que podría llamarse “intelectual” por las razones técnicas para lograrse mediante métodos culinarios diferentes a los convencionales y que producen nuevas formas de expresión de Adrià, así como la admiración o el disfrute del comensal. Sus técnicas gastronómicas han marcado tendencia dentro del ámbito. La creatividad culinaria de este chef ha hecho ver la diferencia en la alta cocina entre “comer por necesidad” (para saciar la necesidad biológica del hambre) y “comer por disfrute” (para degustar por puro deleite). Así, el valor creativo de Adrià radica en haberse detenido a pensar cómo convertir algo ya utilizado en algo nuevo; él cree que, en el mundo de la cocina, lo más difícil es mantener la creatividad. Asimismo, considera que en los procesos de alta cocina, no solo interesan los sabores, sino también el juego de las texturas, temperaturas y la estética.

Así, Adrià se hizo famoso por su manera innovadora de convertir, a través de sus técnicas, los platillos tradicionales en algo nuevo y que cumplieran una función distinta a la de satisfacer la necesidad de hambre por satisfacer la necesidad de deleite. De este modo, Adrià convirtió algo típico en algo innovador. Este aporte es su propuesta de valor a los comensales de elBulli: convertir el comer como en cualquier restaurante común en una experiencia emocional inolvidable para quien degusta sus platillos en elBulli. Para Ferran Adrià: “Crear es no copiar; crear es poder ver lo que no todo el mundo percibe; todo ya existe de alguna forma. El creador será capaz de acceder a lo que muy pocas personas ven y, con la ayuda de sus conocimientos, ofrecer algo nuevo” (Varise 2011).

#### **1.5 Libertad para crear en elBulli**

Hasta el invierno europeo de 1986, elBulli permanecía cerrado entre el 15 de enero y el 15 de marzo de cada año. A partir de 1987, el cierre se amplió a cinco meses, de mediados de octubre a mediados de marzo; luego, estos pasaron a ser seis, del 1 de octubre al 1 de abril. El motivo de

---

<sup>18</sup> A la cocina de Adrià se le llama también “cocina emocional”, lo que implica la intervención simultánea de todos los sentidos del comensal para su deleite.

este cierre temporal era porque no había clientes en esos meses, por lo que mantener abierto el restaurante implicaba una significativa pérdida económica.

Estos cierres temporales se mantendrían hasta el cierre de elBulli, en julio del 2011. Sin embargo, Adrià y su equipo (cocineros, diseñadores industriales, nutricionistas, psicólogos) aprovecharon estos meses de cierre para investigar, descubrir y desarrollar nuevas texturas, sabores, olores, sensaciones y diseños de nuevos platillos con los que –solo con algunos de ellos– se renovaba totalmente el menú degustación de la temporada siguiente. Así, en esos meses de cierre, Adrià y su equipo tuvieron tiempo para crear e innovar en la cocina, o lo que el mismo Adrià expresa como “libertad para crear”.

## **1.6 La experiencia emocional en elBulli: lo que la gente busca es ser feliz**

Diversos estudios indican que las buenas experiencias hacen más felices a las personas que el adquirir bienes suntuosos (Van Voben 2005; Keinan 2007). En ese sentido, la propuesta de valor de elBulli calza con lo que la gente busca para ser feliz: tener una experiencia enormemente agradable y única en su clase, al menos una vez en su vida.

Desde inicios del siglo XXI, la gente rica tiende a buscar esas experiencias que las hagan felices; por ejemplo, participar en tours únicos<sup>19</sup>, safaris, turismo espacial<sup>20</sup>, etc. En la restauración, también encontramos oportunidades que brindan esas experiencias, como las de elBulli, pero no por lo creativo e innovador de sus platillos y servicio, sino por otros detalles. Así, tenemos a: *Ithaa Underwater Restaurant*, *Dinner in the Sky*, *Snow Castle Restaurant & Hotel*, entre otros (ver, en el anexo 1, los detalles de sus principales características).

## **2. Problemática**

### **2.1 Definición del problema**

En diciembre de 2009, Ferran Adrià se enfrenta a la encrucijada de tomar una decisión entre dos cursos de acción: a) si para garantizar un flujo continuo de innovación él y su equipo debían

---

<sup>19</sup> El 31 de diciembre de 1999, partió desde EE.UU. un vuelo especial e irrepetible del *Concorde*, que dio la vuelta al mundo haciendo escala en varias ciudades y, aprovechando los diferentes husos horarios, los 96 pasajeros a bordo celebraron múltiples veces el inicio del nuevo milenio. El costo de ese extraordinario tour fue de US\$ 70 mil por persona.

<sup>20</sup> El primer turista espacial fue el magnate Dennis Tito, quien en abril del 2001 viajó al espacio solo por placer, previo pago de 20 millones de dólares. A su retorno, declaró: “Acabo de regresar del paraíso...”.

continuar desarrollando platos nuevos y diferentes para un grupo pequeño de comensales por temporada, el cual gusta de experiencias emocionales nuevas (lo cual ofrece Adrià con su cocina emocional); o, b) tomar el reto de hacer crecer de modo sostenible a elBulli con su propuesta de valor de innovación gastronómica, pudiéndose y debiéndose aplicar esta a otras disciplinas y actividades.

## **2.2 Enfoque de la solución**

El enfoque para el desarrollo de la solución será el tomar el reto de hacer crecer de modo sostenible a elBulli, con un carácter social y de alcance global, con su propuesta de valor de innovación gastronómica, pudiéndose y debiéndose aplicar esta a otras disciplinas y actividades.

### Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

#### 1. Análisis del macroentorno

##### 1.1 Análisis PESTEL

Debido a que Ferran Adrià, desde el 2009, tomó acciones previas para el cierre de elBulli, a continuación, analizamos el entorno externo de este restaurante en el periodo comprendido entre los años 2009 y 2015.

###### 1.1.1 Político

En este periodo, se dio una gran disputa de poder entre el gobierno central y las comunidades autónomas españolas: se discutía la delimitación entre las competencias del Estado central y las de estas comunidades. Asimismo, la Generalitat de Cataluña viene apoyando e impulsando campañas en Europa para que la gastronomía catalana sea declarada por la Unesco como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.

**Tabla 3. Ambiente político en España, 2009-2015**

Tendencia	Impacto
Movimientos de independización territorial, soberanía y federalización; principalmente en Cataluña (Crisis española de 2008-2016 s.f.) <sup>21</sup>	Incertidumbre en el desarrollo de negocios en España y, en caso de una Cataluña independiente, caída fuerte de la riqueza más fuga de capitales en esa región (Gubern 2015) <sup>22</sup> .
En abril del 2014, presentación en Londres por parte de la Generalitat de Cataluña de la campaña “Cocina Catalana Patrimonio de la Humanidad” para el reconocimiento por parte de la UNESCO como tal (Revista vinos y restaurantes).	De ser declarada la gastronomía catalana por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad, los productos gastronómicos catalanes tendrían tanto un posicionamiento como una difusión internacional muy baratas, además de dinamizar la economía de los agentes españoles intervinientes en las actividades gastronómicas como: pescadores, ganaderos, restauradores, industria del olivo, conservas, agroindustria, etcétera (Aymamí s.f.) <sup>23</sup> .

Elaboración propia, 2016.

<sup>21</sup> El 9 de noviembre del 2015 el parlamento de Cataluña aprobó su declaración de independencia de España.

<sup>22</sup> Diario *La República*, edición del 27/09/2015

<sup>23</sup> Entrevista realizada a Pepa Aymamí, directora de la Fundación Instituto Catalán de la Cocina (FICC), por Montse Diego Pérez, para Mercabarna.

### 1.1.2 Económico

Durante este periodo, el PBI muestra tasas de crecimiento negativas (ver tabla 4) como resultado de un fuerte retroceso de la economía hasta el año 2013, cuyos síntomas son: estancamiento económico, alto nivel de desempleo, caída del ingreso personal, cierre de empresas con eliminación de puestos de trabajo, caída general de las ventas en la economía, fuerte contracción de la demanda y créditos restringidos tanto a los particulares como a las empresas. A partir del 2014, se aprecia un ligero incremento económico. Asimismo, a partir del 2009, en cuanto al índice de precios al consumidor (IPC), se aprecia una economía en situación de deflación, como se aprecia en la tabla 5 (Pampillón 2011; Expansión s.f.; Castells s.f.).

**Tabla 4. Evolución del producto bruto interno (PBI)**

Año	2015	2014	2013	2012	2011	2010 año base	2009
<b>Variación anual</b>	3,2%	1,4%	-1,2%	-2,1%	-0,6%	0,0%	-3,6%

Fuente: Expansión. Sección Datosmacro.com s.f.

**Tabla 5. Detalle de tasas de inflación en España**

Año	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Variación anual</b>	0,0%	-1,0%	1,8%	2,4%	3,1%	1,3%	-0,3%

Fuente: Expansión. Sección Datosmacro.com s.f.

**Tabla 6. Ambiente económico en España, 2009-2015**

Tendencia	Impacto
Lenta evolución del PBI.	Leve crecimiento de las exportaciones y, ligera recuperación de puestos de trabajo e ingreso personal.
Deflación en el corto y mediano plazo.	Restricciones en el consumo interno debido a expectativas de futura caída generalizada de precios.

Elaboración propia, 2016.

### 1.1.3 Sociocultural

En cuanto al turismo receptivo y destino gastronómico europeo, España es el tercer país del mundo; su principal destino turístico es Cataluña (Turismo en España s.f.). Asimismo, España es el primer destino europeo en entrada de turistas y es el primer destino mundial en turismo vacacional.



**Tabla 7. Ambiente sociocultural en España, 2009-2015**

Tendencia	Impacto
El turismo receptivo en España crecerá en promedio 5% anual durante la década del 2010, lo que hace prever que recibirá unos 80 millones de turistas en el 2020.	Los ingresos por el turismo representan alrededor del 10% del PBI.

Elaboración propia, 2016.

**Tabla 8. Evolución del número de turistas no residentes en España**

Año	2015 <sup>24</sup>	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Millones de turistas	68,00	64,99	60,60	57,90	56,70	52,68	52,18

Fuente: Turismo en España s.f.

Por otro lado, desde inicios del siglo XXI, el acceso a información es una característica de un estilo de vida en el que estar conectados a través de plataformas virtuales es más importante que poseer cosas. Asimismo, en el futuro, en el ciberespacio habrá un mayor número de lugares relacionados con la comercialización de una amplia gama de experiencias culturales en lugar de la comercialización de bienes y servicios; es decir, que en la era del acceso a la información se destacará la comercialización de los recursos culturales como el arte, actividades espirituales y de solidaridad, ocio, cocina, entre otros, por sobre la comercialización de posesiones o servicios (Rifkin 2000).

#### 1.1.4 Tecnológico

En lo que respecta a I+D+i, España es un referente en determinadas áreas de ese ámbito. Cuenta con una sólida estructura de I+D+i diseñada e impulsada desde las Administraciones Públicas mediante infraestructuras, centros de investigación y servicios de apoyo. Asimismo, el internet está en constante evolución y se abarata el acceso a este servicio desde los hogares (Marca España s.f.; Schawab 2016).

Por otro lado, a inicios del siglo XXI, comenzó la IV Revolución Industrial, en la que las nuevas tecnologías y enfoques vienen fusionando los mundos físico, digital y biológico. En esta nueva Revolución Industrial, en primer lugar, las innovaciones se pueden desarrollar y difundir más rápido que nunca; segundo, la reducción de los costos de producción y el auge de las plataformas que reúnen y concentran actividades de diferentes sectores aumenta los rendimientos de la escala (ver tabla 9).

<sup>24</sup> El gobierno de España previó un récord de turistas para el final del 2015 (20minutos 2015).

**Tabla 9. Situación del I+D+i en España**

Tendencia	Impacto
Apoyo estatal a I+D+i como política de Estado. Casi uno de cada dos euros invertidos en investigación en España procede de las Administraciones Públicas. Los fondos aportados por empresas y fundaciones completan ese círculo virtuoso.	España es un lugar atractivo para que se establezcan empresas de todo el mundo y de diversos sectores y con una potente inversión extranjera.
Aparición en el siglo XXI de la economía del acceso	Desarrollo de modelos de negocios en el ciberespacio. Adquisición y dación de conocimiento sin discriminación a todo tipo de personas a través del internet.
Tanto la III como la IV Revolución Industrial vienen afectando a todos los países.	Modificación a nivel de sistema en muchas áreas diferentes y tecnología integrada a la vida cotidiana.

Elaboración propia, 2016.

### 1.1.5 Ecológico y medioambiental

A nivel mundial, cada vez más, cobran importancia las asociaciones que promueven una “nueva gastronomía”, entendida como expresión de la identidad y la cultura desde un enfoque multidisciplinario que defiende el placer vinculado al alimento, reflexiona sobre la educación del gusto y el derecho al disfrute con un nuevo sentido de responsabilidad, teniendo en cuenta el equilibrio con el ecosistema, la defensa de la biodiversidad agroalimentaria y el compromiso ético con los productores, (Slowfood s.f.).

**Tabla 10. Situación medioambiental**

Tendencia	Impacto
Favorecer el consumo de productos locales, comarcales o incluso territoriales e incentivar la venta directa de estos productos del pequeño productor al consumidor o restaurantes o comedores colectivos ubicados a no más de 100 kilómetros de distancia del punto de consumo.	Aparición en España de restaurantes “Km. 0” <sup>25</sup> , que promueven la reducción de las emisiones de CO <sub>2</sub> a la atmósfera producidas por el transporte de alimentos; divulgan las cualidades y el valor de los alimentos; favorecen el consumo de productos locales, comarcales y estacionales; ningún plato puede tener alimentos transgénicos o animales que hayan comido transgénicos.

Elaboración propia, 2016.

<sup>25</sup> Es un restaurante certificado por la Asociación *Slow Food* y que promueve los principios de esta.

### 1.1.6 Legal

El gobierno central ha tomado como política de Estado subvencionar tanto las actividades de I+D+i como las de gastronomía. Por otro lado, la legislación española otorga a las fundaciones un régimen fiscal beneficioso, lo que permite que estas entidades sin fines de lucro puedan adquirir, sin límite alguno, acciones o participaciones de cualquier tipo de sociedad. Ahora bien, para que una fundación no pierda el régimen fiscal beneficioso, debe destinar al menos el 70% de sus rentas e ingresos al cumplimiento de fines de interés general.

De esta forma, para comprar acciones de sociedades mercantiles, solo podrá utilizar el 30% restante. Asimismo, las rentas e ingresos que procedan de ese 30% restante que sean actividades ajenas al fin propio de la fundación (entiéndase actividad mercantil) no podrán suponer más del 40% de los ingresos totales de la fundación. En el caso de que la fundación quisiera vender las acciones de la sociedad mercantil, las plusvalías tributarán al 10% y no disfrutan de la exención general propia de estas entidades sin fines de lucro.

**Tabla 11. Situación legal**

Tendencia	Impacto
Legislación para el incentivo a la exportación de la gastronomía española <sup>26</sup> .	Incremento de las exportaciones de productos gastronómicos y desarrollo social.
Legislación para el incentivo de las actividades de I+D+i <sup>27</sup>	Promoción de la investigación, el desarrollo experimental y la innovación como elementos sobre los que ha de asentarse el desarrollo económico sostenible y el bienestar social en España.
Legislación con beneficio fiscal de las entidades constituidas como fundaciones <sup>28 29</sup> .	Desarrollo de actividad mercantil con un régimen fiscal beneficioso a través de la figura de una fundación.

Elaboración propia, 2016.

## 1.2 Perfil estratégico de los factores externos, 2009-2015

Para evaluar los factores externos comprendidos en el periodo 2009-2015 y descritos en el análisis PESTEL, utilizaremos una matriz del perfil estratégico de los factores externos (ver tabla 12). Esta matriz nos ayudará a determinar las oportunidades y amenazas del macroentorno de elBulli.

<sup>26</sup> Real Decreto 1640/2009 sobre subvenciones a I+D+i y transferencia de conocimientos en gastronomía.

<sup>27</sup> Ley 14/2011 del 01/06/2011 - Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.

<sup>28</sup> Ley 49/2002 - Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo.

<sup>29</sup> Real Decreto 1270/2003 - Reglamento de la Ley 49/2002.

**Tabla 12. Matriz del perfil estratégico de los factores externos, 2009-2015**

Factores a considerar	A	O
<p><b>Político</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimientos de independización territorial y federalización por toda España que provocan incertidumbre sobre el desarrollo de negocios en ese país.</li> <li>• En caso de Cataluña independiente, caída de la riqueza y fuga de capitales.</li> <li>• Apoyo de la Generalitat de Cataluña a campañas que influyan para que la Unesco declare a la gastronomía catalana como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>
<p><b>Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leve evolución del PBI, lo que estimula la demanda interna y de las exportaciones, acompañadas por una ligera recuperación de puestos de trabajo e ingreso personal.</li> <li>• Economía en deflación que restringe el consumo.</li> </ul>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p><b>Sociocultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento anual del 5% del turismo receptivo en España hasta el 2020, por lo que se prevé alcanzar la cifra de 80 millones de turistas en ese año.</li> <li>• Los ingresos por el turismo receptivo representan el 10% del PBI.</li> <li>• Auge del acceso a la información en el ciberespacio como estilo de vida.</li> </ul>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
<p><b>Tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo estatal y privado en actividades de I+D+i</li> <li>• España cuenta con una sólida estructura de I+D+i diseñada e impulsada por las Administraciones Públicas, haciendo de este país un lugar atractivo para que se establezcan empresas de todo el mundo y de diversos sectores con capacidad fuerte de inversión en divisas.</li> <li>• Aparición en el siglo XXI de la economía de acceso.</li> <li>• Impacto tanto de la tercera como de la cuarta Revolución Industrial en la vida cotidiana de la humanidad.</li> </ul>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
<p><b>Ecológico y medioambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparición de movimientos que, desde un enfoque multidisciplinario, promueven el placer vinculado al alimento, el derecho al disfrute con un nuevo sentido de responsabilidad, teniendo en cuenta el equilibrio con el ecosistema, la defensa de la biodiversidad agroalimentaria y el compromiso ético con los productores.</li> </ul>		<p>X</p>
<p><b>Legal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación española para el incentivo a la exportación de la gastronomía española y para las actividades de I+D+i.</li> <li>• Legislación española en favor del desarrollo de actividades mercantiles con beneficios fiscales bajo la figura de una fundación.</li> </ul>		<p>X</p> <p>X</p>

Leyenda: A: Amenaza; O: Oportunidad

Elaboración propia, 2016.

### 1.3 Conclusión

En el macroentorno español observamos que existen amenazas en los campos político y económico, y la existencia de oportunidades principalmente en los campos sociocultural, tecnológico, ecológico y medioambiental, y legal.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 El sector gastronómico español

La recesión económica que viene sufriendo España a partir del 2008 no tiene precedentes. La crisis ha propiciado que muchos chefs que se habrían dedicado a la alta cocina hayan reconsiderado sus proyectos y, por utilizar un término del sector de la moda, opten por hacer un “*prêt-à-porter*”<sup>30</sup> culinario; es decir, una oferta que lleva su impronta de calidad y su personalidad, pero que se ha ideado con otros parámetros de rentabilidad. Otros chefs alternan ambas fórmulas y, sin abandonar su restaurante “estandarte” de alta cocina, abren otros negocios de gastronomía de gran calidad más asequibles (Adriá 2012).

