



“FERRÁN ADRIÀ Y LA TRANSFORMACION DE elBulli”

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

Presentado por

**Sra. Gladys Amorós Chávez
Sra. Consuelo Carrera Aguirre
Sra. Isabel Velásquez Muñoz**

Asesor: Profesor Roberto Paiva

2016

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por su valioso apoyo.

Agradecemos a todos nuestros profesores y, en especial, al profesor Roberto Alcides Paiva Zarzar, por su orientación, asesoramiento y dedicación en el desarrollo de la tesis.

Resumen ejecutivo

En la Cumbre Internacional de Gastronomía del 2010, ante un auditorio de expertos y reconocidos chefs del mundo, Ferrán Adrià, el mayor representante de la cocina molecular, dueño del mejor restaurante del mundo por 4 años consecutivos galardonado con 3 estrellas Michelin, anunció el cierre definitivo del restaurante elBulli para iniciar una nueva etapa. Tendría su regreso en el 2014 con un formato diferente.

El presente trabajo de investigación comprende principalmente dos etapas: primero, el análisis de las condiciones del macroentorno y microentorno, y el análisis de la industria para determinar si la decisión de cerrar el restaurante fue acertada; y, segundo, una propuesta que responde a los objetivos planteados por Ferrán Adrià en la búsqueda de la “libertad para crear”, compartiendo conocimiento, manteniendo el espíritu de creatividad e innovación y llegando a la mayor cantidad de personas interesadas en innovación en gastronomía a nivel mundial.

Dicha propuesta está enfocada en transformar el restaurante en una fundación que recoja los objetivos inicialmente mencionados, beneficiando a aquellas personas alrededor del mundo que se encuentren interesadas en la innovación en gastronomía, ofreciéndoles nuevos conocimientos y experiencias a través de una plataforma digital con la cual se tenga presencia a nivel mundial, y que permita a los usuarios acceder a cursos digitales gratuitos (MOOC) y una revista especializada de edición mensual.

Como parte de su plan de Responsabilidad Social, se incorpora un programa de becas dirigido a estudiantes de bajos recursos y emprendedores interesados en innovación y gastronomía, así como auspicios en ferias de intercambio entre emprendedores locales relacionados al rubro.

A nivel organizativo, la fundación trabajará en forma conjunta con las empresas benefactoras y socios estratégicos, tanto a nivel local como mundial, para llevar a cabo todos sus proyectos, siempre bajo la constante supervisión del patronato y en cumplimiento de las políticas del Buen Gobierno Corporativo.

El detalle de los lineamientos, objetivos y acciones está indicado en cada uno de los planes funcionales, los mismos que cuentan con indicadores que permitirán medir el avance y conocer la meta de cada uno de ellos. Los planes funcionales presentados corresponden a las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social.

Finalmente, el Valor Actual Neto es favorable y la Tasa Interna de Retorno es de 37%, lo cual está por encima del costo y confirma la viabilidad económica, siempre y cuando se logre el cumplimiento del objetivo de recaudación de al menos 80%.

Índice de contenidos

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Consideraciones generales	1
1. El restaurante elBulli.....	1
2. Ferrán Adrià y la innovación gastronómica	2
3. Definición del problema.....	3
Capítulo II. Análisis situacional	4
1. Macroentorno	4
1.1. Análisis del macroentorno (PESTEG) de España	4
1.1.1. Entorno económico	4
1.1.2. Entorno social	5
1.1.3. Entorno tecnológico	5
1.1.4. Entorno demográfico.....	6
1.1.5. Entorno político legal.....	7
1.1.6. Entorno global.....	7
1.2. Matriz de evaluación de factores externos EFE del restaurante.....	8
1.3. Conclusiones	9
2. Microentorno.....	9
2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
2.1.1. Intensidad de la rivalidad entre los competidores de la industria	11
2.1.2. Poder de negociación de los clientes.....	12
2.1.3. Poder de negociación de los proveedores	13
2.1.4. Amenaza de productos sustitutos	13
2.1.5. Ingreso de nuevos competidores	14
2.2. Grupo estratégico de cocina gourmet.....	15

2.3. Conclusiones	16
Capítulo III. Análisis interno de la organización	18
1. Sistema de negocio y sistema de valor del restaurante elBulli.....	18
2. Perfil estratégico del restaurante elBulli	20
3. Análisis de recursos y capacidades	20
4. Matriz de evaluación de factores internos EFI del restaurante	22
5. Evaluación financiera.....	22
Capítulo IV. Análisis de escenarios	24
1. Análisis de escenarios	24
2. Propuesta de solución.....	26
Capítulo V. Planeamiento estratégico	28
1. Análisis de la visión propuesta para elBullifoundation.....	28
2. Misión actual de elBullifoundation	28
3. Misión propuesta para elBullifoundation.....	28
4. Valores de elBullifoundation	29
5. Gobierno corporativo	29
6. Objetivos de la fundación.....	30
6.1. Objetivo general.....	30
6.2. Objetivos estratégicos	30
6.3. Objetivos financieros	31
7. Matriz FODA	31
8. FODA cruzado	32
9. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	34
10. Matriz interna y externa	35
11. Matriz de la estrategia principal (MEP)	35

Capítulo VI. Selección de la estrategia para elBullifoundation	37
1. Selección de estrategia	37
2. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos.....	38
3. Descripción de la estrategia genérica	40
Capítulo VII. Plan funcional de marketing	42
Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones	45
Capítulo IX. Plan funcional de recursos humanos.....	47
Capítulo X. Plan funcional de responsabilidad social.....	49
Capítulo XI. Evaluación financiera de la fundación.....	52
1. Análisis de resultados.....	54
2. Análisis de sensibilidad.....	54
Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones	57
2. Recomendaciones.....	58
Bibliografía	59
Anexos	66

Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen de análisis del entorno económico	4
Tabla 2.	Resumen de análisis del entorno social	5
Tabla 3.	Resumen de análisis del entorno tecnológico.....	6
Tabla 4.	Resumen de análisis del entorno - Factor demográfico.....	6
Tabla 5.	Resumen de análisis del entorno político legal	7
Tabla 6.	Resumen de análisis del entorno global	8
Tabla 7.	Matriz de evaluación de factores externos de elBulli restaurante	9
Tabla 8.	Análisis de rivalidad entre competidores de la industria.....	11
Tabla 9.	Análisis de poder de negociación de los clientes	12
Tabla 10.	Análisis de poder de negociación de los proveedores	13
Tabla 11.	Análisis de amenaza de productos sustitutos.....	14
Tabla 12.	Análisis de ingreso de nuevos competidores	15
Tabla 13.	Análisis de categorías obtenidas por restaurantes de cocina gourmet de España en el periodo 2007 – 2011	16
Tabla 14.	Matriz de factores VRIO – Restaurante elBulli.....	21
Tabla 15.	Matriz de factores internos – restaurante elBulli.....	22
Tabla 16.	Cuentas de pérdidas y ganancias de elBulli y análisis vertical del periodo del 2005 al 2009	23
Tabla 17.	Ratio de rentabilidad (margen de beneficio) de elBulli en el periodo 2005-2009 y ratio de rentabilidad del sector hotelero	23
Tabla 18.	Principios de OCDE a aplicar en el elBullifoundation.....	30
Tabla 19.	Objetivos estratégicos de elBullifoundation.....	31
Tabla 20.	Matriz FODA – elBullifoundation	32
Tabla 21.	Matriz FODA cruzado – elBullifoundation.....	33
Tabla 22.	Matriz de alineamiento estratégico.....	37
Tabla 23.	Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos.....	38
Tabla 24.	Estrategias resultantes alineadas con los objetivos estratégicos.....	39
Tabla 25.	Lineamientos de los planes funcionales	40
Tabla 26.	Objetivos e indicadores específicos del plan de marketing 2016-2019.....	42

Tabla 27.	Presupuesto del plan de marketing 2016-2019.....	44
Tabla 28.	Objetivos e indicadores específicos del plan de operaciones 2016-2019.....	45
Tabla 29.	Presupuesto del plan de operaciones 2016-2019	46
Tabla 30.	Objetivos específicos del plan de recursos humanos 2016-2019	47
Tabla 31.	Presupuesto del plan de recursos humanos 2016-2019	48
Tabla 32.	Objetivos específicos del plan de responsabilidad social 2016-2019.....	50
Tabla 33.	Presupuesto del plan de responsabilidad social 2016-2019.....	51
Tabla 34.	Ingresos proyectados de la Fundación en 2016-2019.....	52
Tabla 35.	Flujo de caja económico y financiero de la fundación en 2016-2019	53
Tabla 36.	Indicadores de evaluación del proyecto.....	54
Tabla 37.	Escenarios de ingresos (120% de los ingresos proyectados).....	55
Tabla 38.	Escenario al 100% de los ingresos proyectados	55
Tabla 39.	Escenario al 70% de los ingresos proyectados	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Sistema de negocio del restaurante elBulli.....	18
Gráfico 2.	Sistema de valor de elBulli – año 2009	19
Gráfico 3.	Análisis de escenarios y fuerzas impulsoras.....	25
Gráfico 4.	Análisis de escenarios (implicaciones y opciones).....	26
Gráfico 5.	Ubicación de vector resultante de matriz PEYEA.....	34
Gráfico 6.	Matriz Interna y Externa.....	35
Gráfico 7.	Matriz de la estrategia principal (MEP)	36
Gráfico 8.	Estrategia genérica de elBulli	41

Índice de anexos

Anexo 1.	Aplicación del Modelo Canvas – elBulli.....	67
Anexo 2.	Cronología de elBulli Restaurante.....	69
Anexo 3.	Análisis de restaurantes de cocina gourmet de España en la lista de The world’s 50 best restaurants	71
Anexo 4.	Análisis financiero del restaurante elBulli.....	72
Anexo 5.	Estructura propuesta para elBullifoundation basado en el Buen Gobierno Corporativo.....	73
Anexo 6.	Matriz PEYEA–elBullifoundation	74
Anexo 7.	Sustento del presupuesto del plan funcional de marketing.....	75
Anexo 8.	Sustento del presupuesto del plan funcional de operaciones.....	76
Anexo 9.	Sustento del presupuesto del plan funcional de recursos humanos	78
Anexo 10.	Sustento del presupuesto del plan funcional de responsabilidad social.....	79

Capítulo I. Consideraciones generales

1. El restaurante elBulli

elBulli es un restaurante situado en Roses, Girona, España. Fue fundado en 1961 por una pareja alemana. Inicialmente se trató de un chiringuito; sin embargo, durante los siguientes años se fue transformando hasta llegar a convertirse en un restaurante de la *nouvelle cuisine*. Logró reconocimientos a nivel mundial. En 1975, ganó su primera estrella Michelin, otorgada por la prestigiosa Guía Michelin y Gault & Millau. En 1985, perdió dicho galardón. Sin embargo, en 1990 y 1997, ganó la segunda y tercera estrella Michelin, respectivamente. En el 2002, fue reconocido como el mejor restaurante del mundo por The world's 50 best restaurants, situación que se repite de forma consecutiva entre los años 2006 y 2009.

En el año 1983, Ferrán Adrià llegó a elBulli como *stager* por un mes. Un año después, se incorporó como parte del equipo y en noviembre de ese mismo año se convirtió en jefe de cocina. En 1990, él y su socio Juli Soler adquirieron el restaurante elBulli y formaron la empresa elBulli Sociedad Limitada.

A partir de 1987, el restaurant cerraba durante 6 meses al año, debido a que en los meses de invierno la concurrencia disminuía. Durante este periodo, Adrià y su equipo se dedicaban a investigar y crear nuevos platos. Algunos de ellos serían presentados en la carta del siguiente año. elBulli era reconocido por su constante innovación: derivaba el 20% de su facturación a este fin, con la finalidad de mantener su posición en el mercado, lo que generaba una disminución en su margen de rentabilidad (El Comercio 2015b). El restaurante tenía una capacidad de atención de cincuenta personas por noche, para ello contaba con un equipo de setenta personas (El País Viajes 2010).

Adrià y sus socios aprovecharon el reconocimiento de la marca elBulli para desarrollar otros negocios relacionados con la gastronomía, algunos de los cuales, como la edición de libros, consultorías sobre gastronomía a diversas empresas, catering, conferencias, entre otras actividades, eran incluso más rentables que el mismo restaurante (ver anexo 1). Esto generaba un conglomerado de empresas que forman el sistema elBulli, basado en la creatividad e innovación (Álvarez 2011).