Así, en los últimos años, el sector gastronómico español registra sostenidamente múltiples cierres de restaurantes galardonados con estrellas Michelin debido a la baja rentabilidad en los negocios de la cocina de vanguardia (Fernández 2013); la alta cocina viene enfrentándose a una doble crisis: la estructural, de costos y público, y la coyuntural, en que se ha encumbrado una élite de cocineros, pero los restaurantes de dos y tres estrellas difícilmente funcionan; y es que mantener un restaurante con uno o más galardones de la prestigiosa guía francesa es una tarea ardua; el público no quiere estar cinco horas degustando<sup>31</sup>, los restaurantes de vanguardia se dirigen a un segmento muy concreto, y, por lo tanto, tienen que subir precios. La consecuencia del alza de tarifas son las dificultades económicas; los tres estrellas Michelin, por ejemplo, no son rentables; viven del *merchandising* y, de otros ingresos. Al 2015, existen en España ocho restaurantes tri estrellados y otros 161 con una o dos estrellas Michelin (Jorro 2015).

### 2.2 Rentabilidad de los negocios de alta cocina en España

Durante el periodo 2009-2013, los negocios de restauración en alta cocina en España dejan poco margen de utilidad neta y les toman a sus propietarios una cantidad muy elevada de horas dedicadas en sus negocios (unas 15 horas diarias). Un excelente restaurante típico español tiene ventas anuales de alrededor de 3 millones de Euros con una utilidad neta de 10%; además, cuentan con un *staff* de unos 35 empleados. La obtención de alguna estrella Michelin no representa una garantía de rentabilidad; hasta ha habido restaurantes que se declararon en bancarrota luego de haber obtenido la tercera estrella Michelin (p. ej. el primer restaurante del reconocido chef Pierre

---

<sup>30</sup> Indica que está confeccionado en serie según medidas predeterminadas que se acomodan a un gran número de personas.

<sup>31</sup> La degustación del menú que se sirve en los restaurantes de alta cocina toma cinco horas.

Gagnaire). A continuación, en la tabla 13, se muestra la estructura de costos de un típico restaurante de alta cocina en España en el periodo 2009-2013.

**Tabla 13. Estructura de costos de un restaurante de alta cocina en España**

	<u>EUR<sup>32</sup></u>	<u>%</u>
<b>Ingresos:</b>		
Ventas	<u>3,00</u>	100
<b>Costos y gastos:</b>		
Staff <sup>33</sup>	-1,02	34
Insumos	-1,02	34
Energía y agua	-0,12	4
Gestión, limpieza y seguros	-0,12	4
Publicidad	-0,06	2
Otros costos y gastos	<u>-0,26</u>	9
Total costos y gastos	<u>-2,60</u>	--
<b>Resultado antes de impuesto</b>	0,40	--
Impuesto a la ganancia 30%	<u>-0,12</u>	4
<b>Resultado neto</b>	<u>0,28</u>	9

Elaboración y reconstrucción propias, 2016, basado en Bécars 2013; Norton et al. 2008; Palavecino s.f.

## 2.3 Análisis de la industria

### 2.3.1 El modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de Porter considera cinco fuerzas que influyen sobre el grado de atractivo en la rentabilidad de una industria: el poder de negociación entre las empresas instaladas y sus compradores, el poder de negociación entre las empresas instaladas y sus proveedores, la amenaza de los productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre las empresas instaladas (ver gráfico 1).

**Gráfico 1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter**



Fuente: Porter, 2016.

<sup>32</sup> Expresado en millones.

<sup>33</sup> Según las referencias indicadas este rubro puede llegar a representar hasta el 40% de las ventas.

### 2.3.2 La industria de elBulli

elBulli era un negocio de cocina de autor con actividades de alta cocina y dentro de la industria de restauración, la cual forma parte del sector económico de hotelería y restauración<sup>34</sup>.

### 2.3.3 Atracción de la industria de restauración según las fuerzas competitivas de Porter

- Compradores

Son una gran cantidad, pero sin capacidad de concentrarse; con alta influencia en la calidad del producto de la industria. Siendo una industria en la que coexiste gran cantidad de oferta tanto de productos homogéneos como diferenciados, su capacidad de opción es relativa y depende de sus gustos y capacidad de pago. Al actuar de modo individual, carecen de capacidad de compras a gran escala que influyan en el precio; los costos para optar por uno u otro restaurante son casi nulos. Finalmente, no existe amenaza de integración vertical hacia atrás (ver tabla 14).

**Tabla 14. Poder negociador de los compradores**

Poder negociador de los compradores	Sí	No	Atracción
Nula capacidad de concentración de los compradores	X		5
Alta influencia en la calidad del producto de la industria	X		3
Coexistencia de productos homogéneos y diferenciados	X		3
Compras a gran escala que influyen en el precio		X	5
Costos bajos para cambiar de proveedor	X		1
Amenaza de integración vertical hacia atrás		X	5
<b>Promedio</b>			<b>3,67</b>

1= Muy bajo; 2= Bajo; 3= Moderado; 4= Alto; 5= Muy alto  
Elaboración propia, 2016.

- Proveedores

Son una gran cantidad, pero sin capacidad de concentrarse ni de influir en la calidad del producto de la industria. Los productos que proveen a la industria son de muy baja diferenciación, por lo que la empresa instalada en la industria puede optar fácilmente y sin que ello represente costos altos entre un proveedor u otro. Actuando de modo fragmentado, carecen de influencia en la determinación de precios de sus productos; no existe amenaza de integración vertical hacia adelante (ver tabla 15).

<sup>34</sup> Clasificación Nacional de Actividades Económicas - CNAE de España, vigente desde el 2009.

**Tabla 15. Poder negociador de los proveedores**

Poder negociador de los proveedores	Sí	No	Atracción
Bajo grado de concentración de los proveedores	X		5
Alta influencia en la calidad del producto de la industria	X		3
Diferenciación de productos		X	5
Costos altos por cambiar de proveedor		X	5
Influencia en el precio por ventas a escala		X	5
Amenaza de integración vertical hacia adelante		X	5
<b>Promedio</b>			<b>4,67</b>

1= Muy bajo; 2= Bajo; 3= Moderado; 4= Alto; 5= Muy alto  
Elaboración propia, 2016.

- Substitutos

Existe gran disponibilidad de ellos en otras industrias<sup>35</sup> que cumplen la misma función de dar la oportunidad de una salida, ocio y entretenimiento, con precios que justifican la relación producto/satisfacción. Existe elasticidad cruzada entre la industria de la restauración y los substitutos. El costo de cambio hacia los substitutos es nulo (ver tabla 16).

**Tabla 16. Amenaza de los substitutos**

Amenaza de los productos substitutos	Si	No	Atracción
Gran disponibilidad de substitutos	X		1
Influencia de los precios relativos del substituto	X		1
Bajo costo de cambio hacia el substituto	X		1
Elasticidad cruzada de la demanda	X		1
<b>Promedio</b>			<b>1,00</b>

1= Muy bajo; 2= Bajo; 3= Moderado; 4= Alto; 5= Muy alto  
Elaboración propia, 2016.

- Nuevos competidores

La industria tiene gran cantidad de empresas instaladas, lo que implica que la entrada de más empresas daría lugar a una sobreoferta cuyo efecto es la reducción de precios; el aprovechamiento de las economías de escala es relativo dependiendo del tipo de actividad dentro de la industria en la que se desenvolvería el nuevo competidor; el costo de entrada es alto por la cantidad de inversión requerida. Para poder competir, es necesario ser galardonado como un medio de promoción; alto costo de salida por la inversión instalada (ver tabla 17).

<sup>35</sup> Cine, teatro, jardín zoo, museos, parques temáticos, *city tours*, eventos deportivos, actividades al aire libre, etc.



**Tabla 17. Amenaza de nuevos competidores**

Amenaza de nuevos competidores	Si	No	Atracción
Gran cantidad de empresas instaladas	X		3
Inexistencia de economías de escala en la industria	X		4
Alto costo de entrada por la inversión requerida	X		4
Necesidad de ser reconocido en la industria	X		4
Entrada en la industria produce sobre oferta en ella	X		4
Bajo costo de salida de la industria	X		4
<b>Promedio</b>			<b>3,83</b>

1= Muy bajo; 2= Bajo; 3= Moderado; 4= Alto; 5= Muy alto  
Elaboración propia, 2016.

- Rivalidad entre los competidores

Al existir una enorme cantidad de ofertantes, los competidores deben de rivalizar fuertemente para obtener cuotas de mercado. La poca diferenciación de la oferta obliga a que se compita sobre la base de precios bajos. Elevada estructura de costos que dejan poco beneficio; incapacidad de concentración para elevar precios; negocios poco sustentables en el tiempo sobre todo los de alta cocina (ver tabla 18).

**Tabla 18. Rivalidad entre los competidores**

Rivalidad entre los competidores	Si	No	Atracción
Baja cuota de mercado	X		1
Alta diferenciación en la industria	X		1
Competencia sobre la base de precios bajos	X		1
Nula concentración para elevar precios	X		1
Actividad poco sustentable en el tiempo	X		1
<b>Promedio</b>			<b>1,00</b>

1= Muy bajo; 2= Bajo; 3= Moderado; 4= Alto; 5= Muy alto  
Elaboración propia, 2016

### 2.3.4 Conclusión

A pesar de que la industria muestra atractivo en lo que corresponde al muy bajo poder tanto de los clientes como de los proveedores para influir en la determinación de los precios, las otras tres fuerzas –productos sustitutos, nuevos competidores y rivalidad entre los competidores instalados en la industria– sí tienen influencia importante en la determinación de precios bajos, de tal manera que la interacción de las cinco fuerzas de esta industria hacen que la actividad dentro de ella sea de baja rentabilidad y, en consecuencia, poco atractiva (ver tabla 19)<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> En el anexo 3 se presenta el análisis de la industria de la restauración bajo el modelo de la competencia perfecta en donde también se concluye que esta industria tiene una rentabilidad poco atractiva.

**Tabla 19. Resumen de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

<b>Fuerza de la Industria</b>	<b>Total por Fuerza</b>	<b>Atracción</b>
Poder de negociación de los clientes	3,67	Moderada
Poder de negociación de los proveedores	4,67	Alta
Amenaza de productos sustitutos	1,00	Muy baja
Amenaza de nuevos competidores	3,83	Moderada
Rivalidad entre los competidores	1,00	Muy baja
<b>Evaluación global</b>	<b>2,83</b>	<b>Baja</b>

[1,2> Muy bajo	[2,3> Bajo	[3,4> Moderado	[4,5> Alto	[5,5] Muy alto
----------------	------------	----------------	------------	----------------

Elaboración propia, 2015.

## Capítulo IV. Análisis interno de la organización

### 1. Visión, misión y valores del restaurante elBulli

En la tabla 20, a continuación, se presentan la visión y misión del restaurante, y en la tabla 21, se presentan sus valores.

**Tabla 20. Visión y misión**

<b>VISIÓN</b>	Llegar a ser el lugar más creativo del mundo.
<b>MISIÓN</b>	Proporcionar una experiencia gastronómica singular a través de todos los sentidos.

Elaboración propia, 2016.

**Tabla 21. Valores**

<b>Perseverancia</b>	El trabajo diario como clave de éxito
<b>Esfuerzo</b>	La energía del espíritu para obtener algo
<b>Creatividad</b>	Ver lo que otros no ven
<b>Ego creativo</b>	Querer ser el mejor en su campo
<b>Pasión con presión</b>	Deseo codicioso por algo canalizado hacia la creación
<b>Generosidad</b>	Para compartir el conocimiento
<b>Honestidad</b>	Transparencia en los actos

Fuente: Hatum 2011.

### 2. Perfil estratégico de la empresa

El perfil estratégico de la empresa identifica los factores clave de una organización y los agrupa por áreas funcionales; este perfil es útil para identificar las fortalezas y debilidades de la organización (ver tabla 22).

**Tabla 22. Matriz del perfil estratégico de elBulli**

Áreas	Factores clave del restaurante elBulli	F	D
<b>Comercial</b>	Mínima capacidad de atención de las solicitudes de sus clientes; 8 mil de 2 millones por año.		X
	Misterioso sistema de concesión de reservas.	X	
	Excelente imagen de marca y bien posicionada.	X	
	Publicidad a través de los <i>mass media</i> e invitaciones a foros.	X	
	Ubicado en Cala Montjoi, a 2 horas de Barcelona, por medio de un camino peligroso y de mala señalización.	X	
<b>Producción</b>	Muy elevada estructura de costos; el costo primo es aproximadamente el 80% del valor de venta de los platos.		X
	Calidad de la oferta sobresaliente; platillo/servicio/bodega.	X	
	Producto diferenciado; hace feliz al comensal.	X	
<b>Financiera</b>	Indicadores financieros negativos ( <i>ROE, ROA, casflow</i> ).		X
	Apalancado por otras unidades de negocios.	X	
	Solidez financiera (patrimonio neto de EUR 2,6 millones).	X	

Áreas	Factores clave del restaurante elBulli	F	D
Tecnológica	Uso de tecnología diseñada para otras disciplinas en la gastronomía.	X	
	Inversión no menor del 20% de sus ingresos en I+D+i	X	
	Dedicación de 6 meses al año en I+D+i	X	
	Creatividad e innovación propias para la gastronomía.	X	
Recursos humanos	<i>Staff</i> altamente motivado; era un honor estar en elBulli.	X	
	Grato clima laboral.	X	
	<i>Staff</i> multidisciplinario (cocineros, nutricionistas, diseñadores industriales, psicólogos).	X	
	Cocineros provenientes de escuelas gastronómicas de todo el mundo que aportaban nuevos conocimientos.	X	
	El <i>staff</i> tenía libertad para crear e innovar.	X	
Dirección y organización	<i>Staff</i> entrenado para hacer sentir felices a los clientes.	X	
	Estilo de dirección con baja aversión al riesgo y participativo, en donde Adrià mantiene un equilibrio entre autoridad (dando pautas y orientaciones) y la libertad del <i>staff</i> para crear e innovar.	X	
	Estructura organizativa predominante es la <i>ad-hocracia</i> administrativa.	X	
	<i>Staff</i> alineado con la cultura organizacional.	X	

Leyenda: F = Fortalezas; D = Debilidades

Elaboración propia, 2016.

### 3. Cadena de valor de la propuesta del restaurante elBulli

Los elementos de la cadena de valor son: creatividad de recetas, innovación de platillos, reservación, viaje, tour interno, comida, servicio y, presunción (ver gráfico 2).

#### Gráfico 2. La cadena de valor de la propuesta de elBulli



Elaboración propia, 2016.

A continuación, se desarrollará cada eslabón de la cadena de valor (gráficos del 3 al 10).

#### 3.1 Creatividad

El inicio de la cadena de valor de elBulli se da con la creación de nuevas técnicas y procedimientos de cocción, tomadas de las nuevas ideas gastronómicas que surgían en elBullitaller durante los seis meses previos a la apertura de temporada de elBulli restaurante.

### Gráfico 3. Creatividad



Elaboración propia, 2016.

### 3.2 Innovación

La innovación consistió en llevar a la práctica las nuevas ideas y plasmarlas en nuevos platillos que fueron incorporados a menú degustación temporada tras temporada.

### Gráfico 4. Innovación



Elaboración propia, 2016.

### 3.3 Reservación

Obtener una reservación se deliberaba a través de un sistema del cual el público desconocía el criterio para su concesión. Solo se recibían solicitudes de reservación por correo electrónico durante una semana al año y, por temporada, se accedía a 8 mil solicitudes, es decir, unas 2 mil por mes, lo que daba una probabilidad del 0,1% de obtener una (2.000/2.000.000). Esto daba una sensación de escasez, por lo que los clientes beneficiados sentían la realización de un sueño y la percepción de exclusividad.

### Gráfico 5. Reservación



Elaboración propia, 2016.

### 3.4 Viaje hacia elBulli

Para llegar a elBulli, el cual era una construcción elegante a orillas del Mediterráneo, se tomaba un viaje de dos horas en automóvil desde Barcelona por un camino montañoso y de pobre

señalización, con cierta peligrosidad en su último tramo por los abismos y estrechez de la ruta, lo que daba a los clientes sensaciones de misterio, aventura, y ansia por llegar. Además, el esfuerzo del viaje originaba en los clientes que lo que estaba por ocurrirles en elBulli sería más emocionante

### Gráfico 6. Viaje hacia elBulli



Elaboración propia, 2016.

### 3.5 Tour en el restaurante

Una vez en elBulli, antes de tomar asiento para degustar los platillos, los clientes eran llevados a un tour dentro del restaurante, lo que les permitía observar la extrema diligencia con la que el equipo de Adrià realizaba sus tareas. El tour por la cocina permitía ver el lugar en donde se originaba la magia de lo que minutos después iban a degustar. Además, la caminata interna permitía a todos los clientes estar muy cerca de Adrià, con lo que originaba en ellos una sensación de enorme valor al estar compartiendo con él ese espacio y tiempo; estar cerca de Adrià les daba felicidad.

### Gráfico 7. Tour en el restaurante

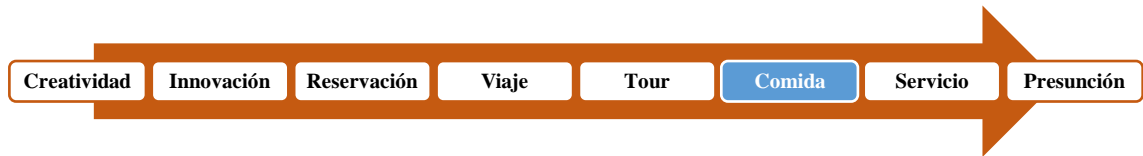


Elaboración propia, 2016.

### 3.6 Comida oferta culinaria

Durante la degustación de cada uno de los innovados 35 platillos en los que consistía el menú degustación, cada cliente quedaba muy asombrado. Empezando con los snacks, hasta llegar a los postres, los platillos eran servidos siguiendo un montaje preestablecido por Adrià, como si fueran los actos de una obra de teatro, y atendiendo cuál platillo va acompañado por tal o cual bebida, para así disfrutar al máximo la extraordinaria experiencia gastronómica.

### Gráfico 8. Comida oferta culinaria



Elaboración propia, 2016.

### 3.7 Servicio

El montaje de cómo servir los platillos solo era posible por un atento y bien entrenado *staff* que manejaba el *show*. Ese personal constaba de 70 individuos para atender a 50 clientes por cena, uno de los ratios más elevados en esta industria. Asimismo, cada miembro del *staff* interactuaba con cada uno de los clientes con la finalidad de irlos guiando en la forma de cómo debe consumirse cada platillo y así deleitarse con todos los sentidos. Por este servicio, cada cliente sentía que era una persona exclusiva en el restaurante.

### Gráfico 9. Servicio



Elaboración propia, 2016.

### 3.8. Presunción

Una vez terminada la experiencia, los clientes se sentían con derecho a presumir que cada uno de ellos fue un privilegiado por haber estado en elBulli, por haber interactuado con Adrià (una celebridad de la alta cocina) y por haber probado platillos extraordinarios. Toda esta singular experiencia consta en los múltiples blogs en los cuales los clientes han contado su aventura gastronómica en elBulli.

### Gráfico 10. Presunción



Elaboración propia, 2016.

#### **4. Marketing y ventas**

Para cenar en elBulli (solo se atendían cenas de 50 comensales por día), tenían que hacerse reservas anticipadas de 1 a 2 años previos. Las solicitudes alcanzaban los 2 millones por temporada y eran vía internet, pues decidieron suspender las atenciones telefónicas para su atención. Las reservas concedidas solo alcanzaban la cifra de 8 mil por temporada, y eran intransferibles, priorizando a personas que habían tenido alguna experiencia anterior en elBulli.

En sus 2 últimas temporadas de atención, el menú degustación, que constaba de 35 a 40 platillos, tenía un precio de entre EUR 250 a 300, sin incluir los vinos. Adrià se rehusaba a un aumento del precio del menú porque decía que elBulli no era para los ricos sino para la gente impresionable.

La atención a cada uno de los comensales era personalizada; es decir, un miembro del *staff* por cada comensal, con la finalidad de irlo guiando durante la degustación sobre cómo ingerir los platillos para obtener su máximo deleite y explicarle qué estaba comiendo y cómo se llegó a obtener el platillo. Cabe destacar que no existía carta menú y cada cliente degustaba lo que en elBulli le servían.

#### **5. Análisis de recursos y capacidades**

##### **5.1 Recursos financieros**

Los principales aspectos para ver la viabilidad de un negocio son: utilidades suficientes para poder satisfacer a los grupos de interés, la riqueza que genera a sus propietarios el capital invertido, la capacidad de los activos para generar ganancias, y la capacidad de generar efectivo o sus equivalentes para poder desarrollar sus actividades con normalidad.

##### **5.1.1 Tasa de retorno sobre el capital invertido (ROIC)<sup>37</sup>**

Es el principal indicador financiero que mide porcentualmente cuánta riqueza genera una empresa a sus propietarios.

---

<sup>37</sup> Siglas en inglés de *Return On Invested Capital*.



Las *ROIC* de elBulli (ver cálculos en el anexo 5), desde el 2007 hasta diciembre del 2009 (momento en que Adrià decidió su cierre), muestra tasas muy bajas y en decrecimiento constante, lo que indica que la rentabilidad del capital invertido año tras año tiende a la baja a tasas sin atracción para los propietarios ni para algún inversor. Asimismo, paralelamente durante el mismo periodo señalado, las tasas promedio pasivas aplicadas por los bancos en España para depósitos a plazo eran similares a las *ROIC* de elBulli (ver tabla 23).

**Tabla 23. *ROIC* de elBulli y tasas promedio pasivas bancarias en España, 2004-2009**

Año	2009	2008	2007
<i>ROIC</i> de elBulli	1,76%	2,89%	4,82%
A plazo hasta 1 año	2,48%	4,63%	3,88%
A plazo + 2 años	2,39%	3,10%	2,92%

Fuente: Banco de España, s.f.

Conclusión: A partir de 2008, la *ROIC* de elBulli estaba por debajo de las tasas de intereses pasivas a plazo del sistema financiero español, por lo que, sin incurrir en tiempo ni esfuerzo y sin asumir riesgo de negocio, depositar dinero a plazo en un banco español era más rentable y menos riesgoso que continuar con las actividades de elBulli. Habría que descontinuar con el negocio.

### 5.1.2 Rentabilidad sobre los activos - *ROA*<sup>38</sup>

Es un ratio de rentabilidad que mide el rendimiento de los activos. El *ROA* de elBulli era el que se aprecia en la tabla 24 siguiente:

**Tabla 24. *ROA* de elBulli y tasas promedio activas bancarias en España, 2007-2009**

Año	2009	2008	2007
<i>ROA</i> de elBulli	2,07%	3,12%	4,93%
Tasa promedio activa del sistema financiero español	10,52%	10,89%	9,77%

Fuente: Banco de España, s.f.

Conclusión: El *ROA* de elBulli era tan bajo que la obtención de financiamiento externo era prácticamente nulo; pues, del 2007 al 2009, el rendimiento de cada €1,00 de activo no alcanzaba para pagar las tasas de interés activas que cobraban los bancos españoles por los préstamos concedidos.

<sup>38</sup> Siglas en inglés de *Return On Assets*.

### 5.1.3 Cash flow

Es una herramienta financiera que permite medir la capacidad de un negocio para generar liquidez (Anthony 1978)<sup>39</sup> por medio del desarrollo de sus actividades. Los negocios necesitan *cash flow* positivo y suficiente para llevar a cabo sus operaciones de modo sustentable y cumplir con el pago de sus obligaciones a corto plazo (pasivo corriente o pasivo circulante).

**Tabla 25. Cash flow de elBulli**

Restaurante elBulli SL			
<i>Cash flow</i>			
por el año terminado el 31 de diciembre de			
(En Euros)			
	<u>2009</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Utilidad del ejercicio	39.825	63.704	74.934
Más ajustes a la utilidad que no afectaron el <i>cash flow</i>			
Depreciación	64.786	88.378	90.119
Costo neto de la baja de activo fijo	58.873	11.894	4.766
<i>Cash flow</i> generado por las actividades	<u>163.484</u>	<u>163.976</u>	<u>169.819</u>
Pasivo corriente al 31 de diciembre de:	<u>778.245</u>	<u>1.207.821</u>	<u>1.054.651</u>
Déficit de liquidez para pagar pasivo corriente	<u>-614.762</u>	<u>-1.043.845</u>	<u>-884.832</u>

Elaboración propia, 2016.

Conclusión: Se puede apreciar que, del 2007 al 2009, elBulli desarrollaba actividades que le dejaban un *cash flow* muy insuficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Tal situación, agravada por un  $ROA_{elBulli}$  que no cubría los intereses que cobraba por sus préstamos el sistema financiero español, y en consecuencia, que elBulli no calificaba para obtener más préstamos bancarios, hacía prever que en cualquier momento desarrollaría problemas de continuidad en sus actividades. Por lo tanto, requiere una reposición del negocio en el corto plazo.

### 5.2 Recursos físicos

El restaurante era una bonita construcción ubicada a orillas del mar Mediterráneo en Cala Montjoi; su área de cocina era de 350 m<sup>2</sup> y también contaba con un salón comedor para 50 personas y una terraza con vista directa al mar. La cocina estaba espectacularmente equipada y con un aseo impresionante. Los platillos servidos en elBulli eran creaciones propias de su *staff* y

<sup>39</sup> Según Anthony, la liquidez se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones circulantes.

de una calidad extraordinaria y única, los cuales se renovaban íntegramente de una temporada a otra. Esta renovación sistemática de platillos hacía de elBulli como si fuera un restaurante nuevo de una temporada a otra. Por otro lado, para llegar a elBulli, los comensales se aventuraban en un viaje casi nocturno de 2 horas desde Barcelona y por una carretera singularmente peligrosa por los abismos y mala señalización, que, sin embargo, creaba expectativa en los clientes como preámbulo a la experiencia que vivirían en elBulli.

### **5.3 Recursos individuales**

En el 2010, Ferran Adrià, que ya era considerado como el mejor chef del mundo, fue nombrado por *The Restaurant Magazine* como el mejor chef de la década. Asimismo, su socio, Juli Soler, se encargaba de la administración desde 1981, lo cual demostraba que tenía mucha experiencia y conocía muy bien el negocio.

### **5.4 Recursos organizacionales**

#### **5.4.1. Personal**

A partir de 1994, se conformó un equipo dedicado a la creatividad, integrado por entre 12 y 16 cocineros permanentes que eran de confianza de Adrià, quienes tenían una remuneración, y el resto, pasantes provenientes de escuelas de gastronomía de todo el mundo y que rotaban cada año. Estos pasantes no tenían remuneración, pero Adrià se encargaba de darles vivienda y alimentación durante la pasantía. Todo este *staff* se complementaba con profesionales de otras disciplinas entre nutricionistas, diseñadores industriales y psicólogos. Durante la temporada de 6 meses de atención al público había un *staff* de aproximadamente 70, de las cuales, 50 atendían a 50 comensales. Los pasantes provenientes de todo el mundo aportaban ideas y otra cultura gastronómica, que incrementaba los conocimientos del equipo de cocina de elBulli.

#### **5.4.2 Operaciones**

El trabajo necesario para elaborar la comida de cada día era un proceso notable. Cada día, el equipo de 70 personas (incluyendo 40 cocineros) necesitaba montar la experiencia de cenar en elBulli para solo 50 comensales en 15 mesas. El día empezaba con la compra de los productos necesarios (un promedio de 7 kilos de comida por cliente para entregar solo 0,7 kilos de producto terminado). Desde las 7:00 a.m. hasta el mediodía las compras se efectuaban en los mejores

locales para asegurarse la mayor calidad en verduras, frutas, pescados y mariscos, hierbas, carnes, etc. Algunos de estos productos eran llevados por proveedores desde Barcelona. Adrià llegaba al restaurante a las 10:00 a.m. luego de dormir 8 horas, y se pasaba una hora en organizar su día. El trabajo de cocina empezaba a las 3:00 p.m. El equipo de limpieza preparaba el salón comedor a partir de las 4:00 p.m. y dejaba todo listo a las 5:30 p.m., dos horas antes de la llegada de los clientes. El equipo de 70 personas recreaba todo el proceso cada día que elBulli estaba abierto al público.

### **5.4.3 I+D+i**

elBulli dedicaba no menos del 20% de sus ingresos en gastos de investigación en deconstrucciones de alimentos e innovaciones de platillos a fin de renovar cada temporada el menú degustación que brindaba a sus clientes. Asimismo, el restaurante permanecía sin atención al público durante 6 meses al año para dedicar ese tiempo a actividades de I+D+i.

### **5.4.4 Estructura orgánica**

elBulli está configurado como una organización innovadora administrativa en donde el *staff* multidisciplinario llevaba a cabo proyectos innovadores propios coordinados directamente con Adrià; ello, producto del constante cambio de los platillos de una temporada a otra. Asimismo, estos proyectos internos propios daban lugar a un constante proceso de aprendizaje a los miembros del *staff*.

### **5.4.5 Galardones**

Distinguido con tres estrellas por la Guía Michelin, fue considerado también el mejor restaurante del mundo en el año 2002, y del 2006 al 2009 en la lista «*The S.Pellegrino World's 50 Best Restaurants*», elaborada por la revista *Restaurant Magazine*.

## 6. Matriz VRIO

Tabla 26. Matriz VRIO

Capacidad y recursos	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Capacidades financieras					
Subvencionado por otras unidades de negocio	Sí	No	No	No	PC
Solvencia	Sí	No	Sí	No	PC
Rentabilidad baja del negocio	No	No	No	No	DC
Capacidades físicas					
Ubicación del restaurante en Cala Montjoi	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Diseño del local	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Amplia cocina	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Menú de calidad extraordinaria	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Viaje emocionante hacia el restaurante	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Limitado espacio para clientes	Sí	No	No	Sí	PC
Capacidades individuales					
El chef es reconocido en la industria	Sí	No	Sí	Sí	PC
La administración tiene experiencia en el sector	Sí	No	Sí	Sí	PC
Capacidades organizacionales					
Preparación de los mozos	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Preparación de los cocineros	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Restaurante reconocidamente galardonado	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Gastos no menores al 20% de ingresos en I+D+i	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Eficiencia de operaciones	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Configuración orgánica innovadora administrativa	Sí	No	No	No	VCT

Leyenda: **V**= Valor; **R**= Raro; **I**= Inimitable; **O**= Organización; **VCS**= Ventaja competitiva sostenible; **VCT** = Ventaja competitiva temporal; **PC** = Paridad competitiva; **DC** = Desventaja competitiva

Elaboración propia, 2016.

## 7. Determinación de la ventaja competitiva

Del análisis VRIO, determinamos que elBulli tiene ventaja competitiva en diferenciación por: su ubicación en Cala Montjoi, el diseño de su amplia cocina, el menú de calidad extraordinaria, el acceso al restaurante por una ruta emocionante, sus gastos no menores al 20% de sus ingresos en I+D+i, su configuración orgánica innovadora administrativa, el diseño del restaurante, la preparación de los mozos y cocineros, sus galardones prestigiosos y la eficiencia de sus operaciones.

## Capítulo V. Formulación de la estrategia

### 1. Visión propuesta para elBulli

Llegar a ser el más importante centro de creatividad y aprendizaje de temas gastronómicos en el mundo<sup>40</sup> (Kerstin Kühn 2012).

### 2. Misión propuesta para elBulli

Proporcionar a toda persona un espacio concebido para pensar, crear, discutir, investigar, compartir conocimientos e integrar los saberes culinarios en otras disciplinas a través del uso de tecnologías digitales para transmisión de información.

### 3. Valores propuestos para elBulli

Solidaridad, cooperación, igualdad de oportunidades, sensibilidad, integridad, libertad para crear, compartir.

### 4. Objetivo general de elBulli

Hacer crecer de modo sostenible a elBulli brindando acceso y conocimientos en temas gastronómicos al público en general y con alcance global, sin restricciones, desde plataformas virtuales, con una misión social.

### 5. Objetivos estratégicos de elBulli

Tabla 27. Objetivos estratégicos de elBulli

Objetivo estratégico	Descripción	Detalle
OE1	Compartir conocimiento	Compartir con todo el mundo todo el conocimiento adquirido en elBulli restaurante para que sirva como fuente de inspiración y creatividad a todo interesado y de acuerdo con sus necesidades.

<sup>40</sup> Adrià describió su visión de elBulli como una fundación, la cual sería un centro de la creatividad y el aprendizaje, y que abriría en el antiguo emplazamiento del restaurante en el año 2014. En propias palabras de Adrià: “Como el restaurante elBulli alcanza un límite, es necesario un cambio. La fundación le dedicará el 90% a la creatividad y el otro 10% a la alimentación de personas, quienes serían invitados a comer allí”.

Objetivo estratégico	Descripción	Detalle
OE2	Preservar el legado del restaurante elBulli	Preservar el legado de elBulli desde sus orígenes para mantener vivo su espíritu en cuanto a sus valores, magia, expectación, creatividad, innovación y trato personal.
OE3	Consolidar una plataforma virtual	Consolidar una plataforma virtual de alta disponibilidad para que el público objetivo de elBulli tenga acceso tanto para obtener como para entregar conocimientos sin restricciones de lugar, horarios y dispositivos de acceso.
OE4	Desarrollar un centro de creatividad multidisciplinario	Desarrollar un centro de creatividad multidisciplinario que sea un escaparate continuo en Internet con base en lo ecológico y tecnológico.

Elaboración propia, 2016.

## 6. FODA

### Tabla 28. Análisis FODA

#### Fortalezas

<p><b>F1.</b> Excelente imagen de marca y bien posicionada.</p> <p><b>F2.</b> Publicidad a través de reportajes, entrevistas, apariciones en TV, portadas de revistas, invitaciones a foros.</p> <p><b>F3.</b> Calidad de la oferta sobresaliente; platillo/servicio/bodega</p> <p><b>F4.</b> Producto diferenciado, al comensal lo hace feliz.</p> <p><b>F5.</b> Apalancado por otras unidades de negocios.</p> <p><b>F6.</b> Patrimonio neto de EUR 2.6 millones.</p> <p><b>F7.</b> Uso de tecnología diseñada para otras disciplinas en la gastronomía.</p> <p><b>F8.</b> Inversión no menor del 20% de sus ingresos en I+D+i</p> <p><b>F9.</b> Dedicación de 6 meses al año en I+D+i</p> <p><b>F10.</b> Creatividad e innovación propias para la gastronomía.</p> <p><b>F11.</b> <i>Staff</i> altamente motivado; era un honor estar en elBulli.</p> <p><b>F12.</b> Grato clima laboral.</p> <p><b>F13.</b> <i>Staff</i> multidisciplinario (cocineros, nutricionistas, diseñadores industriales, psicólogos).</p> <p><b>F14.</b> Cocineros provenientes de escuelas gastronómicas de todo el mundo que aportaban nuevos conocimientos.</p> <p><b>F15.</b> El <i>staff</i> tenía libertad para crear e innovar.</p> <p><b>F16.</b> Estilo de dirección con baja aversión al riesgo y participativo, en donde Adrià mantiene un equilibrio entre autoridad (dando pautas y orientaciones) y la libertad del <i>staff</i> para crear e innovar.</p> <p><b>F17.</b> Estructura organizativa es la ad-hocracia administrativa.</p> <p><b>F18.</b> <i>Staff</i> alineado con la cultura organizacional.</p> <p><b>F19.</b> Ubicado en Cala Montjoi, a 2 horas de Barcelona, por medio de un camino peligroso y de mala señalización.</p> <p><b>F20.</b> <i>Staff</i> entrenado para hacer sentir felices a los clientes.</p>
---

## Oportunidades

- O1.** Apoyo de la Generalitat de Cataluña a campañas que influyan para que la Unesco declare a la gastronomía catalana como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.
- O2.** Leve evolución del PBI, estimulando la demanda interna y de las exportaciones acompañados por una ligera recuperación de puestos de trabajo e ingreso personal.
- O3.** Crecimiento anual del 5% del turismo receptivo en España hasta el 2020, previéndose alcanzar la cifra de 80 millones de turistas en ese año.
- O4.** Los ingresos por el turismo receptivo representan el 10% del PBI.
- O5.** Apoyo estatal y privado en actividades de I+D+i.
- O6.** España cuenta con una sólida estructura de I+D+i diseñada e impulsada por las Administraciones Públicas, haciendo de este país un lugar atractivo para que allí se establezcan empresas de todo el mundo y de diversos sectores con capacidad fuerte de inversión en divisas.
- O7.** Acceso masivo al internet para adquisición de conocimiento.
- O8.** Aparición de movimientos que desde un enfoque multidisciplinario promueven el placer vinculado al alimento, el derecho al disfrute con un nuevo sentido de responsabilidad teniendo en cuenta el equilibrio con el ecosistema, la defensa de la biodiversidad agroalimentaria y el compromiso ético con los productores.
- O9.** Legislación para el incentivo a la exportación de la gastronomía española y para las actividades de I+D+i
- O10.** Legislación en favor del desarrollo de actividades mercantiles con beneficios fiscales bajo una fundación.
- O11.** Impacto tanto de la III como de la IV Revolución Industrial en la vida cotidiana de la humanidad.
- O12.** Aparición en el siglo XXI de la economía de acceso.

## Debilidades

- D1.** Mínima capacidad de atención de las solicitudes de sus clientes; 8 mil de 2 millones por temporada.
- D2.** Muy elevada estructura de costos; el costo primo es el 80% del valor de venta de los platos.
- D3.** Muy baja rentabilidad de la actividad.
- D4.** Atención de solo cenas durante 6 meses y cierre el resto del año.
- D5.** Agotamiento del modelo de negocio que limitaba la visión definida por Adriá.

## Amenazas

- A1.** Movimientos de independización territorial y federalización por toda España, lo cual provoca incertidumbre en el desarrollo de negocios en ese país.
- A2.** En caso de una Cataluña independiente, caída fuerte de la riqueza más fuga de capitales en esa región.
- A3.** Deflación que inhibe el consumo durante el mediano plazo.

Elaboración propia, 2016.