En el 2009, durante el evento Madrid Fusión, Adrià anunció el cierre temporal por 2 años del restaurante. elBulli regresaría con un modelo de negocio diferente. Se trasformaría en una fundación llamada elBullifoundation. (Ver anexo 2)

2. Ferrán Adrià y la innovación gastronómica

Ferrán Adrià, ha sido ganador de varios premios y reconocimientos internacionales por su labor en la gastronomía. Ha sido portada de importantes revistas y diarios a nivel mundial. Fue nombrado por cuatro universidades como Doctor Honoris Causa. Asimismo, fue nombrado dentro de la lista de las cien personas más influyentes del mundo por la revista Time en el año 2004 (elbulli s.f.c).

Adrià es considerado uno de los chefs más influyentes del mundo y que revolucionó la gastronomía. Su pasión por la creatividad desencadenó en la búsqueda de la libertad para crear. No era suficiente mantener los más altos niveles de creatividad; constantemente se generaban nuevas ideas, que rompían esquemas. A esto se sumaba su capacidad para experimentar, mejorar y, finalmente, convertir sus ideas en innovaciones.

A partir de 1987, emprendió una búsqueda para desarrollar la creatividad, basándose en el lema “creatividad es no copiar”. En 1992, pasó una temporada con Xavier Medina, un escultor del cual aprendió los procedimientos creativos, que posteriormente incorporó en la gastronomía y marcó el inicio de la creación de elBullitaller, el cual inició actividades en el año 2000 y estuvo dedicado exclusivamente a la creatividad. En este espacio se desarrollaban nuevos procedimientos para la preparación de los alimentos. Se contaba con la participación de personas de diversas disciplinas, lo que generaba diferentes perspectivas y creaba sinergias.

Ferrán Adrià es considerado un referente de la innovación orientado a la cocina molecular. Esta está relacionada con las propiedades físicas y químicas de los alimentos y los procesos tecnológicos que permiten generar nuevas texturas y presentaciones de los platos.

Además de las innovaciones en la gastronomía, también incorporó la innovación en el diseño de los utensilios y maquinarias para la elaboración de los alimentos.

3. Definición del problema

De la información del presente caso de estudio, se considera que los problemas principales del restaurante elBulli, evaluados en el 2009, son:

- La alta dinámica competitiva del sector amenazó la sostenibilidad del restaurante elBulli. Ello se debió a que se trata de un mercado de ciclo rápido (Hitt 2009). elBulli invertía en innovación constantemente para mantener su ventaja competitiva sostenible.
- Dada la alta dinámica competitiva de la industria, las empresas realizaban inversiones importantes en infraestructura, recursos humanos, investigación e innovación, lo que generaba un margen de ganancia reducido.
- Existía mucha presión en la industria por mantener una posición competitiva favorable. Los restaurantes eran evaluados anualmente a través de diversos rankings especializados, en los cuales era posible perder la calificación y/o posiciones, lo que generó alta dependencia de ellos.
- Como restaurante, elBulli tenía un alcance reducido, su capacidad de atención era de 8 mil personas al año. Sin embargo, Ferrán Adrià buscaba que la marca elBulli tenga mayor alcance.
- Ferrán Adrià estaba en una etapa de su vida en la cual quería asumir nuevos retos y proyectos que le permitieran vivir otras experiencias relacionadas con la creatividad e innovación de manera diferente y que, a la vez, permitieran que su legado perdure en el tiempo.

Capítulo II. Análisis situacional

1. Macroentorno

1.1 Análisis del macroentorno (PESTEG) de España

A continuación, se presenta el análisis del macroentorno de España basado en la industria de restauración en el año 2009. Según D'Alessio (2008), se evalúan los factores que influyen en el entorno con un enfoque integral y sistemático. Esto va a permitir identificar las oportunidades y amenazas para la organización.

1.1.1 Entorno económico

La crisis económica que inició en el año 2008 afectó la industria de restauración (Banco de España, 2008). El poder adquisitivo de la población disminuyó, lo que se reflejó en la reducción del consumo de servicios de cocina gourmet. Las tasas de crédito interno aumentaron, afectando a los negocios, y se limitó la oferta de préstamos.

En años previos a la generación de la crisis económica se daban préstamos a las personas naturales hasta por un 120% del valor de su bien inmobiliario (ABC 2007). Esto permitía a las personas tener mayores márgenes de gasto, generando demanda de productos y servicios de lujo, como viajes, restaurantes y ocio.

El resumen de las variables del entorno económico se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Resumen de análisis del entorno económico

Variable	Actualidad (2009)	Tendencia e Impacto
Crédito interno al sector privado por los bancos (% del PIB)	Incremento de tasa del crédito interno; en 2009 aumentó en 2.2 % con respecto al 2008.	La tendencia creciente de tasa de crédito interno indica que el acceso al financiamiento es más costoso; por lo tanto, las personas disminuyen el consumo de servicios especializados o de lujo. AMENAZA.
Tasa de crecimiento PIB (% anual)	Disminución de PIB del 2007 al 2009; de una tasa de 3,77% a una tasa de -3,6%.	Si el PIB es decreciente, el consumo de servicios especializados (como cocina gourmet) se dará en menor cuantía. AMENAZA.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.1.2 Entorno social

Una variable de alto impacto social fue la tasa de desempleo creciente que conllevó a un ajuste en el consumo interno y el turismo, afectando los ingresos de las empresas del sector Horeca.