## 7. FODA cruzado

**Tabla 29. FODA cruzado**

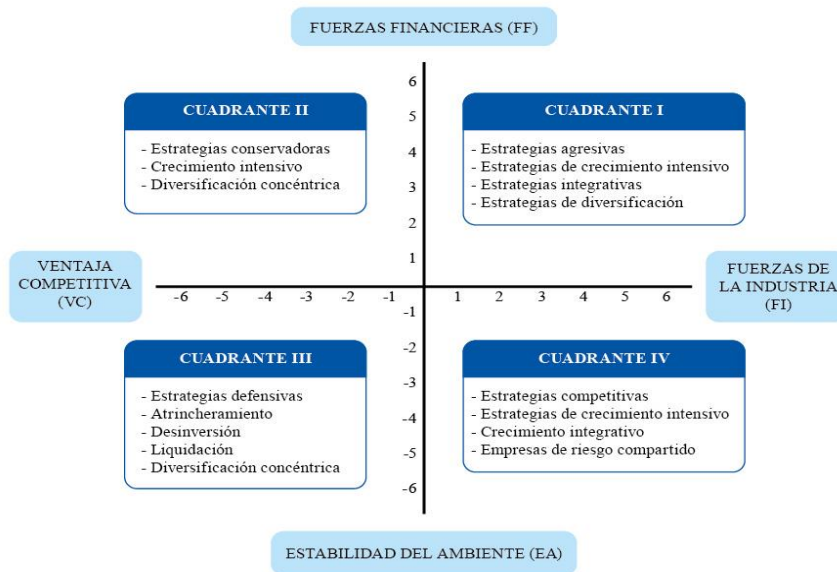
Origen	Nº	Estrategias
FO (Ataque)	1	Encumbrar a Adria como embajador de la gastronomía española y catalana a cambio de subvenciones estatales (F1, F2; O1).
	2	Utilizar el Internet como una tecnología asociada en la expansión de elBulli (F7; O7).
FA (Defensivas)	3	Recolocar elBulli en una localidad menos aislada y fuera de Cataluña o en una ciudad grande fuera de España en donde se aproveche la capacidad de consumo de estas nuevas localidades (F19; A1, A2, A3).
	4	Cerrar elBulli aprovechando su solvencia y esperar a ver qué sucede con el entorno político y económico (F6; A1, A2, A3).
	5	Reducir o eliminar gastos y tiempo en I+D para elevar la rentabilidad del negocio (F8, F9; A3).
	6	Extensión de marca elBulli a otros países (F1, F2, F3, F4; A3).
DO (Adaptativa)	7	Transformación del restaurante a un centro de creatividad (think tank) de alta cocina, con alcance mundial y sin restricciones de acceso (D2, D3, D5; O1, O7, O10, O11, O12).
	8	Alianzas estratégicas con: el gobierno, entidades académicas o tecnológicas o gastronómicas (D3; O1, O5).
DA (Reforzar)	9	Implantar un sistema transparente de concesión de reservas y captar más demanda abriendo más meses por año ofreciendo servicio al mediodía y cena más ampliación del salón comedor (D1, D4; A3).
	10	Eliminar la atención personalizada, a fin de ahorrar costos en el servicio (D2; A3).

Elaboración propia, 2016.

## 8. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción - PEYEA

Esta matriz, dividida en cuatro cuadrantes, indica qué tipo de estrategias pueden seguirse en congruencia con los factores endógenos (fuerza financiera-FF y la ventaja competitiva-VC), y los factores exógenos (fuerza de la industria-FI y la estabilidad del ambiente-EA). Para ello, hay que dar valores que van de 1 a 6 (de peor a mejor) a los factores de FF y FI y, de -1 a -6 (de mejor a peor) a los factores VC y EA. Luego de obtener el promedio simple de cada factor, para obtener un punto  $x$ , y dentro de la matriz tenemos que:  $x = \overline{FI} + \overline{VC}$ ;  $y = \overline{FF} + \overline{EA}$ ; para que finalmente, trazando un vector desde (0,0) hasta  $(x,y)$ , obtenemos el cuadrante en donde están descritas las estrategias a tomar.

**Gráfico 11. Estrategias a tomar según matriz PEYEA**



Elaboración propia, 2016.

### 8.1 Posición estratégica interna del restaurante elBulli

**Tabla 30. Fuerza financiera – FF y ventaja competitiva - VC**

Rango: de 1 peor a 6 mejor

FUERZA FINANCIERA (FF)	
ROIC	1
Utilidades suficientes	1
Capacidad de generar efectivo	1
ROA	1
ROE	1
Solvencia	6
Promedio	2

Rango: de -1 mejor a -6 peor

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Marca bien posicionada	-1
Mix de mercadotecnia	-1
Organización empresarial	-1
Infraestructura	-1
Promedio	-1

Elaboración propia 2016

Elaboración propia, 2016

### 8.2 Posición estratégica externa del restaurante elBulli

**Tabla 31. Fuerza de la industria – FI y estabilidad del ambiente - EA**

Rango: de 1 peor a 6 mejor

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Gran demanda	6
Potencial de utilidades	1
Poder de negociación de los proveedores	6
Rivalidad entre los negocios instalados	1
Barreras de entrada	6
Amenaza de los sustitutos	1
Promedio	3,50

Rango: de -1 mejor a -6 peor

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
PBI	-6
Deflación	-6
Incremento turístico	-1
Crisis política territorial	-5
Apoyo estatal a la gastronomía	-1
Desarrollo tecnológico en la gastronomía	-1
Promedio	-3,33

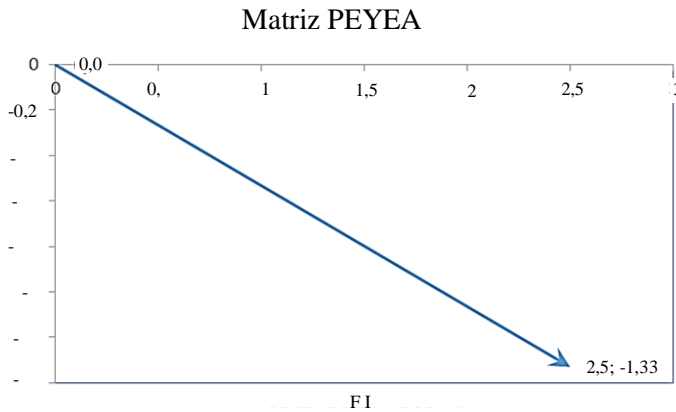
Elaboración propia, 2016.

Entonces:

$$x = \overline{FI} + \overline{VC} = 3,50 + (-1) = 2,50 ;$$

$$y = \overline{FF} + \overline{EA} = 2 + (-3,33) = -1,33 ; \text{ de donde } (x,y) = (2,50,-1,33)$$

### Gráfico 12. Matriz PEYEA



EA = Estabilidad del Ambiente; FI = Fuerza de la Industria

Elaboración propia, 2016.

**Conclusión:** El vector trazado cae en el cuadrante IV de las estrategias competitivas, lo que indica que el restaurante elBulli tiene ventajas competitivas importantes en una industria de gran demanda; en consecuencia, deben tomarse estrategias de: integración horizontal o vertical, penetración o desarrollo de mercado o desarrollo de producto o diversificación (nuevo producto en otro mercado) o alianzas estratégicas con otras entidades.

## 9. Matriz externa-interna, EI

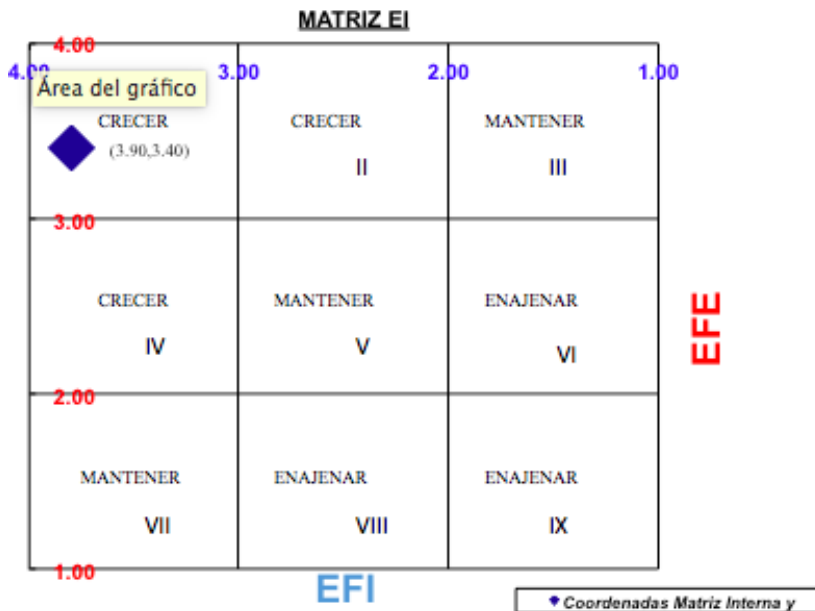
Para realizar esta matriz, debemos primero hacer las matrices EFE y EFI que se muestran en los anexos 8 y 9, respectivamente. Así, tenemos que el promedio ponderado de la matriz EFE es 3,9 y de la matriz EFI es 3,4; ello nos indica que existen posibilidades de crecimiento determinadas por los factores externos e internos.

### 9.1 Representación gráfica de la matriz EI

Con los valores obtenidos en las matrices EFE y EFI, construimos la matriz externa-interna (EI). Esta matriz tiene dos dimensiones: en el eje  $x$ , el total ponderado de EFI; y en el eje  $y$ , el total ponderado de EFE. Ello permitirá definir cuáles estrategias tomar dependiendo del área en que se

ubique el punto  $(x,y)$ . En el caso del restaurante elBulli, el total ponderado de EFE es 3,9 y el de EFI 3,4; así, resulta que el punto  $(3,9; 3,4)$  se ubica en el área I, la que corresponde a las estrategias de crecer y construir.

**Gráfico 13. Matriz EI**



Elaboración propia, 2016.

Conclusión: En el caso de elBulli, el resultado en el área I nos indica que Adrià debe buscar formas de “crecer y construir” de manera sostenible a elBulli. Nuevas formas que exigen a Adrià a transformar el negocio buscando nuevos productos en nuevos mercados, incursionando en actividades no explorados anteriormente.

### 10. Elección de las estrategias DO (adaptativas)

Esta elección se debe realizar como se presenta a continuación en la tabla 32:

**Tabla 32. Elección de las estrategias DO**

OPCIÓN ESTRATÉGICA	ESTRATEGIA
Crecimiento bajo el esquema producto-mercado (Ansoff 1957) <sup>41</sup>	<b>E1</b> Diversificar abriendo un centro de investigación y creatividad ( <i>think tank</i> ) en alta cocina con alcance mundial soportado en una plataforma tecnológica de última generación de acceso abierto a través de Internet.
Crecimiento externo	<b>E2</b> Crear una organización que sirva de plataforma (espacio de acción) de exposición permanente sobre la evolución e historia gastronómica del restaurante elBulli. <b>E3</b> Crear nuevos formatos de intercambio de conocimiento gastronómico y de cualquier disciplina a través de convenios de cooperación empresarial. <b>E4</b> Alianzas con el gobierno central o de Cataluña, entidades académicas o tecnológicas o de gastronomía o financieras.
Acción Social - Responsabilidad Social Corporativa	<b>E5</b> Lograr los beneficios del desarrollo global de la tecnología aplicada a la gastronomía y de la internet. <b>E6</b> Extender la metodología de creatividad e innovación de elBulli hacia otras disciplinas y actividades. <b>E7</b> Lograr los beneficios del uso de la tecnología para el mejor cuidado del medioambiente.

Elaboración propia, 2015.

## 11. Matriz del alineamiento estratégico

**Tabla 33. Matriz del alineamiento estratégico**

Tipo de estrategia	Estrategias	Objetivos estratégicos			
		OE1	OE2	OE3	OE4
Producto-Mercado	Diversificar abriendo un centro de investigación y creatividad ( <i>think tank</i> ) en alta cocina con alcance mundial y sin restricciones de acceso.	X	X	X	X
Crecimiento externo	Crear una organización que sirva de plataforma (espacio de acción) de exposición permanente sobre la evolución e historia gastronómica del restaurante elBulli.	X	X	X	X
Crecimiento externo	Crear nuevos formatos de intercambio de conocimiento gastronómico y de cualquier disciplina a través de convenios de cooperación empresarial.	X	X	X	X
Crecimiento externo	Alianzas con el gobierno central o de Cataluña, entidades académicas o tecnológicas o de gastronomía.	X	X	X	X
De responsabilidad social	Lograr los beneficios del desarrollo global de la tecnología aplicada a la gastronomía a través de la internet.	X	X	X	X
De responsabilidad social	Extender la metodología de creatividad e innovación de elBulli hacia otras disciplinas y actividades.	X	X	X	X
De responsabilidad social	Lograr los beneficios del uso de la tecnología para el mejor cuidado del medioambiente	X	X	X	X

Elaboración propia, 2016.

<sup>41</sup> H. Igor Ansoff, *Harvard Business Review*, 1957.

## 12. Descripción de la nueva propuesta de valor

- Preservar la historia de elBulli desde sus orígenes para mantener vivo su espíritu en cuanto a sus valores, magia, expectación, creatividad, innovación y trato personal.
- Ser un centro de creatividad y un espacio para compartir con todo el mundo ideas, hallazgos y conocimientos por internet de manera gratuita o paga.

## 13. Desarrollo de las estrategias

Para el desarrollo de las estrategias, proponemos la constitución de una entidad sin fines de lucro (una fundación) para que a través de ella se lleven a cabo dos proyectos que las abarquen:

- Proyecto Parque Temático
- Proyecto elBullipedia

El beneficio de desarrollar las estrategias a través de una fundación radica en aprovechar la legislación española en favor del desarrollo de actividades mercantiles con beneficios fiscales bajo la figura de ese tipo de asociación sin fines de lucro. Así, el principal beneficio fiscal para una fundación española es la exención del impuesto a las ganancias<sup>42</sup>.

## 14. Alineamiento de las estrategias con los proyectos

Es el que se muestra en la tabla 34 a continuación.

**Tabla 34. Alineamiento de las estrategias con los proyectos**

Estrategias	Proyecto Parque Temático	Proyecto elBulliPedia
Diversificar abriendo un centro de investigación y creatividad ( <i>think tank</i> ) en alta cocina con alcance mundial y sin restricciones de acceso.		X
Crear una organización que sirva de plataforma física y virtual (espacio de acción) de exposición permanente sobre la evolución e historia gastronómica del restaurante elBulli.	X	
Crear nuevos formatos de intercambio de conocimiento gastronómico y de cualquier disciplina a través de convenios de cooperación empresarial.		X
Alianzas con el gobierno central o de Cataluña, entidades académicas o tecnológicas o de gastronomía.	X	X
Lograr los beneficios del desarrollo global de la tecnología aplicada a la gastronomía y del internet.		X
Extender la metodología de creatividad e innovación de elBulli hacia otras disciplinas y actividades.		X

Elaboración propia, 2016.

<sup>42</sup> Ley 49/2002 - Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo y, Real Decreto 1270/2003 - Reglamento de la Ley 49/2002.

## Capítulo VI. Plan organizacional y directivo

### 1. Constitución de una Fundación: elBullifoundation

Con el fin de establecer una organización con un componente social importante y sin fines de lucro que sirva de plataforma (espacio de acción) de exposición permanente sobre la evolución e historia gastronómica del restaurante elBulli que a la vez abarque su infraestructura, documentación y, todo lo generado en lo que a conocimiento se refiere, debería crearse una fundación cuyo patrimonio esté dedicado permanentemente a la realización de fines de interés general relacionados con la gastronomía. Esta fundación sería creada por Ferran Adrià y sus socios en el inmueble del restaurante elBulli; su órgano supremo sería un Patronato que decidirá por los fines de la fundación.

#### 1.1 Equipo directivo

Es de suma importancia la designación de quiénes componen el patronato de la fundación debido a que los potenciales tanto donantes como socios estratégicos querrán saber si el equipo directivo sería capaz de desarrollar las actividades y el cumplimiento de los objetivos de la fundación. Este equipo sería conformado como se aprecia a continuación en la tabla 35:

**Tabla 35. Hoja de vida del equipo directivo**

Fundadores	Hoja de vida
Ferran Adrià	Reconocido por los críticos como el mejor chef del mundo. Socio principal del restaurante elBulli, considerado por los críticos como el mejor restaurante del mundo hasta su cierre. Hombre de negocios, autor de libros sobre nutrición y cocina, investigador gastronómico, reconocido como creativo e innovador en su campo y, personaje influyente en la opinión pública en temas gastronómicos y de I+D+i culinario tanto en España como fuera de ella. La prensa mundial lo considera como el genio español de mayor relieve en la actualidad (complementar con lectura de su biografía en el punto 1.1. del capítulo II del presente trabajo.)
Albert Adrià	Socio del restaurante elBulli. Acompañó en la evolución del restaurante hasta convertirlo en el mejor del mundo, aportando sus habilidades como pastelero innovador. Dueño de otros restaurantes reconocidos por la crítica especializada galardonado uno de ellos (Pakta Restaurant) con una estrella Michelin en 2015; en este mismo año, Albert fue galardonado como el mejor chef pastelero del mundo otorgado por la revista <i>Restaurant</i> quien elabora la lista de los 50 mejores restaurantes del mundo.
Juli Soler <sup>43</sup>	Socio y director por tres décadas del restaurante elBulli; artífice conjuntamente con Ferran Adrià de la evolución del restaurante llevándolo de ser un pintoresco restaurante de comensales a convertirlo en un restaurante de alta cocina reconocido y galardonado internacionalmente.

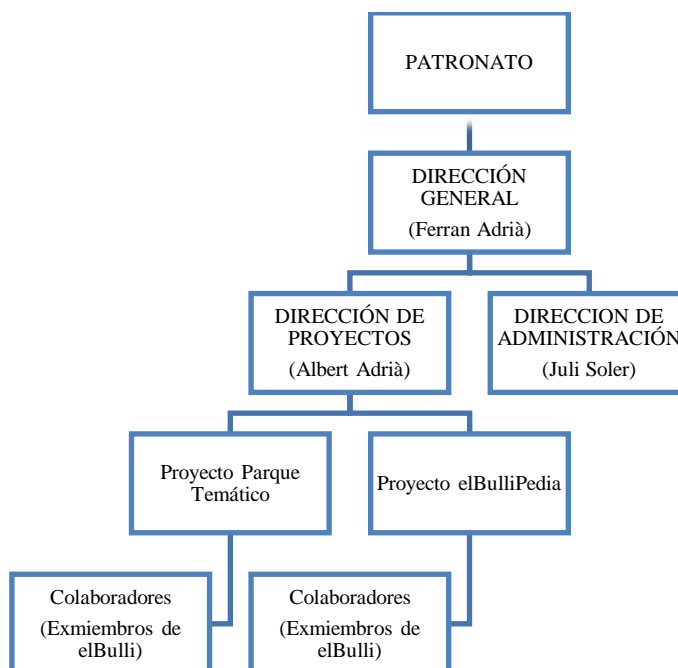
<sup>43</sup> Cofundador con los hermanos Adrià de elBullifoundation, pero por su fallecimiento en julio de 2015, deberá ser reemplazado por alguien de similar perfil.

Elaboración propia, 2016.

## 1.2 Organigrama de elBullifoundation

La organización es la que se presenta a continuación en el gráfico 14.

**Gráfico 14. Organigrama de la fundación**



Elaboración propia, 2016.



## **Capítulo VII. Plan operativo**

### **1. Proyecto parque temático**

Relacionado con el objetivo estratégico de preservar la historia de elBulli desde sus orígenes para mantener vivo su espíritu en cuanto a sus valores, magia, expectación, creatividad, innovación y trato personal (elBullifoundation s.f.). El parque temático se ubicaría en una localidad catalana que tenga una importante afluencia turística. En alguna parte de este parque habrá una exposición permanente que abarcará toda la evolución histórica y culinaria de elBulli, además de que quienes lo recorran deberán sentir una experiencia emocional durante el tour que evoque una experiencia similar al viaje que se hacía para llegar al local original de elBulli (se puede apreciar la maqueta del parque en el anexo 11).