El resumen de las variables del entorno social se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Resumen de análisis del entorno social

Variable	Actualidad (2009)	Impacto y Tendencia
Turismo internacional, número de arribos	Disminución de arribos en 9% en el 2009 con respecto al 2008.	La actividad turística decrece e impacta a servicios de restaurantes, hoteles, shows artísticos. AMENAZA.
Tasa de desempleo	Tasa de desempleo creciente de 6,6% en el año 2009, con respecto al año anterior.	La tasa de desempleo creciente lleva a una menor demanda de bienes y servicios que no son de primera necesidad, lo que genera un impacto negativo al negocio. AMENAZA.
Gasto de consumo final de los hogares (% del crecimiento anual)	Disminución del gasto de consumo de los hogares en el 2009 en -3,6% con respecto al año anterior.	El gasto de consumo decreciente conlleva que los hogares gasten menos en servicios de restaurantes de alta cocina. AMENAZA.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.1.3 Entorno tecnológico

En el año 2008 se realizó un estudio de la importancia del *eWon* (boca a boca virtual) en los servicios turísticos (O'Connor 2008). Aparecieron nuevas fuentes de referencia, las cuales calificaban y recogían críticas y opiniones basadas en experiencias de restaurantes que eran compartidas en internet (Gobierno de España 2011). Estas fuentes, como TripAdvisor, Trivago, Despegar, se convirtieron en herramientas de consulta y difusión de información acerca de nuevos competidores, comparaciones de precios, blogs, sitios de viajes, entre otros.

Estas nuevas fuentes de información permitieron que los clientes consideren como opciones de consumo a nuevos competidores y productos sustitutos, lo que generó una amenaza para el negocio.

Por otro lado, las empresas disminuyeron sus gastos en innovación, lo que generó oportunidades y ventajas para aquellas empresas que, a pesar de la crisis, siguieron realizando esfuerzos en innovación.

El resumen de las variables del entorno tecnológico se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Resumen de análisis del entorno tecnológico

Variable	Actualidad (2009)	Impacto y Tendencia
Gastos internos totales en actividades de I+D	En el 2009, los gastos en I+D alcanzaron 14.581 millones de Euros, financiados por administración pública (44,5%) y el sector privado (44,3%), lo que representa una disminución en 1% con respecto al año anterior.	Se genera un nicho de mercado para aquellas empresas que tenían elementos diferenciadores. OPORTUNIDAD.
Porcentaje de usuarios de internet	Desde el año 2005 se viene dando un incremento de los usuarios de internet. En el año 2009 se registró un acceso del 62,4 % de usuarios (por cada 100 personas).	El incremento de usuarios de internet genera mayor acceso a información de gastronomía, restaurantes, servicios que ofrecen. Si no hay presencia en este canal, se genera una AMENAZA.
Incremento de referencias online	Incremento de referencias electrónicas, tales como blogs, infomediarios (TripAdvisor, Trivago, Booking, Guía Repsol), metabuscadores especializados, agencias de viajes virtuales.	Incremento de medios de referencias online que permiten el acceso a mayor información sobre la competencia y productos sustitutos. AMENAZA.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.1.4 Entorno demográfico

Uno de los factores más importantes fue la disminución de la población española, en especial, la población urbana. Esta situación conllevó una reducción del consumo de servicios no básicos, como servicios de cocina gourmet, lo que generó un impacto negativo para la industria.

El resumen de las variables del entorno demográfico se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Resumen de análisis del entorno - Factor demográfico

Variable	Actualidad (2009)	Tendencia e Impacto
Demografía en España	Desde el año 2005 se observa un crecimiento lento anual promedio de 0,52% (año 2005- año 2009). En el año 2009, España contaba con una población de 46.362.946 habitantes.	La demanda de productos y servicios tiene relación con el comportamiento demográfico y podría generar una disminución en la demanda. AMENAZA.
Crecimiento de la población urbana	En el 2009, se observa una disminución del crecimiento de población urbana de 0,79% anual con respecto al año 2008.	La población urbana es una población que prefiere los restaurantes de cocina gourmet. Si hay menos población urbana, se tendrá menos demanda de cocina gourmet. AMENAZA.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.1.5 Entorno político legal

Las regulaciones en España para los negocios de la industria de restauración se incrementaron, generando una presión negativa para las empresas de la industria.

El resumen de las variables del entorno político legal se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Resumen de análisis del entorno político legal

Variable	Actualidad (2009)	Tendencia e Impacto
Política fiscal	Impuesto a las Sociedades, el quinto más alto en Europa.	Incremento de los impuestos. Disminuye ingreso de familia. AMENAZA.
Estabilidad de gobierno	Cambio de gobierno, ingresó Rodríguez Zapatero en el 2008 (RTVE, 2010). Generó cambios de políticas.	La incertidumbre de cambio de gobierno generó una disminución en demanda de productos y servicios. AMENAZA.
Política de apoyo al turismo	En el 2008 el Patronat de Turisme Costa Brava Girona crea la marca Costa Brava (Hosteltur, 2008) para incentivar el turismo. Sin embargo, en 2009, el número de turistas disminuye en 7% con respecto al 2008 (Prat y Cànoves, 2012).	A pesar de la política de apoyo al turismo por promocionar la zona de Costa Brava, donde se encuentra elBulli, existe una disminución de turistas. AMENAZA.
Regulación Cap de Creups	Desde 1998, se declaró al parque natural Cap de Creup reserva natural, lo que generó una regulación restrictiva. Se restringe la construcción civil en su cercanía (Fundación Eroski, 2016).	Se restringió la construcción civil, lo que limitó la ampliación de las instalaciones del elBulli. AMENAZA.
Alimentación saludable	Promoción de comidas saludables. La Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación (S.E.D.C.A.) comenzó a promover una alimentación equilibrada y actividad física.	Mayor interés por la comida saludable. Las empresas deben adoptar buenas prácticas, de acuerdo a las regulaciones de las autoridades locales. AMENAZA.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.1.6 Entorno global

La participación de varios restaurantes en rankings mundiales genera interés de parte de un público especializado en cocina gourmet o comida molecular.