Las visitas al parque temático se realizarán bajo un sistema de visitas concertadas y en meses determinados, a fin de que la cantidad de visitas no altere el trabajo diario en la fundación que es la de crear. Asimismo, para las actividades de creación, tendría que haber espacios físicos *ad-hoc* en donde se harán reuniones diarias. Estas reuniones empezarán con una tormenta de ideas de todos los creativos participantes, en las que se hablará de lo que se hizo el día anterior y lo que se prevé para ese día; habrá una parte para la creatividad teórica que se desarrollará en un documento llamado “Ideario”, y luego se creará en la cocina.

#### **1.1 Alianza estratégica con la Generalitat de Cataluña**

Debido a que el parque temático es de interés público, elBullifoundation deberá hacer una alianza estratégica con la Generalitat de Cataluña, a fin de que este gobierno autónomo emita una ley que permita y financie su construcción y funcionamiento y, en contrapartida, por parte de elBullifoundation, la donación del inmueble del restaurante elBulli a la Generalitat valuado en € 9 millones. El beneficio del gobierno catalán será desarrollar un lugar turístico que, aprovechando la gran cantidad de turistas extranjeros que visitan España, genere puestos de trabajo en Cataluña y se desarrollen otros negocios complementarios al turismo de modo que todo ello aumente las arcas públicas catalanas vía tributos.

### **2. Proyecto elBullipedia**

Relacionado con los objetivos estratégicos de compartir con todo el mundo todo el conocimiento

adquirido y desarrollado en elBulli restaurante, para que sirva como fuente de inspiración y creatividad a todo interesado y de acuerdo con sus necesidades, y con el acceso tanto para recoger como para dar conocimientos de modo gratuito o pagado a través de una plataforma virtual, sin restricciones de lugar ni de horarios, ni de ninguna clase, este proyecto es concebido como una enciclopedia virtual que sirva de repositorio de información y conocimiento para estudiantes, profesionales y público en general relacionados con el mundo de la gastronomía.

## **2.1 Alianza estratégica con Telefónica de España**

Debido a que la empresa de telecomunicaciones Telefónica de España cuenta con todos los recursos tecnológicos y financieros para llevar a cabo la realización de este proyecto, elBullifoundation deberá hacer una alianza estratégica con Telefónica para que esta le provea todo el soporte tecnológico-digital y su financiación. Como los contenidos digitales ofrecidos por elBullifoundation serán vía internet y de aplicaciones virtuales, a Telefónica le conviene este tipo de alianza, pues se beneficiará a través de un incremento significativo de tráfico lo cual se traduce en incremento de ingresos monetarios para Telefónica.

## **2.2 Alianza estratégica con la entidad financiera CaixaBank**

La entidad financiera asumirá los costos de las actividades de elBullifoundation, y ésta, colaborará con CaixaBank para explorar nuevas vías de innovación conjuntas (CaixaBank 2015). La Caixa esperará que la fundación le aporte nuevas perspectivas para fortalecer uno de sus pilares básicos como es la innovación orientada al cliente. Ambas entidades comparten la filosofía de ayudar al desarrollo de la sociedad a través de la educación y la innovación. El acuerdo contemplará la creación de equipos de trabajo mixtos para enriquecer proyectos futuros. Otra iniciativa común será el desarrollo de un proyecto para ayudar a los emprendedores que quieren comenzar en el mundo de la restauración, que dotará de material virtual guía con los factores clave y el mapa de proceso de creación y gestión de un restaurante. El acuerdo entre CaixaBank y elBullifoundation incluirá además diversas formas de colaboración como la creación de becas para que clientes jóvenes de CaixaBank se puedan incorporar al equipo de trabajo de elBullifoundation o la puesta en marcha de charlas y conferencias de Ferran Adrià dirigidas a empleados y clientes de CaixaBank.

## Capítulo VIII. Plan de mercadotecnia

### 1. Público objetivo: La generación digital

Los *millennials* (Castrejón 2014), como se suele llamar a los nacidos entre 1980 y 2000, son ávidos consumidores de contenidos digitales, pero también creadores de ellos. El principal rasgo de esta generación es que creció habituada a las innovaciones tecnológicas y a manejarse en un mundo ultraconectado en donde los datos y contenidos circulan a toda velocidad. Esta situación, que fascinó a su generación anterior, ha sido mucho más natural para ellos. En consecuencia, los *millennials* no solo están más integrados al mundo digital, sino que lo manejan con mucha más intensidad y entusiasmo.

Como parte de su intensa sociabilidad *online*, la mayoría de los *millennials* comparten en las redes sociales sus opiniones sobre productos y servicios, que pueden viralizarse a gran velocidad entre sus pares. Otro aspecto decisivo de esta generación son sus elevados consumos audiovisuales por Internet en detrimento de la televisión. Esta característica es tan marcada que muchos hablan también de la “Generación *YouTube*”. Otra cuestión importante es que, al manejar otro concepto de privacidad, esta generación no tiene prejuicios al momento de canalizar sus demandas y opiniones hacia el mundo.

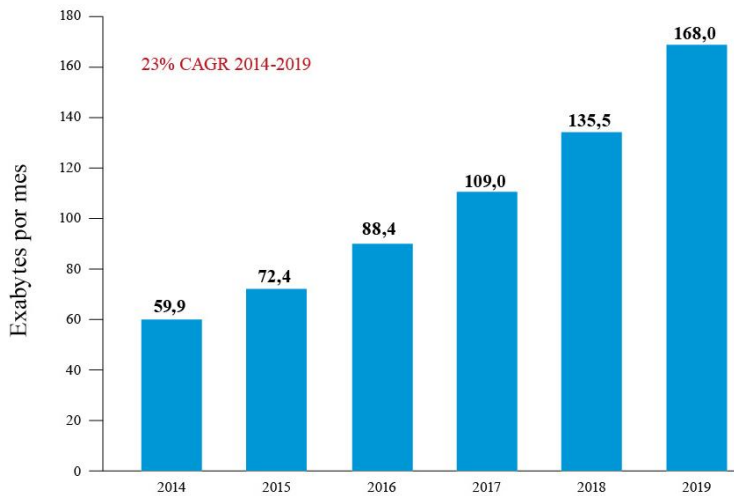
En el mundo se calcula que hay 1,700 millones de *millennials* (casi 25% de la población mundial) y en España poco más de 8 millones (18% de la población española). Posterior a ellos está la generación Z o la llamada generación *Post-Millennial*, que es la más inclinada al mundo virtual y expone su existencia al mundo que está asociado a internet, donde se abre su mente y expresan sus propias opiniones. La tecnología es tan natural para ellos que la inteligencia y el conocimiento es prevalente sobre ella. Ellos serán parte de los clientes de las empresas en la siguiente década y debemos tener en cuenta su comportamiento.

Una tendencia a recordar es la del incremento del tráfico global en Internet (ver gráfico 15), que hoy es 88,4 *exabytes*<sup>44</sup> y en el 2019 se prevé que crecerá hasta 168 *exabytes*.

---

<sup>44</sup> Un *exabyte* es una medida de almacenamiento que equivale a  $10^{18}$  bytes.

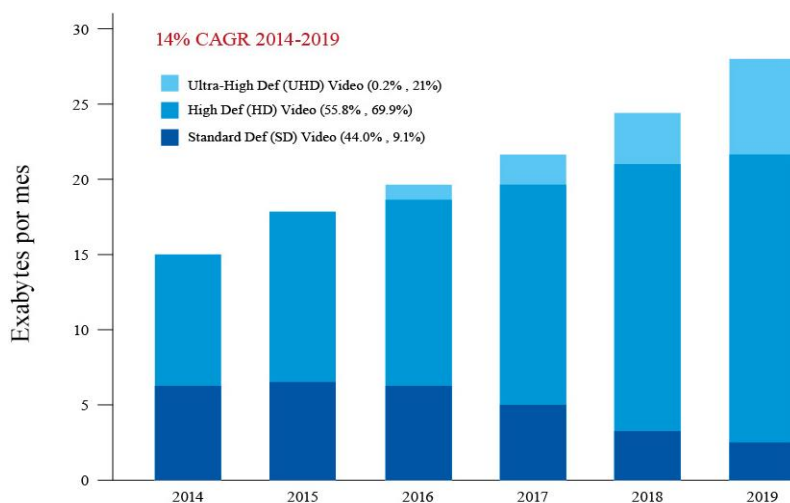
**Gráfico 15. Presupuesto de tráfico global en internet 2014-2019**



Asociado a esa tendencia va el incremento de los diferentes tipos de tráfico entre ellos el tráfico de video (ver gráfico 16). Un 80% del tráfico internet en el horizonte de 2019 lo que generará los videos.

Fuente: Cisco VNI Global IP Traffic Forecast, 2014-2019.

**Gráfico 16. Presupuesto de tráfico global de video en internet 2014-2019**



Fuente: Cisco VNI Global IP Traffic Forecast, 2014-2019.

## 2. Demanda global

En el mundo, el fenómeno gastronómico está en auge, debido a que, con el aumento en la velocidad del ritmo de vida, la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, el incremento de los restaurantes y franquicias de comida rápida o platos preparados, la proliferación de los *take-aways* o de los *deliveries*, la cocina del día a día se ha vuelto casi un imposible, la gente no tiene

ni tiempo ni ganas de preparar platos elaborados antes o a la salida de sus jornadas laborales. Así, recurre a la gran variedad de ofertas que se les pone a su alcance y han dejado de lado lo que era cocinar como una tarea rutinaria. En consecuencia, el arte de cocinar ha migrado hacia una tarea de ocio en la que se busca entretenimiento, relajación, motivación y satisfacción, por encima de lo que es nutrición. Cada vez son más los que se sienten identificados con la gastronomía como *hobby*, y como tal, la gente busca superarse día a día en la cocina, mejorar en sus habilidades culinarias y, aprender todo sobre recetas, ingredientes, técnicas y términos nuevos.

### **3. Desarrollo del nuevo producto para elBullifoundation**

#### **3.1 I+D+i**

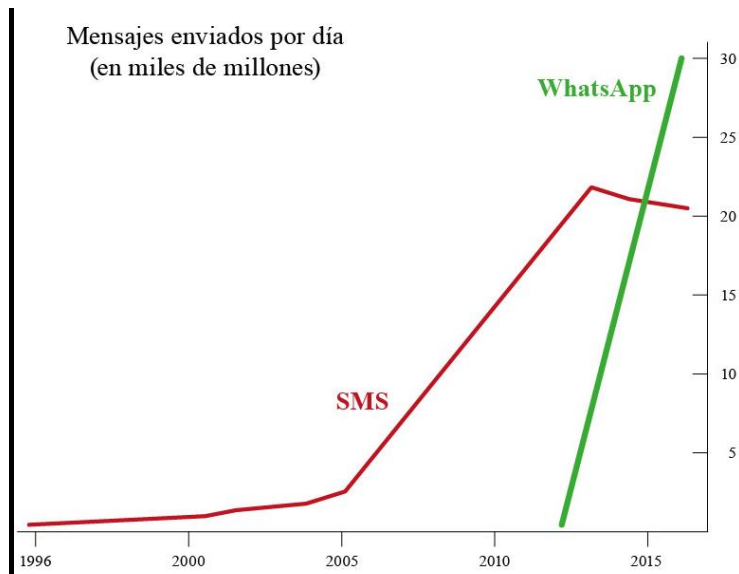
Es importante acondicionar un espacio físico apropiado, un laboratorio, para desarrollar actividades de I+D+i, en gastronomía documentando todo el proceso creativo, desde el surgimiento de las ideas hasta su aplicación práctica. Todo esto sería similar a lo que se venía haciendo en el restaurante elBulli, con la diferencia de que lo que se investigue en este laboratorio sirva como *input* a lo que se propagará posteriormente por elBullipedia a través de internet. Este laboratorio, debe estar conformado por equipos de trabajo multidisciplinarios como: cocineros, ingenieros en ciencias de la alimentación, especialistas en etimología, artistas plásticos e historiadores.

##### **3.1.1 Creación de *App*, *web sites* y *MOOC***

Es la presentación del producto (todos los conocimientos acumulados en gastronomía desde el inicio de los tiempos); es decir, la “envoltura” del conocimiento que se divulgará. En el proceso de desarrollo de una plataforma virtual de alta disponibilidad es necesario tener en cuenta elementos clave para lograr la universalidad de comunicación y acceso de la información y conocimiento:

- La creación de *App* para dispositivos móviles (*smartphones/tablets*) que permitan el acceso en línea al contenido de elBullipedia de manera rápida y sencilla sin tener que buscarlo en Internet. Un *App* que pueda integrar las características del equipo, como su cámara o sistema de posicionamiento global (*GPS*). Además, se puede actualizar para añadirle nuevas características con el paso del tiempo. A la vez, nos ayudará a controlar el modelo de consumo y negocio en el tiempo. En el gráfico 17, se puede ver el impacto de un *App* como el *WhatsApp* con relación a la mensajería convencional SMS.

### Gráfico 17. Disrupción de App en la industria



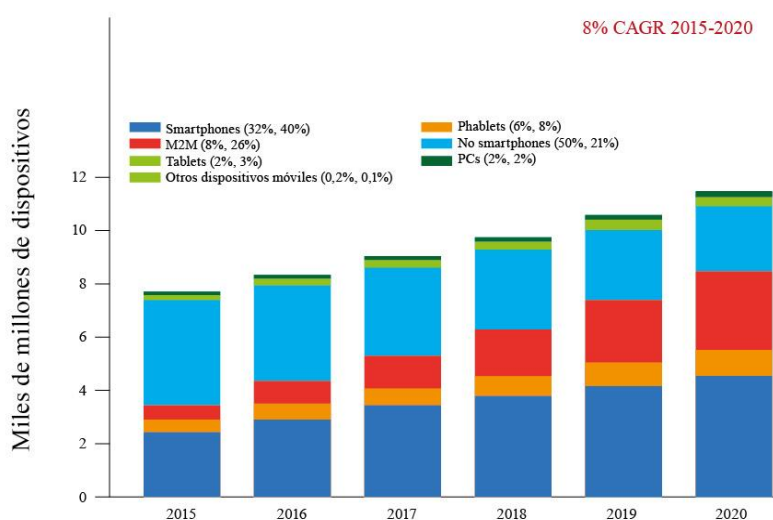
Fuente: Portio Research, a16z, *The Economist*, 2015

- Portal de contenidos (*web-site*): Será accesado a través de Internet desde las computadoras u otros dispositivos de cómputo (*tablets, laptops*). Presentará la visión, misión y objetivos. Mostrará la forma de cómo está organizada la información y mostrará los accesos disponibles según el modelo de consumo.
- *MOOC*: Es el acrónimo en inglés de *Massive Online Open Courses* (o cursos *online* masivos y abiertos); es decir, se trata de un curso a distancia, accesible por internet en el que se puede inscribir cualquier persona y prácticamente no tiene límite de participantes. Muchas de las aplicaciones de colaboración usadas para el curso en línea tienen video a tiempo real y su uso puede ser muy ventajoso para entregar cursos de gastronomía en línea.

¿Por qué presentarlos así? Según un estudio de VNI de Cisco (ver gráfico 18), actualmente, hay aproximadamente 2.600 millones de usuarios de teléfonos inteligentes en todo el mundo. Para el 2020, el nivel mundial de usuarios de dispositivos móviles inteligentes (*smartphones, tablets, phablets*) alcanzará los 6.000 millones. Esta cifra supondrá que cerca del 77% de la población mundial utilizará dispositivos móviles inteligentes en 5 años, convirtiéndose en el principal vehículo de comunicación de los ciudadanos. Asimismo, las personas de entre 24 y 32 años (el segmento mayor de los *millennials*) son los que están más relacionados que cualquier otro segmento en el uso de *smartphones* y de aplicaciones. Los *millennials* más jóvenes (nacidos a partir de 1990) son más propensos a tener muy poco dinero para permitirse un dispositivo inteligente, en comparación con sus pares un poco mayores. Los consumidores que tienen más de 32 años pueden tener el dinero, pero ven un *smartphone* como poco útil o irrelevante para

ellos. Los miembros de la Generación “Y” (nacidos en la década de 1980) son lo suficientemente jóvenes para valorar los *smartphones* y también suficientemente mayores como para ser capaces de comprar dispositivos electrónicos caros, lo que sugiere que sean potentes usuarios de *smartphones* en los próximos años. Y, cómo utilizan los *millennials* sus *smartphones*; el 80% del tiempo lo usan en aplicaciones mientras que solo el 20% del tiempo lo usan para navegar en la *web*. En el 2015, el uso general de *Apps* se incrementó en un 76%.

**Gráfico 18. Crecimiento global de dispositivos móviles y conexiones**



Fuente: Cisco VNI Mobile Forecast, 2016.

### 3.1.2 Política de contenido del nuevo producto

El contenido del conocimiento abarcará información clasificada en: a) procesos creativos, b) evolución del arte culinario, c) la relación entre la historia y la gastronomía, d) cocina de las civilizaciones, e) la relación entre el arte como expresión de emociones y la gastronomía, f) estética gustativa, g) léxico gastronómico y su evolución, h) emprendimientos gastronómicos, y j) técnicas y herramientas gastronómicas. Los contenidos en las *App*, *websites* y *MOOC* son iguales para todos ellos, la diferencia consiste en la forma en que los clientes acceden a los nuevos productos de elBullifoundation.

### 3.1.3 Política de distribución del nuevo producto

Como ya se indicó anteriormente, el acceso al conocimiento gastronómico será a través de internet. Actualmente, se estima que somos cerca de 3.000 millones de internautas en el mundo

con tendencia al incremento.

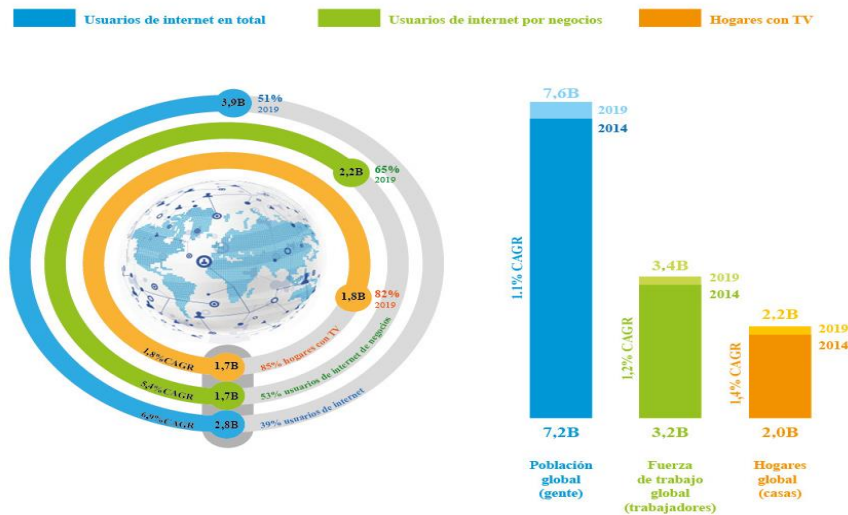
**Tabla 36. Distribución del nuevo producto**

Global		
Población	Número de usuarios	Total de dispositivos
2014: 7.243 M	2014: 2.817 M	2014: 14.154 M
2019: 7.639 M	2019: 3.924 M	2019: 24.446 M

Fuente: Cisco VNI Mobile Forecast

- En el 2019, habrá cerca de 3,9 mil millones de usuarios de Internet (+ 51% de la población mundial), desde 2,8 mil millones en el 2014
- En el 2019, habrá 24 mil millones de dispositivos conectados globalmente.
- Globalmente, el promedio de la velocidad de la conexión de banda ancha crecerá desde 20.3 Mbps en 2014 hasta 42.5 Mbps al 2019.
- Para el 2020 se espera un crecimiento en el tráfico a través de dispositivos móviles a 30,6 exabytes por mes. Se prevee que crecerá CAGR 53% desde el 2015.