El resumen de las variables del entorno global se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Resumen de análisis del entorno global

Variable	Actualidad (2009)	Tendencia e Impacto
Preferencia por la gastronomía molecular	En 2006 comenzaron a generarse grupos opositores a la gastronomía molecular, que aducían que hay mucha utilización de tecnología para la elaboración de los platos (Aguilera 2014).	Disminuye el interés del público especializado en gastronomía molecular. AMENAZA.
Participación en rankings mundiales	Se incrementó el número de restaurantes españoles participantes en rankings mundiales; del 6% (2004) al 14% (2009) en el ranking de los 50 restaurantes mejores del mundo (The world's 50 best restaurants, 2016).	La participación de estos restaurantes convierte a España en un referente de la gastronomía a nivel mundial. OPORTUNIDAD. Por otro lado, también se incrementa la dinámica competitiva que aumenta la competencia. AMENAZA.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.2 Matriz de evaluación de factores externos EFE del restaurante

A continuación, se presenta el análisis de los factores externos (EFE) que permite resumir y evaluar las amenazas y oportunidades más importantes para el restaurante obtenidas del análisis del macroentorno de España.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos de elBulli restaurante

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades	0,25		
Incremento de interés en la innovación gastronómica	0,10	3	0,30
Reconocimiento de la gastronomía española en rankings mundiales	0,15	1	0,15
Amenazas	0,75		
Economía española con lento crecimiento	0,10	2	0,20
Disminución de preferencia en gastronomía molecular	0,15	2	0,30
Disminución de gasto de consumo final de hogares en servicios de restaurantes	0,10	1	0,10
Incremento de difusión online de la gastronomía	0,10	3	0,30
Políticas de conservación del parque natural en la ubicación de la organización	0,15	4	0,60
Tendencia por la comida saludable	0,15	3	0,45
Totales	1,00		2,40

Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2013.

En el análisis realizado a través de la matriz EFE se observa que las amenazas más importantes para el negocio son: las políticas de conservación del parque natural en el cual se encuentra ubicado el restaurante elBulli; la tendencia a la comida saludable; y la disminución en la preferencia por la gastronomía molecular. También se observa que la oportunidad más importante es el reconocimiento de la gastronomía española en rankings mundiales.

El restaurante elBulli recibe una puntuación ponderada total de 2,40, lo que evidencia que hay más amenazas que oportunidades. En general, el restaurante no está en condiciones de aprovechar las oportunidades que se presentan y de neutralizar las amenazas del entorno (David 2013).

1.3 Conclusiones

Para el análisis del macroentorno se han considerado el PESTEG y la matriz EFE. Como resultado, se observa que el ambiente externo a la organización no es favorable, debido a que se tiene mayor cantidad de amenazas que oportunidades, sin perder de vista que es un entorno complejo, dinámico y de alta incertidumbre.

2. Microentorno

De acuerdo a Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2009), el restaurante elBulli pertenece al sector horeca, a la industria de restauración y a la actividad de cocina gourmet (Instituto Nacional de Estadística 2009).

Para la generación de estrategias es necesario comprender el entorno competitivo en el que se desenvuelve la organización. De esta forma, se podrá identificar los factores que podrían afectar la sostenibilidad en el largo plazo. Para el análisis se utilizará como marco teórico el análisis estructural de los sectores industriales de Michael Porter (1987), seguido de un análisis del mapa de grupos estratégicos al que pertenece el restaurante.

La industria de restauración es considerada una industria fragmentada (1982), dado el gran número de empresas que compiten entre sí. Sin embargo, ninguna de ellas tiene una participación importante en el mercado.

La actividad de cocina gourmet se caracteriza como un mercado de ciclo rápido (Hitt 2009), dado que las innovaciones que se realizan no pueden ser patentadas y son rápidamente imitadas por la competencia. Por ello, la ventaja competitiva de las empresas de esta industria no es sostenible. Este comportamiento genera una fuerte dinámica competitiva, que conlleva a las empresas de esta industria una constante inversión en innovación, lo que genera altos costos y una reducción en el margen de ganancia.

2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo a Porter (1987), las cinco fuerzas de presión competitiva del sector son: intensidad de la rivalidad entre competidores actuales, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores, amenaza de sustitutos y la amenaza de nuevos competidores. La acción

conjunta de estas fuerzas indica cómo funciona la industria, cómo comparten valor y el nivel de atraktividad de la misma.

A continuación, se hará un análisis de cada una de las cinco fuerzas y de los factores que definen la industria de restauración.

2.1.1 Intensidad de la rivalidad entre los competidores de la industria

El restaurante elBulli pertenece al grupo estratégico de cocina gourmet. Sus competidores son aquellos restaurantes que han sido reconocidos por rankings especializados, como la Guía Michelin y/o The world's 50 best restaurants. Entre sus principales competidores se puede mencionar a Arzak, Can Fabes, Martín Berastegui, Akelarre, Sant Pau, El Celler de Can Roca, Mugaritz, entre otros. Cabe mencionar que, en esta industria, del grupo estratégico de comida gourmet español, el servicio que se ofrece es altamente diferenciado, y el posicionamiento e imagen son muy apreciados.

En la industria de restauración existe una alta rivalidad competitiva en la que los restaurantes realizan acciones para ocupar una posición competitiva en el mercado (Hitt, 2009). Estas acciones podrían afectar la rentabilidad de las empresas ya establecidas.

Tabla 8. Análisis de intensidad de rivalidad entre competidores de la industria

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		
Determinantes de la rivalidad		1	2	3	4	5		Total
Número de competidores	Alto				x		Bajo	4
Crecimiento de la industria	Lento	x					Rápido	1
Costos fijos	Alto	x					Bajo	1
Identidad de marca	Bajo				x		Alto	4
Barreras de salida	Alto	x					Bajo	1
							PROMEDIO	2.20

Fuente: Elaboración propia, basado en Porter (1987), Hax y Majluf (2004).

De acuerdo al análisis realizado en la tabla 8, se concluye que la industria no es atractiva debido a que presenta un crecimiento lento, existen costos fijos altos, la presencia de un moderado

número de competidores, y altas barreras de salida relacionadas con las inversiones en infraestructura, equipamiento, investigación y desarrollo, entre otros factores.

2.1.2 Poder de negociación de los clientes

Los restaurantes pertenecientes a esta industria tienen alto grado de diferenciación, lo que reduce la capacidad de negociación de los clientes. Existe bajo nivel de concentración de estos, ya que se encuentran ubicados en diversos países del mundo. Los consumidores realizan reservas con meses de anticipación y realizan compras a bajo volumen, debido a la naturaleza del servicio y los precios altos.

Cabe mencionar que en esta industria es muy importante el valor de marca, y los reconocimientos y galardones a nivel mundial, lo que generaba listas de espera de los clientes, y las reservas se realizaban con varios meses de anticipación.

Se observa que el poder de negociación de los consumidores es bajo, debido a que el servicio que ofrecen los restaurantes es de alta calidad y los clientes tienen bajo poder de negociación.