**Gráfico 19. Crecimiento de la población mundial e internautas**



Fuente: Cisco, Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2015-2020.

### 3.2 La empresa en la nube

Las principales motivaciones cualitativas para la adopción de la Nube incluyen una entrega más rápida de servicios y datos, el aumento de rendimiento de las aplicaciones, y mejorar la eficiencia



operativa. Aunque la seguridad y la integración con entornos de TI existentes continúan representando la preocupación por algunas posibles aplicaciones basadas en la nube, una creciente gama de servicios de consumo y de la nube de negocios están disponibles actualmente. La dirección de hoy es que los servicios en la nube varían según las necesidades del cliente; por ejemplo, la privacidad, la movilidad y el acceso de múltiples dispositivos. Los beneficios para elBulli son claras y podemos incluir:

- Disminución de costo: Los servicios de “*Cloud*” ofrecen ventajas a las empresas en términos de reducción de costos. Se paga por lo que usa (optimización de recursos).
- Almacenamiento escalable: La empresa puede ampliar sus opciones de almacenamiento para cubrir sus necesidades sin problema, en lugar de tener que comprar *hardware* costoso.
- Acceso remoto: Los usuarios internos (elBullifoundation) como los clientes pueden tener acceso a información donde quiera que estén.
- Servicio ecológico: *Cloud Computing* utiliza menos energía que los centros de datos tradicionales, lo cual es importante para muchos hoy en día.
- Facilidad de implementación: No hay necesidad de implementar hardware y componentes que pueden tardar varias horas/días en instalarse.
- El tiempo de respuesta: *Cloud Computing* logra un mejor tiempo de respuesta en la mayoría de los casos que en su *hardware* de servidor estándar.

### **3.3 Política de precio del nuevo producto**

En este punto, sí es importante clasificar los nuevos productos. Dada la orientación de elBullifoundation de compartir información y conocimiento de forma masiva, se plantea un modelo de consumo por niveles de uso y/o acceso:

#### **3.3.1 Servicio nivel 1: Por suscripción gratuito**

Con acceso desde dispositivos móviles (*App*) o a través del portal de contenidos (*web*). Debe ser por suscripción sin pago. La suscripción es importante y, aunque los usuarios puedan acceder a cierto nivel de información/documentación/espacios de discusión, tendrán la posibilidad de ser parte de la base de datos de elBullipedia para que puedan recibir noticias/información frecuentemente. Un esquema importante que puede plantearse es que estas comunicaciones tengan uno o varios auspiciadores que, a través de la publicidad, puedan contribuir con el financiamiento de elBullipedia. Estos auspiciadores pueden ser Telefónica, Gobierno de

Catalunya –con los que se tiene alianzas– y otros fabricantes.

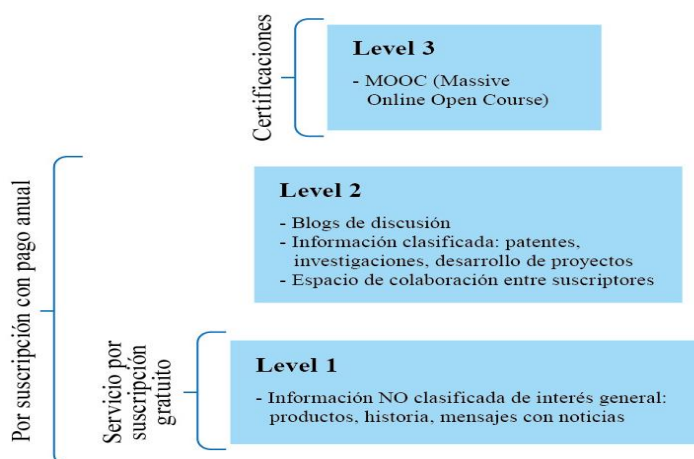
### 3.3.2 Servicio nivel 2: Por suscripción con costo (anual)

Con acceso desde dispositivos móviles (*App*) o a través del portal de contenidos (*web*). Debe ser por suscripción con pago anual a definirse. Al igual que el nivel 1, la suscripción es importante para registrar a los usuarios y tengan visibilidad de quiénes participan en la interacción. Los tipos de usuario en este nivel serán usuarios globales orientados a la industria gastronómica que puedan beneficiarse de las innovaciones generadas o que puedan participar activamente en ellas entregando conocimiento también. Las comunicaciones frecuentes serán también una posibilidad. El *fee* por la suscripción anual de aquellos productos que permiten acceso pleno a su contenido será de € 25.

### 3.3.3 Servicio nivel 3: Certificaciones vía *MOOC*

Cursos en línea virtuales clasificados en diversos niveles de especialización. Asimismo, en aquellos productos que permiten al usuario obtener conocimientos especializados a través del *MOOC* se otorgará un “certificado” de elBullifoundation, por la cual la fundación cobrará un *fee*. Las certificaciones tendrán un *fee* de € 500.

## Gráfico 20. Niveles de los servicios de elBullifoundation



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo IX. Plan financiero

### 1. Ingresos del proyecto en primer año 2016

De manera conservadora, hemos considerado solo la población de *millennials* en España.

### 1.1 Por suscripciones

- Cantidad de *millennials* en España: poco más de 8 millones
- Porcentaje probable de suscriptores: 1% de *millennials* españoles.
- Cantidad estimada de suscriptores: 1% de poco más de 8 millones es poco más de 80.000<sup>45</sup>
- *Fee* anual de la suscripción: € 25
- Total de ingresos anuales estimados: poco más de 80.000 x € 25 ≈ € 2,0 millones<sup>46</sup>

### 1.2 Por certificaciones

- Cantidad de *millennials* en España: poco más de 8 millones
- Porcentaje probable de certificaciones: 0,1% de *millennials* españoles.
- Cantidad estimada de certificaciones: 0,1% de poco más de 8 millones es aproximadamente 8.000
- *Fee* de la certificación: € 500
- Total de ingresos anuales estimados: poco más de 8.000 x € 500 ≈ € 4.0 millones<sup>47</sup>

### 1.3 Ingresos del proyecto en los años subsiguientes, del 2017 al 2020

Para el cálculo de los ingresos del proyecto en los años subsiguientes al primer año, estimaremos la población de *millennials* en España para esos años. Para esto, aplicaremos la fórmula de crecimiento poblacional exponencial siguiente:  $P_t = P_0 e^{kt}$  (el desarrollo del cálculo de la población española del 2017 al 2020 se observa en el anexo 10).

Con los datos obtenidos sobre el cálculo de la población española del 2016 al 2020, los ingresos estimados del proyecto se muestran a continuación:

**Tabla 37. Ingresos estimados del proyecto**

Suscripciones:

Año	Periodo	Cantidad de clientes	<i>Fee</i>	Ingreso anual por suscripciones
2016	1	80.000	€ 25	€ 2.000.000

<sup>45</sup> La *App* española “Recetario” que difunde recetas tiene más de 90.000 suscriptores registrados en el año 2015. (Xatakamovil 2015).

<sup>46</sup> Cifra sin considerar los suscriptores fuera de España.

<sup>47</sup> Cifra sin considerar las certificaciones fuera de España.

2017	2	80.000	€ 25	€ 2.000.000
2018	3	80.000	€ 25	€ 2.000.000
2019	4	80.000	€ 25	€ 2.000.000
2020	5	80.000	€ 25	€ 2.000.000
			<b>Total</b>	<b>€ 10.000.000</b>

Certificaciones:

Año	Periodo	Cantidad de clientes	Fee	Ingreso anual por suscripciones
2016	1	8.000	€ 500	€ 4.000.000
2017	2	8.000	€ 500	€ 4.000.000
2018	3	8.000	€ 500	€ 4.000.000
2019	4	8.000	€ 500	€ 4.000.000
2020	5	8.000	€ 500	€ 4.000.000
			<b>Total</b>	<b>€ 20.000.000</b>

Resumen de ingresos del proyecto:

Año	Periodo	Ingreso por suscripciones	Ingreso por certificaciones	Total ingreso anual
2016	1	€ 2.000.000	€ 4.000.000	€ 6.000.000
2017	2	€ 2.000.000	€ 4.000.000	€ 6.000.000
2018	3	€ 2.000.000	€ 4.000.000	€ 6.000.000
2019	4	€ 2.000.000	€ 4.000.000	€ 6.000.000
2020	5	€ 2.000.000	€ 4.000.000	€ 6.000.000
			<b>Total</b>	<b>€ 30.000.000</b>

Elaboración propia, 2016.

El cálculo de los parámetros financieros de elBullifoundation, por su naturaleza social, son distintos a las de una institución con fines de lucro, dado que no se basa en el beneficio monetario en relación al capital utilizado; sino, que se calcula por el valor añadido para la sociedad en función de las inversiones. El cálculo de los parámetros financieros de naturaleza social excederían el alcance del presente trabajo.

## **2. Costos de los proyectos de elBullifoundation**

Como se expuso en el capítulo VII acerca del plan operativo, los costos de los proyectos serían asumidos por los cooperantes con quienes la fundación realizará alianzas estratégicas.

## Capítulo X. Plan de recursos humanos

En el escenario actual, cuando se vive la economía del conocimiento o *ad portas* de la cuarta Revolución Industrial, las empresas operan en mercados muy concurridos bajo criterios probados de eficiencia y eficacia. Se invierte en tecnologías de última generación para potenciar su perfil competitivo. Creen en el talento y compromiso de su gente para transformar una visión empresarial en gratificantes realidades de negocios. Desarrollan proyectos de corte innovador para cautivar una y otra vez a sus clientes, y generar bienestar, tanto individual como colectivo.

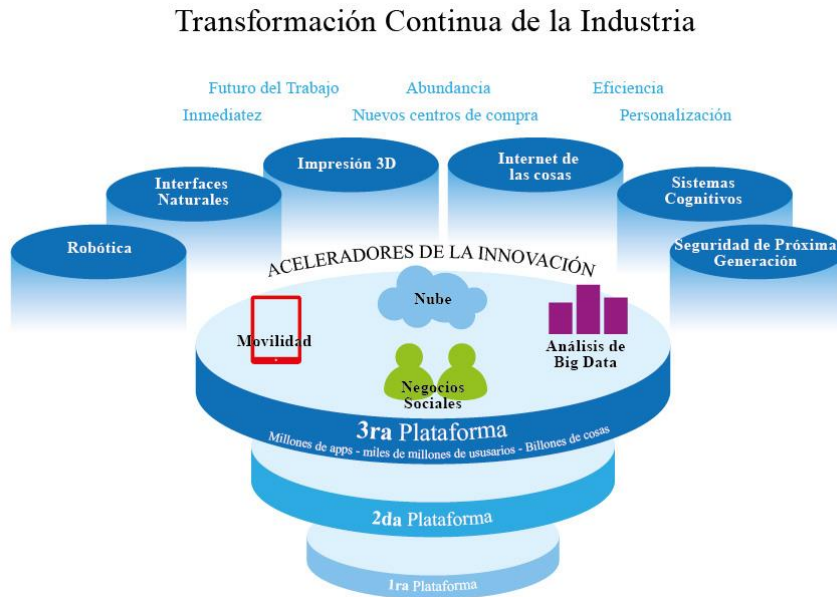
Dado que elBullifoundation, que es resultado de la transformación de elBulli, operará en escenarios de negocios sujeto a cambios acelerados y frecuentes eventos disruptivos, será importante invertir en el diseño de una organización más ágil y flexible, que responda más rápidamente ante los requerimientos de un mercado más exigente, que integre los procesos internos, tecnologías de última generación, sistemas confiables y personas con talento.

La transformación digital es, definitivamente, un agente de transformación empresarial. Los aceleradores tecnológicos digitales, tales como: social business, movilidad, internet de las cosas, *big data* y analíticos y aplicaciones en la Nube (*cloud computing*), han transformado la forma como las personas trabajamos, comunicamos, aprendemos y jugamos.

El ejemplo más claro de esta transformación es la generación *millennials*, considerada como una generación digital y que ha incorporado todas estas tecnologías naturalmente en sus vidas. Ellos empiezan a ser la fuerza laboral de las empresas y son los principales generadores del cambio de las empresas.

Según lo referido, IDC (2015), las tecnologías emergentes de gran potencial disruptivo en el ámbito empresarial, se denominan en su conjunto con la abreviatura CAMS (*Cloud Computing*/Acceso a recursos informáticos en la nube, *Analytics*/Analíticas potenciadas por *Big Data*, *Mobile*/Dispositivos móviles con acceso a Internet, y *Social Networks*/Redes Sociales).

## Gráfico 21. La tercera plataforma



Fuente: IDC, 2015.

elBullifoundation debe enfocar su desarrollo en tres áreas importantes y deberá existir un alineamiento estratégico entre ellas.

### 1. Tecnología

La transformación digital hacia elBullifoundation exige la implementación de una plataforma de tecnología de nueva generación para tomar ventaja de los aceleradores tecnológicos: *Cloud*, *Movilidad*, *Analytics* y plataformas sociales. El nivel de incorporación de estas tecnologías en la empresa indicará los niveles de productividad y eficiencia de los empleados.

### 2. Procesos

elBullifoundation, como entidad digital, exigirá el aprovechamiento de los aceleradores tecnológicos antes mencionados que habilite nuevos procesos operativos internos cortos y flexibles para reducir la respuesta a los requerimientos de un mercado exigente. Hacer los procesos más eficientes de manera que, además de encontrar agilidad y flexibilidad, reduzca los costos operativos (*OPEX*).

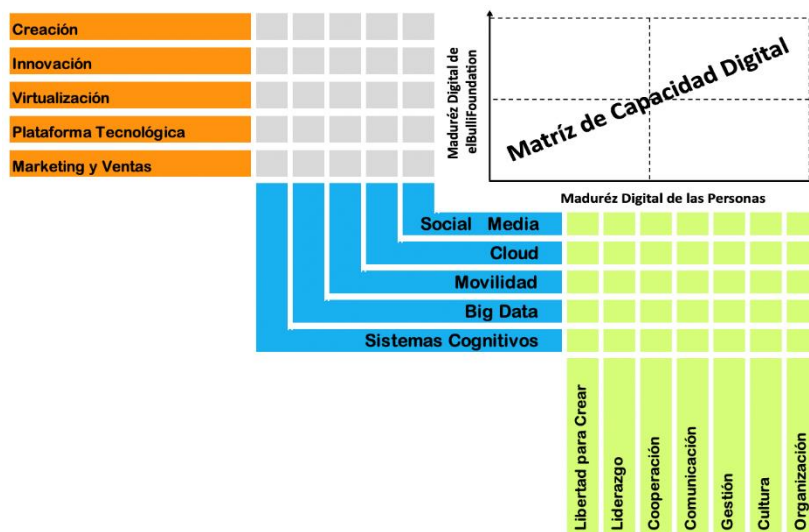
### 3. Personas

En la gestión de talentos las aplicaciones sociales y de colaboración, el uso de múltiples dispositivos para el acceso a Internet y las aplicaciones empresariales, son tecnologías relevantes para formar, desarrollar y motivar a los talentos de la empresa.

La transformación digital hacia elBullifoundation facilitará el desarrollo de una nueva fuerza laboral. Por todo ello, será importante diseñar ambientes colaborativos de trabajo virtual, donde haya un intercambio de experiencia y conocimiento. Es clave construir equipos multidisciplinares de alto rendimiento, integrados por profesionales talentosos que hacen su mejor aporte, sin importar lo dispersos que están, al localizarse en distintas geografías y zonas horarias.

En el siguiente gráfico se puede encontrar la función clave de Recursos Humanos y su influencia estratégica que deberá alinear la gestión de personas (talentos) a las directrices que conforman el Plan de Negocios y organización de elBulliFoundation. De esa forma el área de RRHH se convierte en factor clave de transformación empresarial.

**Gráfico 22. Alineamiento estratégico de elBullifoundation: personas, procesos, tecnología**



Elaboración propia, 2016.

Las áreas claves de desarrollo de talento deberán estar definidas en los siguientes temas:

- Comunicación y colaboración: Potenciar las habilidades de comunicación mediante el uso de herramientas tecnológicas de colaboración, que permitirá la integración de recursos geográficamente dispersos independientemente de los dispositivos y medios de acceso.
- Liderazgo: La transformación digital de elBulli, facilitará el desarrollo de una nueva fuerza laboral. Es necesario diseñar ambientes colaborativos de trabajo virtual, donde haya un intercambio de experiencia y conocimiento que ayude al desarrollo de capacidades de liderazgo de las personas, que permita generar un pensamiento crítico.
- Capacitación en habilidades digitales: elBulli, cuya inversión estará basada en proyectos de tecnología, deberá:
  - Desarrollar capacidades analíticas y de corte social
  - Adaptar sus modelos de competencias incorporando conductas que caractericen la participación de un colaborador en dinámicas de trabajo colaborativo y en proyectos con responsabilidades en el análisis de datos para justificar actividades de toma de decisiones
- Gestión del talento: Definir métricas (KPI) alrededor del desarrollo de habilidades digitales y uso de las tecnologías de aceleración.



## Capítulo XI. Responsabilidad social corporativa-RSC

La responsabilidad social corporativa (RSC) se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido (Responsabilidad social corporativa s.f.).

La responsabilidad social de Ferran Adrià y de elBullifoundation tiene que ver con la creación y el talento. Así, a través de elBullifoundation y sus proyectos, como el Parque Temático y elBullipedia, se fomentarán el talento, la innovación y la creatividad. Ello puede crear puestos de trabajo, y estos pueden disminuir el hambre y mejorar la calidad de vida de la sociedad global. Asimismo, el impacto de la gastronomía en las áreas socioeconómicas es significativo en cuanto a la generación de ingresos, mejora de la salud, el desarrollo de la industria alimentaria, expansión del conocimiento, el desarrollo del turismo, el desarrollo de la tecnología, entre otros; por ello, las actividades de elBullifoundation cumplen con un enfoque de RSC.

Las principales responsabilidades sociales con las que cumplirá elBullifoundation serán:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible
- Procurar la continuidad de elBulli y lograr un crecimiento razonable
- Respetar el medio ambiente, utilizando tecnologías que eviten en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos con sus cooperantes estratégicos
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.
- Mantenimiento de la ética empresarial y lucha contra la corrupción
- Supervisión de las condiciones laborales y de salud de sus trabajadores
- Diseño e implementación de estrategias de asociación y colaboración de la fundación
- Implicar a los consumidores, comunidades locales y resto de la sociedad en sus proyectos
- Implicar sus proyectos en las buenas prácticas de RSC
- Marketing y construcción de la reputación corporativa
- Mejorar las posibilidades y oportunidades de la comunidad donde se establece la fundación

## Conclusiones

Aprovechando que Adriá tiene sapiencia, talento y reconocimiento internacional para competir con éxito en otra industria, debería de reorientar las actividades del Restaurante elBulli hacia otras, a través de la estrategia de diversificación; pues, en la industria de la restauración española, al tener ésta una rentabilidad muy baja, no hay posibilidades de crecimiento sostenible; por ello, debería transformar a elBulli en una fundación con misión social que cumpla con:

- Preservar su legado a través del Parque Temático.
- Tener una plataforma orientada a la creatividad e innovación, compartiéndola globalmente a través de elBullipedia, lo que le permitiría generar ingresos del 2016 al 2020 por 30 millones de euros.