Tabla 9. Análisis de poder de negociación de los clientes

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		
		1	2	3	4	5		Total
Poder del consumidor								
Cantidad de compradores importantes	Muchos				x		Pocos	4
Volumen de compras	Bajo		x				Alto	2
Costos de cambio de proveedor	Bajo		x				Altos	2
Amenaza de integración hacia atrás	Alto				x		Bajo	4
							PROMEDIO	3.00

Fuente: Elaboración propia basada en Porter (1987), Hax y Majluf (2004)

Fuente: Elaboración propia, basado en Porter (1987), Hax y Majluf (2004).

Considerando los factores mencionados en la tabla 9, se concluye que la industria es atractiva debido principalmente a la presencia de pocos compradores importantes y a la baja amenaza de integración hacia atrás. .

2.1.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores presentan moderado poder de negociación debido a que no se encuentran concentrados, y difícilmente se concentrarán para ofrecer productos al mercado. Tampoco tienen la capacidad para realizar una integración hacia adelante.

Tabla 10. Análisis de poder de negociación de los proveedores

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		
		1	2	3	4	5		Total
Poder del proveedor								
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Bajo				x		Alto	4
Cantidad de proveedores importantes	Pocos		x				Muchos	2
Importancia del volumen para el proveedor	Alto		x				Bajo	2
Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Alto		x				Bajo	2
							PROMEDIO	2.50

Fuente: Elaboración propia, basado en Porter (1987), Hax y Majluf (2004).

De acuerdo al análisis de los factores de la tabla 10, se concluye que la industria es moderadamente atractiva debido principalmente a que los productos de los proveedores por lo general eran fácilmente sustituibles, los restaurantes tenían pocos proveedores importantes y el costo de cambiarlos era relativamente alto.

2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

En esta industria, específicamente para el grupo de cocina gourmet, la sustitución está referida a cubrir la necesidad de vivir una experiencia única y exclusiva. Entre las principales alternativas de sustitución, se puede mencionar: espectáculos de arte, espectáculos de música, visita a museos de arte, etc. Se observa que existe una alta amenaza de sustitutos, lo que podría afectar la rentabilidad de las empresas que pertenecen a esta industria.

Tabla 11. Análisis de amenaza de productos sustitutos

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		
Amenaza de sustitución		1	2	3	4	5		Total
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		x				Pequeño	2
Agresividad y rentabilidad de productos de sustitutos	Alto		x				Bajo	2
Costos de cambio de usuario	Bajo	x					Alto	1
Propensión del comprador a sustituir	Alto		x				Bajo	2
							PROMEDIO	1.75

Fuente: Elaboración propia, basado en Porter (1987), Hax y Majluf (2004).

Sobre la base del análisis de los factores realizado en la tabla 11, se desprende que la industria no es atractiva debido principalmente a la alta disponibilidad y cercanía de sustitutos, así como también del bajo costo que representaba cambiar al restaurante por otras opciones, además de la agresividad de los productos sustitutos.

2.1.5 Ingreso de nuevos competidores.

Las principales barreras de entrada de nuevos competidores en la industria de restauración en lo que refiere a cocina gourmet son las siguientes:

La inversión es elevada debido a los altos costos en infraestructura, personal capacitado, equipos especializados, el uso de insumos de alta calidad y alto costo de almacenaje para estos productos. Además, se requería un alto grado de inversión en innovación.

Se observa que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja debido a las altas barreras de entrada.

Tabla 12. Análisis de amenaza de nuevos competidores

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		
		1	2	3	4	5		Total
Barreras de entrada y salida								
Economías de escala	Pequeño	x					Grande	1
Diferenciación de producto	Bajo			x			Alto	3
Identificación de la marca	Baja				x		Alto	4
Requerimientos de capital	Alto	x					Bajo	1
Restricciones gubernamentales	Alto			x			Bajo	3
Retornos esperados	Bajo	x					Alto	1
Costo fijo de salida	Elevado		x				Bajo	2
							PROMEDIO	2.14

Fuente: Elaboración propia, basado en Porter (1987), Hax y Majluf (2004).

De acuerdo al análisis realizado en la tabla 12, a industria tiene un bajo de atractividad debido principalmente a economía de escala nula, altos requerimientos de capital, bajos retornos esperados y altos de costos de salida.

2.2 Grupo estratégico de cocina gourmet

Un grupo estratégico es un conjunto de competidores de una industria con planteamientos competitivos y posiciones semejantes en el mercado (Thompson *et al.* 2007). Los grupos estratégicos no son equivalentes a los segmentos del mercado o a las estrategias de segmentación (Porter 1982).

El restaurante elBulli pertenece, junto con algunos de sus competidores más cercanos, al grupo estratégico de cocina gourmet, el mismo que se mide a través de algunos rankings reconocidos a nivel mundial, como la Guía Michelin y The world's 50 best restaurants, entre otros. Estas listas son referentes de los mejores exponentes de este tipo de restaurantes, y generan un alto grado de intensidad en la dinámica competitiva (véase anexo 3). Cada uno de los integrantes del grupo tiene respuestas competitivas (Hitt 2009) ante las estrategias de los demás integrantes, en búsqueda del reconocimiento y participación en dichos rankings.

Dentro de España, existen otros restaurantes que se encuentran dentro la lista de rankings de mayor influencia, y que se convierten en su principal competencia. Como se puede apreciar en la

tabla 13, durante los años 2007 al 2011, eran siete los restaurantes que habían sido reconocidos por la Guía Michelin con tres estrellas. De ellos, solo cinco fueron reconocidos por la lista The world's 50 best restaurants. Estas formas de medición generaban una intensa dinámica competitiva entre ellos, con el fin de obtener los primeros puestos o mantener el reconocimiento de forma permanente, lo que amenazaba la sostenibilidad del negocio.

Tabla 13. Análisis de categorías obtenidas por restaurantes de cocina gourmet de España en el periodo 2007 – 2011

	2007		2008		2009		2010		2011	
	Michelin	The world's 50 best restaurants	Michelin	The world's 50 best restaurants	Michelin	The world's 50 best restaurants	Michelin	The world's 50 best restaurants	Michelin	The world's 50 best restaurants
elBulli	X	1	X	1	x	1	x	2	x	
Can Fabes	X	22	X	31	x		x		x	
Sant Pau	X		X		x		x		x	
Arzak	X	10	X	8	x	8	x	9	x	8
Martín Berasategui	X	27	X	29	x	33	x	33	x	29
Akelarre	X		X		x		x		x	
El Celler de Can Roca		11		26		5	x	4	x	2

Fuente: Elaboración propia basado en The world's 50 best restaurants (2016) y Sabor Mediterráneo (2011).

2.3. Conclusiones

Se desprende del análisis realizado que la industria de restauración en la actividad de cocina gourmet no es atractiva, debido a que existe mucha presión en la industria, no solo para mantenerse en el mercado, sino para tener reconocimiento en los rankings especializados. Las empresas operaban en un mercado de ciclo rápido, en el que la innovación perdura muy poco tiempo debido a que no se pueden tener patentes y las ventajas competitivas no están protegidas contra las imitaciones. Todo eso disminuye la capacidad de mantener una ventaja competitiva sostenible, que se ve reflejada en las variaciones de puestos de los rankings especializados.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter reafirma la determinación de la no atractividad de la industria. Todas las fuerzas, con excepción del poder de compradores, tendrán un impacto negativo en la rentabilidad de las empresas.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

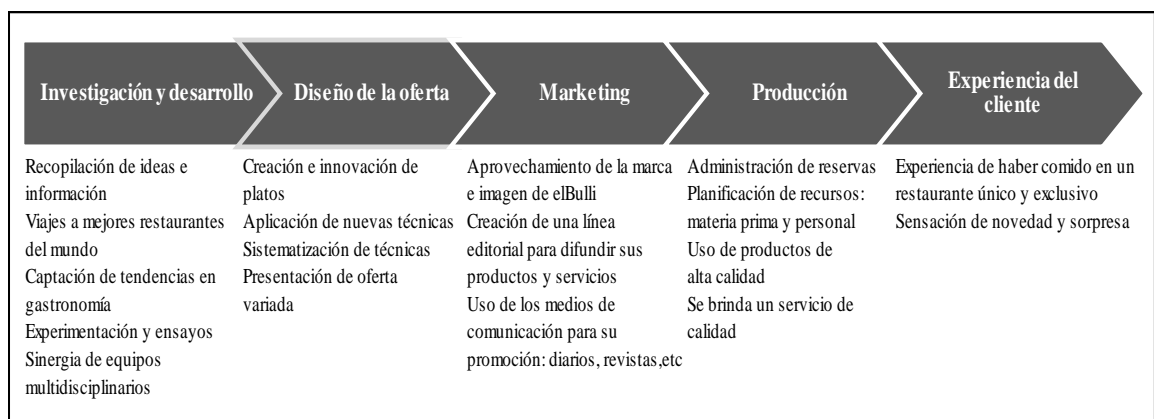
1. Sistema de negocio y sistema de valor del restaurante elBulli

Para el presente caso de estudio, se analizará el sistema de negocio tomando como referencia a McKinsey & Company (2009), quienes refieren que un sistema de negocio es un conjunto de actividades claves que realiza una empresa desde la creación del producto hasta la entrega al cliente. Cada una de estas actividades debe estar alineada con la propuesta de valor y con la ventaja competitiva.

No se utilizará la cadena de valor de Michael Porter debido a que está orientada a analizar el desempeño y la generación de valor de una organización industrial en base a sus actividades primarias y actividades de apoyo.

A continuación, se presenta el sistema de negocios de McKinsey & Company para el caso del restaurante elBulli (es una alternativa a la cadena de valor). En él se desagregan las principales actividades de forma secuencial. Se observa que todas estas actividades claves están alineadas con la proposición de valor de generar y compartir conocimiento relacionado con la innovación en la gastronomía.

Gráfico 1. Sistema de negocio del restaurante elBulli



Fuente: Elaboración propia, basado en McKinsey & Company (2009).

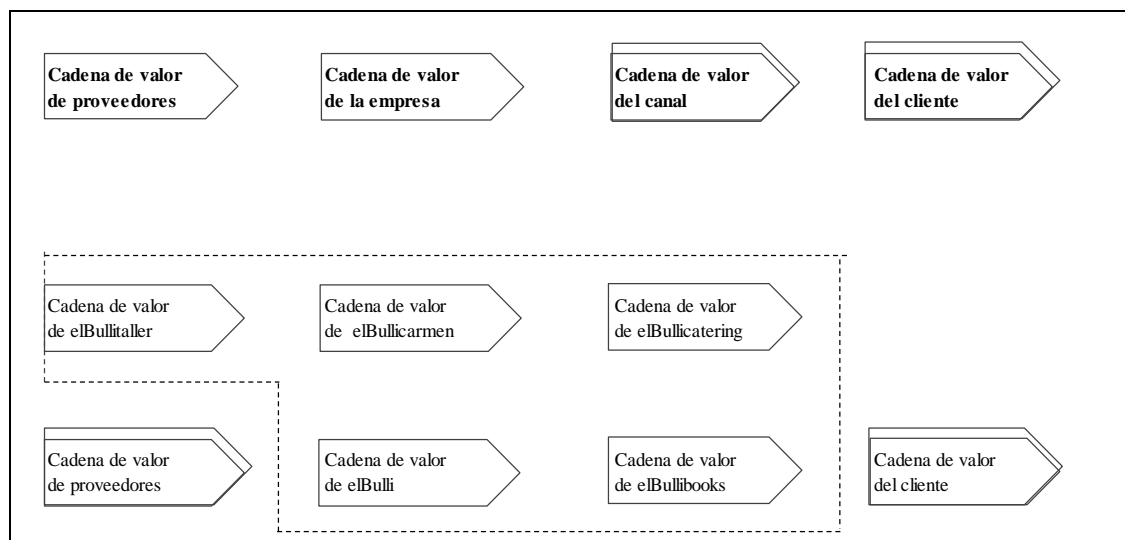
Es importante mencionar que a medida que en el sistema de negocios intervengan más actores, como el caso de otras empresas del mismo grupo de negocios, es más complejo lograr que todas

las empresas estén alineadas con su propuesta de valor. En el caso de estudio se observa que Ferrán Adrià tiene varias empresas; sin embargo, todas tienen bien definida su propuesta de valor.