Por otro lado, las empresas deben tomar ventaja de los efectos transformadores de la tecnología para optimizar sus modelos de negocios. Es fundamental que la tecnología ayude a las empresas a progresar de manera significativa en términos de innovación, eficiencia, relación con el cliente y muchas otras áreas de competitividad, y elBullifoundation no es la excepción. La base de la transformación de elBulli se sustenta en los siguientes pilares:

- La innovación tecnológica, para desarrollar nuevos servicios en otras industrias;
- El cambio en el comportamiento de los consumidores y mercados en el siglo XXI. Vivimos en un mundo digital y móvil;
- Las Alianzas Estratégicas con entidades públicas o privadas;
- El uso de la tecnología para compartir conocimiento.

## Bibliografía

20minutos. “España recibió un 6% más de turistas en verano y el Gobierno anuncia récord de visitas en 2015”. Sección economía. En: 20minutos. 15 de setiembre del 2015. Disponible en: <<http://www.20minutos.es/noticia/2556304/0/gobierno-preve/espana-record/turistas-2015/>>.

Adrià, Ferran (2012). En: Fernández, Marta. *Reinventores*. Barcelona: Editorial Conecta.

Albarrán, Carlos (2011). “El Bulli. Sabor de innovación”. [En línea]. 8 de enero del 2011. Fecha de consulta: 12/ 04/ 2016. <<http://es.scribd.com/doc/270807494/El-Bulli-Laminas-de-Discusion#scribd>>.

Ansoff, H. Igor (1957). “Strategies for Diversification”. *Harvard Business Review*. Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct, p113-124.

Anthony, Robert (1978). *La contabilidad en la administración de empresas*. Mexico D.F.: Editorial Hispano Americana. Turismo en España. “Turismo en España”. En: Wikipedia. S.f. Fecha de consulta: 15/04/2016. <[https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo\\_en\\_Espa%C3%B1a](https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_en_Espa%C3%B1a)>.

Aymamí, Pepa. “Pepa Aymamí: ‘Si la cocina catalana es Patrimonio de la Humanidad todo el sector alimentario saldrá beneficiado’”. Sección: Sala de prensa. En: Mercabarna. S.f. Fecha de consulta 15/04/ 2016. <<http://www.mercabarna.es/sala-de-prensa/noticies-es/1298>>.

Banco de España. “Los tipos de interés practicados por las entidades”. Sección Portal del cliente bancario. En: Banco de España. S.f. Fecha de consulta 1/05/2016. <[http://www.bde.es/clientebanca/es/areas/Tipos\\_de\\_Interes/entidades](http://www.bde.es/clientebanca/es/areas/Tipos_de_Interes/entidades)>.

Bécares Roberto. “Pesadilla (económica) en los fogones de la alta cocina”. Sección economía. En: Diario El Mundo. 15 de diciembre del 2013. Fecha de consulta 29/04/2016. <<http://www.elmundo.es/economia/2013/12/15/52acbbf361fd3dd35c8b4578.html>>.

CaixaBank. “CaixaBank firma un acuerdo con elBullifoundation para potenciar la educación e innovación”. En: CaixaBank. 9 de noviembre del 2015. Fecha de consulta: 04/05/2016. <[http://prensa.lacaixa.es/caixabank/notas-de-prensa/caixabank-firma-un-acuerdo-con-elbullifoundation\\_\\_1775-c-23148\\_\\_.html](http://prensa.lacaixa.es/caixabank/notas-de-prensa/caixabank-firma-un-acuerdo-con-elbullifoundation__1775-c-23148__.html)>.

Calderón et al. “El desarrollo del estilo de Adriá”. [En línea]. S.f. Fecha de consulta 26/04/2016. <[https://www.academia.edu/10601693/CASO\\_5\\_EL\\_BULLI](https://www.academia.edu/10601693/CASO_5_EL_BULLI)>.

Castrejon, Rebecca. “¿Quiénes son los Millennials?”. En: Business Review América Latina. 2 de enero del 2014. Fecha de consulta: 06/05/2016. <<http://www.businessreviewamericalatina.com/marketing/692/%C2%BFQui%C3%A9nes-son-los-Millennials>>.

Català, Jordi. “El proyecto del Bulli Foundation en el Cap de Creus”. En: Diario El Periódico Sociedad. S.f. Fecha de consulta: 02/05/2016. <<http://www.elperiodico.com/es/graficos/sociedad/proyecto-del-bulli-foundation-cap-creus-1850/>>.

Cisco. “Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2015–2020 White Paper”. En: Cisco. 3 de febrero del 2016. Fecha de consulta: 5/5/2016. <<http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/mobile-white-paper-c11-520862.html>>.

Cisco. “VNI Complete Forecast Highlights Tool”. En: Cisco. S.f. Fecha de consulta: 07/05/2016. <<http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/vni-forecast.html>>.

Crisis española de 2008-2016. “Crisis española de 2008-2016”. En: Wikipedia. S.f. Fecha de consulta: 12/04/2016. <[https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_espa%C3%B1ola\\_de\\_2008-2016](https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_espa%C3%B1ola_de_2008-2016)>.

El Bulli. “El Bulli”. En: Wikipedia. S.f. Fecha de consulta 10/04/2016. <[https://es.wikipedia.org/wiki/El\\_Bulli](https://es.wikipedia.org/wiki/El_Bulli)>.

elBulliFoundation. “La historia de elBulli”. En: *Elbullifoundation.com*, s.f. Fecha de consulta: 10/04/2016. <[http://www.elbulli.com/historia/version\\_imprimible/1961-2011\\_es.pdf](http://www.elbulli.com/historia/version_imprimible/1961-2011_es.pdf)>.

ElbulliFuondation. “elBulliFoundation FAQs”. En: elBulliFoundation. S.f. Fecha de consulta 01/05/2016. <<http://elbullifoundation.blogspot.pe/2011/02/elbulli-foundation-faqs.html>>.

Expansión. “El PIB de España aumenta un 0,8%”. Sección datosmacro.com. En: Expansión. S.f. Fecha de consulta 20/04/2016. <<http://www.datosmacro.com/pib/espana>>.

Fernández, Marta. “Alta cocina S.L.”. En: Gastroeconomy. 30 de marzo del 2013. Disponible en: <<http://www.gastroeconomy.com/2013/03/alta-cocina-s-l/>>.

Ferran Adrià. “Ferran Adrià”. En Wikipedia. S.f. Fecha de consulta: 03/04/2016. <[https://es.wikipedia.org/wiki/Ferran\\_Adri%C3%A0](https://es.wikipedia.org/wiki/Ferran_Adri%C3%A0)>.

Gubern, Àlex (2015). “Cataluña, ante una disyuntiva histórica”. Sección ABC Elecciones. En: diario ABC. 27 de setiembre del 2015. Fecha de consulta: 25/04/2016. <<http://www.abc.es/elecciones/catalanas/2015/abci-catalunya-disyuntiva-201509262011.html>>.

Hatum, Andrés. “elBulli: a creative organization”. En: Management Innovation eXchange. 16 de junio del 2011. Fecha de consulta: 30/04/2016. <<http://www.managementexchange.com/story/elBulli>>.

IDC Research, Inc. “Los cuatro pilares de la Tercera Plataforma son una oportunidad para el crecimiento del canal: IDC”. En: IDC. Analyze the Future. 29 de abril del 2015. Fecha de consulta: 07/08/2016. <<http://pe.idclatin.com/releases/news.aspx?id=1828>>.

Instituto Nacional de Estadística - España. “Proyección de la Población de España a Corto Plazo 2011-2021”. Sección Notas de Prensa [En línea]. 7 de octubre del 2011. Fecha de consulta 01/05/2016. <<http://www.ine.es/prensa/np679.pdf>>.

Jorro Ignasi. “Los expertos auguran más cierres de restaurantes de alta cocina”. En: Cerodosbe. 14 de febrero del 2015. Fecha de consulta: 25/05/2016. <<http://www.02b.com/es/notices/2015/02/los-expertos-auguran-mas-cierres-de-restaurantes-de-alta-cocina-11424.php>>.

Keinan, Anat (2007). “Productivity Mindset and the Consumption of Collectable Experiences”. [En línea]. Nueva York: Universidad de Columbia. Fecha de consulta: 14/03/2016. Disponible en: <[http://www8.gsb.columbia.edu/programs/sites/programs/files/abstracts/Anat\\_Keinan.pdf](http://www8.gsb.columbia.edu/programs/sites/programs/files/abstracts/Anat_Keinan.pdf)>.

Kühn, Kerstin. “Ferran Adrià unveils vision for El Bulli Foundation and new project La Bullipedia”. En: *The Caterer*. 26 de octubre del 2012. Fecha de consulta: 2/05/2016. <[thecaterer.com/articles/345972/ferran-adria-unveils-vision-for-el-bulli-foundation-and-new-project-la-bullipedia](http://thecaterer.com/articles/345972/ferran-adria-unveils-vision-for-el-bulli-foundation-and-new-project-la-bullipedia)>.

Manuel Castells (s.f.). “La crisis económica europea: una crisis política”. [En línea]. Fecha de consulta 20/04/2016. Disponible en: <<http://www.europeg.com/files/Crisis%20de%20Europa.pdf>>.

Marca España s.f. “Investigación + Desarrollo”. Sección Talento e innovación. En: Marca España. S.f. Fecha de consulta 20/01/2016. Disponible en: <<http://marcaespana.es/talento-e-innovaci%C3%B3n/investigacion-desarrollo>>.

Moreno, Antonio. “Restaurantes que cierran: ¿toda la culpa es de la crisis?”. En: *En Actualidad gastronómica*. 2 julio del 2013. Fecha de consulta: 19/04/ 2016. <<http://actualidadgastronomica.es/cierre-de-restaurantes-negocios-inviabiles-o-culpa-de-la-crisis/>>.

Norton, Michael, Julian Villanueva y Luc Wathieu (2008). “elBulli: El Sabor de la Innovación”. [En línea]. Boston: Harvard Business School. Fecha de consulta 27/04/2016. Disponible en: <<http://www.4shared.com/web/preview/pdf/WrLoIdjD>>.

Palavecino, Javier. “Cuáles son los impuestos a las ganancias en España”. Sección finanzas. En: *ehow en español*. S.f. Fecha de consulta: 25/04/2016. <[http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-impuestos-ganancias-espana-info\\_514107/](http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-impuestos-ganancias-espana-info_514107/)>.

Pampillón, Rafael (2011). “El entorno económico de la empresa española durante el año 2010”. [En línea]. Madrid: Fundación Ciudadanía y Valores. Fecha de consulta: 22/04/2015. Disponible en: <[http://www.funciva.org/uploads/ficheros\\_documentos/1300454233\\_economia\\_2010.pdf](http://www.funciva.org/uploads/ficheros_documentos/1300454233_economia_2010.pdf)>

Responsabilidad social corporativa. “Responmsabilidad social corporativa”. En: Wikipedia. S.f. Fecha de consulta: 18/04/2016. <[https://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social\\_corporativa](https://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa)>.

Revista vinos y restaurantes. “Cocina catalana Patrimonio de la Humanidad: Candidatura Unesco”. En: Revista vinos y restaurantes. 29 de abril del 2014. Fecha de consulta 12/4/2016. <<http://www.revistavinosyrestaurantes.com/cocina-catalana-patrimonio-de-la-humanidad-candidatura-unesco/>>.

Rifkin, Jeremy (2000). *La era del acceso: La revolución de la nueva economía*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Schawab, Klaus. “La Cuarta Revolución Industrial ya está aquí”. Sección economía. En: El Comercio. 20 de enero del 2016. Fecha de consulta: 20/01/2016. <<http://elcomercio.pe/economia/opinion/cuarta-revolucion-industrial-ya-esta-aqui-financial-times-noticia-1872383>>.

Slowfood España. “Conócenos”. En: Slowfood España. S.f. Fecha de consulta 25/042016. Disponible en:<<https://slowfood.es/conocenos/>>.

Van Boven, Leaf (2005). “Experientialism, Materialism, and the Pursuit of Happiness”. [En línea]. Colorado: University of Colorado at Boulder. Fecha de consulta: 14/03/2016. Disponible en: <[http://psych.colorado.edu/~vanboven/vanboven/Publications\\_files/vanboven\\_rgp\\_2005.pdf](http://psych.colorado.edu/~vanboven/vanboven/Publications_files/vanboven_rgp_2005.pdf)>.

Varise, Franco. “Ferrán Adrià, un símbolo de la innovación más allá de la cocina”. En: Diario La Nación. 2 de noviembre del 2011. Fecha de consulta: 9/4/2016. <<http://www.lanacion.com.ar/1419680-ferran-adri-un-simbolo-de-la-innovacion-mas-alla-de-la-cocina>>.

Xatakamóvil. “Las 16 mejores aplicaciones de recetas de cocina para Android”. En: Xatakamovil. 18 de marzo del 2015. Fecha de consulta: 08/06/2016. <<http://www.xatakamovil.com/espacio-sony/las-16-mejores-aplicaciones-de-recetas-de-cocina-para-android>>.

## **Anexos**



## Anexo 1. Otros restaurantes que ofrecen experiencias únicas a sus comensales

Nombre	Ubicación	Característica
<i>Ithaa Underwater Restaurant</i> <sup>48</sup>	Islas Maldivas	Construido 5 metros debajo del Océano Indico con vista submarina.
<i>Dinner in the Sky</i> <sup>49</sup>	En diversos países	Ofrece la comida a 50 metros de altura suspendido en una grúa.
<i>Snow Castle Restaurant &amp; Hotel</i> <sup>50</sup>	Finlandia	En forma de castillo de hielo tiene mesas talladas también en hielo; internamente tiene una temperatura constante de 5° C.

Fuente: Calderón et al. S.f.  
Elaboración propia, 2016.

## Fotografías de otros restaurantes que ofrecen experiencias únicas a sus comensales



*Ithaa Underwater Restaurant*



*Dinner in the Sky*



Salón de *Snow Castle Restaurant & Hotel*



Exteriores de *Snow Castle Restaurant & Hotel*

<sup>48</sup><http://conradhotels3.hilton.com/en/hotels/maldives/conrad-maldives-rangali-island-MLEHICI/amenities/restaurants.htm>

<sup>49</sup> <http://dinnerinthesky.com/>

<sup>50</sup> <https://www.finedininglovers.com/blog/culinary-stops/unique-restaurants-snow-castle-finland/>

## Anexo 2. Factores a considerar en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Elaboración propia, 2016, adaptado del modelo de Porter.

### Anexo 3. Análisis de la industria de la restauración bajo el modelo de competencia perfecta<sup>51</sup>

#### Utilidad del modelo de competencia perfecta

La referencia básica para conocer el atractivo de la industria la ofrece el modelo de competencia perfecta, pero en sentido negativo, dado que en este modelo, las empresas no pueden obtener ingresos sustentables en el tiempo convirtiendo a la industria en un mercado sin atractivo; así, lo atractivo de la industria está relacionado con las imperfecciones de la misma.

#### Condiciones para que el mercado sea considerado como uno de competencia perfecta

Homogeneidad del producto	Existencia de un gran número de vendedores cada uno de los cuales vende un producto idéntico.
Movilidad del recurso sin restricción	Barreras nulas en la industria para la entrada y la salida de ella en el caso de los vendedores.
Información perfecta	Todos los compradores y los vendedores deben tener suficiente información sobre la demanda y oferta del mercado en cuanto a precios y costos.
Gran número de compradores y vendedores	Imposibilidad de los compradores y de los vendedores de influir en el precio al actuar cada uno de ellos de modo no concentrada.

#### Análisis de la industria de la restauración bajo el modelo de competencia perfecta

Siendo que la industria de la restauración tiene un alto grado de cumplimiento con todas las condiciones para que se le considere como una de competencia perfecta (productos generalmente poco diferenciados; bajas barreras de salida y de entrada a la industria; compradores y ofertantes relativamente bien informados en cuanto a precios y costos; y gran número de clientes y de restaurantes en ambos casos actuado de manera individual), se puede concluir que es una industria de competencia muy poco imperfecta (o dicho de otro modo, es una industria de competencia cuasi perfecta) lo que conlleva a determinar que la restauración es una industria con rentabilidad poco atractiva.

---

<sup>51</sup> Básicamente, un mercado (conjunto de compradores y vendedores) caracterizado por la competencia perfecta es aquel en el cual ningún comprador o vendedor individual puede influir sobre el precio mediante sus compras o ventas individuales.

## Anexo 4. Estados financieros de elBulli

### Restaurante elBulli SL Balance general al 31 de diciembre de (en Euros)

	2009	2008	2007
<b>ACTIVO</b>			
Activo corriente:			
Caja y bancos	318,143	385,373	241,974
Valores para pagos corrientes	240,711	280,287	998
Cuentas por cobrar comerciales	419,545	428,569	462,619
Cuentas por cobrar a socios	31,544	31,544	31,544
Existencias	1,287,130	1,390,948	1,491,154
Total activo corriente	2,297,073	2,516,721	2,228,289
ACTIVO FIJO, neto	1,272,627	1,396,286	1,496,558
Total activo	3,569,700	3,913,007	3,724,847
<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>			
Pasivo corriente:			
Deuda corriente al sistema financiero	151,359	247,005	-
Deudas comerciales	129,174	47,031	-
Otras deudas corrientes	497,712	913,785	1,054,651
Total pasivo corriente	778,245	1,207,821	1,054,651
DEUDA A LARGO PLAZO	146,039	99,595	128,309
Total pasivo	924,284	1,307,416	1,182,960
<b>PATRIMONIO NETO</b>			
Capital social	165,278	165,278	165,278
Capital suscrito no pagado	31,544	31,544	31,544
Resultados acumulados	2,448,594	2,408,769	2,345,065
Total patrimonio neto	2,645,416	2,605,591	2,541,887
Total pasivo y patrimonio neto	3,569,700	3,913,007	3,724,847

### Restaurante elBulli SL

#### Estado de cambios en el patrimonio neto por los años terminados el 31 de diciembre de 2009, 2008 y 2007 (en Euros)

	Capital social	Capital suscrito no pagado	Resultados acumulados	Total
Saldo al 31 de diciembre de 2006	165,278	-	2,270,131	2,435,409
Suscripción de participaciones	-	31,544	-	31,544
Utilidad del ejercicio 2007	-	-	74,934	74,934
Saldo al 31 de diciembre de 2007	165,278	31,544	2,345,065	2,541,887
Utilidad del ejercicio 2008	-	-	63,704	63,704
Saldo al 31 de diciembre de 2008	165,278	31,544	2,408,769	2,605,591
Utilidad del ejercicio 2009	-	-	39,825	39,825
Saldo al 31 de diciembre de 2009	165,278	31,544	2,448,594	2,645,416

### Restaurante elBulli SL

#### Movimiento del activo fijo, neto de depreciación acumulada por los años terminados el 31 de diciembre de 2009 y 2008 (en Euros)

Saldo neto 31/12/2008	Depreciación del ejercicio	Costo neto del activo fijo	Saldo neto 31/12/2009
1,396,286	-64,786	58,873	1,390,373

Saldo neto 31/12/2007	Depreciación del ejercicio	Costo neto del activo fijo	Saldo neto 31/12/2008
1,496,558	-88,378	11,894	1,420,074

### Restaurante elBulli SL

#### Estado de resultados por los años terminados el 31 de diciembre de (en Euros)

	2009	2008	2007
<b>Ingresos:</b>			
Ventas netas	3,386,071	4,011,075	4,184,596
Otros ingresos	-	-	22,355
Total ingresos	3,386,071	4,011,075	4,206,951
<b>Costes y gastos:</b>			
Insumos	1,150,844	1,363,766	1,422,763
Staff	1,386,330	1,210,683	1,361,089
Servicios básicos	135,443	160,443	167,384
Gestión, limpieza y seguros	135,443	160,443	167,384
PUBLICIDAD	67,721	80,222	83,692
Depreciación	64,786	88,378	90,119
Costo neto baja de activo fijo	58,873	11,894	4,766
Otros gastos de gestión	312,706	813,257	726,081
	3,312,146	3,889,085	4,023,277
Utilidad de operación	73,925	121,990	183,674
<b>Ingresos/gastos financieros:</b>			
Ingresos financieros	106	6,523	4,491
Gastos financieros	-16,358	-27,454	-75,913
Total otros gastos, neto	-16,252	-20,931	-71,422
Utilidad antes de impuestos	57,673	101,059	112,252
Menos impuesto a la Renta	17,848	37,355	37,318
Utilidad neta	39,825	63,704	74,934
	2009	2008	2007
<b>Determinación de Impuesto a la Renta</b>			
Utilidad contable	57,673	101,059	112,252
Más reparos fiscales	1,820	23,458	12,141
Renta imponible	59,493	124,517	124,393
Tasa imponible	30%	30%	30%
Impuesto a la Renta	17,848	37,355	37,318

Los estados financieros que se muestran están conforme a la Norma Internacional de Contabilidad - NIC 1 "Presentación de Estados Financieros"

Fuente: Elaboración propia, basado en el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos - SABI, 2015.

## Anexo 5. Ratios financieros de eIBull

### a) Solvencia, 2009

Ratio	Fórmula	Explicación
Endeudamiento (apalancamiento)	$\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio neto}$ $924.284 / 2.645.416 = 0,35$	Por cada €1 de patrimonio neto se debe € 0,35; es decir, el grado de endeudamiento es bajo.
Solvencia total	$\text{Activo total} / \text{Pasivo total}$ $3.569.700 / 924.284 = 3,86$	En caso de liquidación, por cada €1 de deuda se tiene €3.86* para pagarla; es decir, se cuenta con recursos suficientes para afrontar las deudas.  * Considerando valores contables y no de mercado.
Cobertura	$\frac{\text{Utilidad operat} + \text{Deprec} + \text{Costo neto activo fijo vendido}}{\text{Gastos financieros}}$ $(73.925 + 64.786 + 58.873) / 16.358 = 12,08$	Por cada €1 de gasto por intereses se ha generado €12.08 de efectivo.

### b) Return On Invested Capital - ROIC

<b>Fórmula</b>	ROIC = (Utilidad operativa) x (1 – tasa de IR) dividido por el Capital Invertido <sup>a</sup>  <sup>a</sup> Capital invertido = Patrimonio neto + deudas financieras
----------------	--

2009	2008	2007
$(73.925) * (1 - 0.3)$	$(121.990) * (1 - 0.3)$	$(183.674) * (1 - 0.3)$
$\frac{\quad}{2.645.416+151.359+146.039}$	$\frac{\quad}{2.605.591+247.005+99.595}$	$\frac{\quad}{2.541.887+0+128.309}$
= 1,76%	= 2,89%	= 4,82%

### c) ROA y ROE

Ratio	Fórmula	2009	2008	2007
Rentabilidad sobre los activos – ROA* * Return On Assets	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Activo total}}$	$73.925 / 3.569.700$ = 2,07%	$121.990 / 3.913.007$ = 3,12%	$183.674 / 3.724.847$ = 4,93%
Rentabilidad sobre el patrimonio neto – ROE* * Return On Equity	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$	$39.825 / 2.645.416$ = 1,51%	$63.704 / 2.605.591$ = 2,44%	$74.934 / 2.541.887$ = 2,95%

Elaboración propia, 2016, basado en los datos presentados en el anexo 4.

## Anexo 6. Estado de flujos de efectivo y sus equivalentes

### Restaurante elBulli SL

Estado de flujos de efectivo y equivalentes de efectivo  
por el año terminado el 31 de diciembre de  
(En Euros)

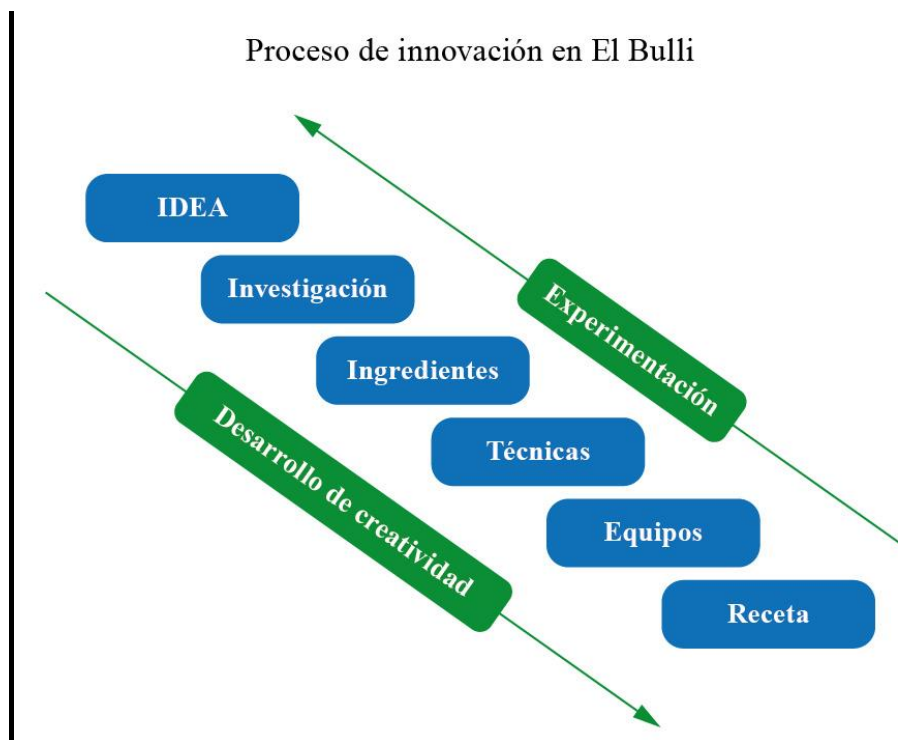
	<u>2009</u>	<u>2008</u>		<u>2009</u>	<u>2008</u>
<b>Flujos de efectivo y sus equivalentes por actividades de operación:</b>			<b>Flujos de efectivo y sus equivalentes por actividades de inversión:</b>		
Utilidad del ejercicio	39.825	63.704	Baja de activo fijo	58.873	11.894
Más ajustes a la utilidad que no significaron flujos de efectivo ni sus equivalentes			<b>Total de flujos de efectivo y sus equivalentes por actividades de inversión</b>	<b><u>58.873</u></b>	<b><u>11.894</u></b>
Depreciación del año	64.786	88.378			
Más/menos variaciones en el capital de trabajo					
Cuentas por cobrar comerciales	9.024	34.050			
Existencias	103.818	100.206	<b>Flujos de efectivo y sus equivalentes por actividades de financiamiento:</b>		
Deuda corriente al sistema financiero	-95.646	247.005	Deuda a largo plazo	46.444	-28.714
Deudas comerciales	82.143	47.031	<b>Total de flujos de efectivo y sus equivalentes por actividades de financiación</b>	<b><u>46.444</u></b>	<b><u>-28.714</u></b>
Otras deudas corrientes	-416.073	-140.866			
<b>Total de flujos de efectivo y sus equivalentes por actividades de operación</b>	<b><u>-212.123</u></b>	<b><u>439.508</u></b>			
<b>Aumento/disminución neto en el efectivo y sus equivalentes:</b>					
Actividades de operación	-212.123	439.508			
Actividades de inversión	58.873	11.894			
Actividades de financiamiento	<u>46.444</u>	<u>-28.714</u>			
Disminución	-106.806	-			
Aumento	-	422.688			
Efectivo y sus equivalentes al inicio del año	<u>665.660</u>	<u>242.972</u>			
<b>Efectivo y sus equivalentes al final del año</b>	<b><u>558.854</u></b>	<b><u>665.660</u></b>			

Fuente: Elaboración propia, 2016, basado en la Norma Internacional de Contabilidad N° 7 “Flujos de Efectivo”

## Anexo 7. La innovación en el laboratorio elBulli (elBullitaller)

Luego de una idea inicial, el equipo seguía una serie de pasos cuidadosamente planeados para probar cada idea, centrándose en la noción de hacer las cosas de modo diferente; así, el proceso de innovación que seguía Adriá con su equipo se describe a continuación:

- Investigación; después de la germinación de una idea, el equipo llevaba a cabo una evaluación inicial, revisaba si la receta había sido hecha por otros en el pasado, y lo más importante, si era lo suficientemente novedosa para trabajar en ella.
- Desarrollo de creatividad; en esta fase, el equipo intenta asegurar que la creatividad está presente durante todo el desarrollo de la receta.
- Materiales/Técnicas/Equipos; aquí, el equipo investigador realiza una tormenta de ideas acerca de cómo insertar creatividad en cada fase del desarrollo de la receta, como por ejemplo: qué ingredientes deberían ser utilizados para hacer el platillo, si existen ingredientes nunca antes utilizados para hacer platillos similares, si existen nuevos equipos o herramientas o nuevas técnicas que podrían utilizarse.
- Experimentación; este es el verdadero núcleo del proceso de innovación de elBulli. Adriá y su equipo desarrollaban la receta inicial probando todo tipo de materiales (ingredientes), técnicas y uso de equipos además de conducir cientos de experimentos controlados, creando incontables repeticiones de cada platillo antes de establecer su versión final.



Fuente: Albarrán (2011).

Este proceso es en realidad un bien articulado enfoque para la creatividad, pues sigue cuidadosamente una línea secuencial y aplica rigurosamente el método científico para desarrollar nuevas ideas. Como resultado, los principios utilizados en elBulli tienen el potencial de ser aplicados más allá de la gastronomía, ofreciendo un modelo general de cómo desarrollar la creatividad en el proceso de desarrollo de un producto

## Anexo 8. Matriz de evaluación de los factores externos - EFE

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>O1.</b> Apoyo de la Generalitat de Cataluña a campañas que influyan para que la UNESCO declare a la gastronomía catalana como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.	0,08	4	0,32
<b>O2.</b> Leve evolución del PBI, estimulando la demanda interna y de las exportaciones acompañados por una ligera recuperación de puestos de trabajo e ingreso personal.	0,07	4	0,28
<b>O3.</b> Crecimiento anual del 5% del turismo receptivo en España hasta el 2020 previéndose alcanzar la cifra de 80 millones de turistas en ese año.	0,08	4	0,32
<b>O4.</b> Los ingresos por el turismo receptivo representan el 10% del PBI.	0,08	4	0,32
<b>O5.</b> Apoyo estatal y privado en actividades de I+D+i	0,08	4	0,32
<b>O6.</b> España cuenta con una sólida estructura de I+D diseñada e impulsada por las Administraciones Públicas, haciendo de este país un lugar atractivo para que allí se establezcan empresas de todo el mundo y de diversos sectores con capacidad fuerte de inversión en divisas.	0,08	4	0,32
<b>O7.</b> Acceso masivo a la internet para adquisición de conocimiento.	0,08	4	0,32
<b>O8.</b> Aparición de movimientos que desde un enfoque multidisciplinario promueven el placer vinculado al alimento, el derecho al disfrute con un nuevo sentido de responsabilidad teniendo en cuenta el equilibrio con el ecosistema, la defensa de la biodiversidad agroalimentaria y el compromiso ético con los productores.	0,08	4	0,32
<b>O9.</b> Legislación española para el incentivo a la exportación de la gastronomía española y para las actividades de I+D+i	0,08	4	0,32
<b>O10.</b> Legislación en favor del desarrollo de actividades mercantiles con beneficios fiscales bajo la figura de una fundación.	0,08	4	0,32
<b>O11.</b> Impacto tanto de la III como de la IV Revolución Industrial en la vida cotidiana de la humanidad.	0,08	4	0,32
<b>O12.</b> Aparición en el Siglo XXI de la economía de acceso.	0,08	4	0,32
<b>AMENAZAS</b>			
<b>A1.</b> Movimientos de independización territorial y federalización por toda España sembrando incertidumbre en el desarrollo de negocios en ese país.	0,02	2	0,04
<b>A2.</b> En caso de una Cataluña independiente caída fuerte de la riqueza más fuga de capitales en esa región.	0,02	2	0,04
<b>A3.</b> Deflación que inhibe el consumo durante el mediano plazo.	0,01	2	0,02
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,90</b>

1= Inferior; 2= Media; 3= Por encima del promedio; 4= Superior

Elaboración propia, 2016.



## Anexo 9. Matriz de evaluación de los factores internos - EFI

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>F1.</b> Excelente imagen de marca y bien posicionada.	0,04	4	0,16
<b>F2.</b> Publicidad a través de reportajes, entrevistas, apariciones en TV, portadas de revistas, invitaciones a foros.	0,04	4	0,16
<b>F3.</b> Calidad de la oferta sobresaliente; platillo/servicio/bodega	0,04	4	0,16
<b>F4.</b> Producto diferenciado, al comensal lo hace feliz.	0,04	4	0,16
<b>F5.</b> Subvencionado por otras unidades de negocios.	0,04	4	0,16
<b>F6.</b> Patrimonio neto de EUR 2.6 millones.	0,04	4	0,16
<b>F7.</b> Uso de tecnología diseñada para otras disciplinas en la gastronomía.	0,04	4	0,16
<b>F8.</b> Inversión no menor del 20% de sus ingresos en I+D+i	0,04	4	0,16
<b>F9.</b> Dedicación de 6 meses al año en I+D+i	0,04	4	0,16
<b>F10.</b> Creatividad e innovación propias para la gastronomía.	0,04	4	0,16
<b>F11.</b> Staff altamente motivado; era un honor estar en elBulli.	0,04	4	0,16
<b>F12.</b> Grato clima laboral.	0,04	4	0,16
<b>F13.</b> Staff multidisciplinario (cocineros, nutricionistas, diseñadores industriales, psicólogos).	0,04	4	0,16
<b>F14.</b> Cocineros provenientes de escuelas gastronómicas de todo el mundo que aportaban nuevos conocimientos.	0,04	4	0,16
<b>F15.</b> El staff tenía libertad para crear e innovar.	0,04	4	0,16
<b>F16.</b> Estilo de dirección con baja aversión al riesgo y participativo, en donde Adriá mantiene un equilibrio entre autoridad (dando pautas y orientaciones) y la libertad del staff para crear e innovar.	0,04	4	0,16
<b>F17.</b> Estructura organizativa es la ad-hocracia administrativa.	0,04	4	0,16
<b>F18.</b> Staff alineado con la cultura organizacional.	0,04	4	0,16
<b>F19.</b> Ubicado en Cala Montjoi a 2 horas de Barcelona por medio de un camino peligroso y de mala señalización.	0,04	4	0,16
<b>F20.</b> Staff entrenado para hacer sentir felices a los clientes.	0,04	4	0,16
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>D1.</b> Mínima capacidad de atención de las solicitudes de sus clientes; 8 mil de 2 millones por temporada.	0,05	1	0,05
<b>D2.</b> Muy elevada estructura de costos; el costo primo es el 80% del valor de venta de los platillos.	0,05	1	0,05
<b>D3.</b> Muy baja rentabilidad de la actividad.	0,05	1	0,05
<b>D4.</b> Atención de solo cenas durante 6 meses y cierre el resto del año.	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,4</b>

1= Inferior; 2= Media; 3= Por encima del promedio; 4= Superior

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 10. Cálculo de la población española del año 2017 al 2020

$$P_t = P_0 e^{k t}$$

En donde,

$P_t$  es la población en un periodo determinado,

$P_0$  es la población inicial,

e también conocido como número de Euler cuyo valor contante es 2,7183;

k es la tasa de crecimiento poblacional, y

t es el periodo en un tiempo determinado

Como dato tenemos:

Población en España en el 2015 es aproximadamente 45 millones,

Tasa de crecimiento de la población española a partir del 2011 hasta el 2021 es casi cero (Instituto Nacional de Estadística de España 2011)

Porcentaje de *millennials* en España con respecto a la población total es 18%

Entonces:

$P_1$  = población en España en el 2016

$P_0$  = población en España en el 2015 = 45 millones

e = 2.7183

k = tasa de crecimiento poblacional en España = cero

t = primer periodo siguiente al periodo inicial = 1

Así,

$$P_t = P_0 * e^{k t}$$

$$P_{2016} = 45.000.000 * e^{(0)(1)}$$

$$P_{2016} = 45.000.000;$$

Como el 18% de la población española son *millennials*: 45 millones \* 18% = 8.100.000

Teniendo en cuenta que la tasa de crecimiento poblacional española será casi cero hasta el año 2021; los cálculos de cantidad de *millennials* en España hasta el 2020 será constante, es decir, poco más de 8 millones de *millennials* por año.

Elaboración propia, 2016, basado en los datos Instituto Nacional de Estadística de España correspondientes al periodo 2011-2015.

## Anexo 11. Maqueta del parque temático



Fuente: Catalá, s.f.

## **Notas biográficas**

### **Rodolfo Guillermo Iglesias Patiño**

Contador Público Universidad de Lima, exmiembro de PricewaterhouseCoopers en el Perú; exauditor en Estudio Eguia, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina; más de 20 años de ejercicio profesional.

### **Emilio Ronald Rojas Mendoza**

Ingeniero electrónico por la Universidad Nacional de Ingeniería (CIP 62189). Con más de veinte años de experiencia profesional en la especialidad de tecnologías de información y comunicaciones. Egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería y con estudios de Maestría en Gestión Tecnológica Empresarial y en Tecnología de Información en la UNI y estudios de Posgrado en Sistemas Digitales. Mi experiencia laboral: Senior Manager, Systems Engineering para Perú & Bolivia. Desempeñé varios cargos de responsabilidad en Telerep-Newbridge S.A. (1996-2000), como gerente de redes responsable del soporte de la Red INTERLAN (TDM/Frame Relay/ATM) de Telefonica del Perú. Posteriormente, en la misma empresa, fui gerente comercial de la Unidad Datos y Multiservicio. En Telefónica del Perú (1995-1996) desempeñé el cargo de Supervisor de Proyectos. En Entel Perú S.A. (1987-1994), desempeñé el cargo de especialista de proyecto en la División de Desarrollo Tecnológico y Operativo, participé en el desarrollo, diseño e implementación de la Central Telefónica Digital ANTARA en el Módulo de Troncales y Señalizadores.

### **Juan Pablo Castillo**

Ingeniero en Gestión Empresarial por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Con más de diez años de experiencia profesional en recursos humanos, liderando procesos de gestión del cambio en empresas nacionales y extranjeras, especialmente del sector de servicios financiero, seguros y automotriz. Mi experiencia laboral en inicio en el Banco del Trabajo, hoy Crediscotia, (2005-2007), donde me desempeñe como Asistente en Compensaciones. Luego, migré al Banco Financiero (2007-2010) y ocupé el puesto de especialista en compensaciones, y fui promovido a jefe de Administración de Personal con tan solo 27 años, donde lideré proyectos de automatización y mejora continua. Después pasé a ocupar la jefatura de Capacitación y Desarrollo. En Rimac Seguros (2010-2011) ocupé la posición de jefe de Gestión Administrativa y Relaciones Laborales en la Gerencia de Desarrollo Humano. Finalmente, durante los últimos cinco años, ocupo la posición de gerente de Gestión del Talento en la empresa Pandero.