Se puede observar que la ventaja competitiva del restaurante elBulli radica en sus procesos de innovación y desarrollo y en el uso de la marca elBulli, seguido de la experiencia y conocimiento de Ferrán Adrià. Esta ventaja competitiva se mantiene sostenible en la medida que el restaurante continúe creando nuevas recetas y técnicas culinarias innovadoras de forma constante y rápida.

En el gráfico 2, se presenta el sistema de valor de las empresas de Ferrán Adrià, en el cual se observa como encajan las empresas de elBulli en el sistema de valor general. elBulli estaba conformado por un grupo de empresas: elBulli, elBullicarmen, elBullibooks y elBullicatering.

Gráfico 2. Sistema de valor de elBulli – año 2009



Fuente: Elaboración propia, basado en McKinsey & Company (2009).

Se observa que cada actor tiene su cadena de valor que está interrelacionada con los demás negocios y que puede afectar la cadena de valor de los otros. En el gráfico 3 se observa que las actividades que se realizaban en elBullitaller (cuna de la creatividad) servían de información al restaurante y también a elBullicarmen. Los canales que permitieron llegar al cliente son elBullicatering y elBullibooks.

2. Perfil estratégico del restaurante elBulli

El perfil estratégico abarca la personalidad estratégica de la empresa, la estructura organizacional, el tipo de liderazgo y la cultura organizacional (Sherman *et al.* 2007).

elBulli, tiene como estrategia competitiva la focalización en diferenciación (Porter, 1982), ya que sus servicios están orientados en el nicho de mercado de cocina gourmet, sobre todo orientado a la innovación. Su aproximación al mercado se da como *prospector* (Miles y Snow, 1978); ello implica que, debido a su permanente innovación, incorpora nuevos procesos, y crea nuevas cartas para cada temporada.

elBulli presenta una estructura por unidades de negocio, como un conglomerado. Así, además del restaurante, cuenta con elBullitaller, elBullibooks, las consultorías y conferencias, entre otros. Cabe resaltar que, pese a ser un conglomerado, todas las empresas estaban bajo la dirección de Adrià, quien presenta un estilo de liderazgo transformador (Sherman *et al.* 2007), aquel que guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas. Es el que plantea la visión y proporciona dirección a elBulli. Como líder, faculta a sus empleados y genera sentido de compromiso y participación. Es un agente del cambio, y constantemente motiva a salir del status quo.

En cuanto al tipo de cultura organizacional (Daft 2011), elBulli presenta una cultura adaptable, ya que esta fomenta los valores del espíritu emprendedor y crea el cambio en forma activa. La innovación, la creatividad y la aceptación del riesgo se valoran y recompensan.

3. Análisis de recursos y capacidades

Esta herramienta, planteada por Barney (1991), tiene como objetivo destacar el carácter único de cada empresa, para explotar las características únicas de recursos y capacidades de una organización que le permitan obtener, en forma conjunta, una ventaja competitiva sostenible. Los recursos son los activos de la empresa, mientras que las capacidades se refieren a lo que la empresa puede hacer (Grant 2006:189-199).

Dentro del análisis de recursos y capacidades se han identificado los más importantes con el objetivo de medir los atributos en la matriz VRIO.

Tabla 14. Matriz de factores VRIO – Restaurante elBulli

Recursos y Capacidades	Valioso	Raro	Imitable	Organización	Implicancia Competitiva
Recursos					
Tangibles					
Recursos financieros propios	Sí	No			PC
Equipos e instalaciones modernas	Sí	No			PC
Infraestructura	Sí	No			PC
Sofisticación técnica	Sí	Sí	Sí		VCT
Capacidad de financiamiento	Sí	No			PC
Intangibles					
Inversión en innovación	Sí	Sí	No		VCT
Valor de la marca elBulli	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Proceso de producción innovador	Sí	Sí	Sí	No	VCT
Posicionamiento	Sí	Sí	Sí	No	VCT
Know How	Sí	Sí	No		VCT
Alianzas estratégicas	Sí	No			PC
Recursos Humanos					
Empleados capacitados	Sí	Sí	No		VCT
Experiencia del Líder	Sí	Sí	Si	Sí	VCS
Equipo multidisciplinario	Sí	Sí	No		VCT
Compromiso de los empleados	Sí	Sí	No		VCT
Cultura de la organización	Sí	Sí	No		VCT
Adaptabilidad de los empleados	Sí	Sí	No		VCT
Capacidades					
Desarrollo de productos y servicios de manera eficiente	Sí	Sí	Sí	No	VCT
Innovación de procedimientos	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Flexibilidad	Sí	Sí	No		VCT
Gestión de marca	Sí	Sí	Sí	No	VCT
Capacidad de adaptabilidad	Sí	Sí	No		VCT
Creatividad	Sí	Sí	Sí	No	VCT
Capacidad de sistematización	Sí	Sí	No		VCT

PC	Paridad competitiva
VCT	Ventaja competitiva temporal
VCS	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia, basado en Barney (1991).

Como resultado del análisis, se observa que elBulli tiene recursos y capacidades claves.

- Recursos Claves: la marca elBulli y la experiencia del Líder.
- Capacidad Clave: la innovación en procedimientos.

4. Matriz de evaluación de factores internos EFI del restaurante

A continuación, se presenta el análisis de los factores internos (EFI):

Tabla 15. Matriz de factores internos – restaurante elBulli

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas	0,50		
1. Marca e imagen reconocida	0,20	4	0,80
2. Capacidad de innovación constante	0,15	4	0,60
3. Capacidad para establecer alianzas estratégicas	0,05	3	0,15
4. Empleados talentosos y con experiencia	0,10	3	0,30
Debilidades	0,50		
5. Carencia de delegación de autoridad de Ferran Adriá	0,10	1	0,10
6. Accesibilidad dificultosa de la sede	0,05	2	0,10
7. Limitada capacidad de atención al público	0,15	1	0,15
8. Rentabilidad del negocio por debajo del sector	0,20	1	0,20
Totales	1,00		2,40
Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza importante	
	3	Fortaleza menor	
	2	Debilidad menor	
	1	Debilidad importante	

Fuente: Elaboración propia, basado en David (2013).

En el análisis realizado a través de la matriz EFI se observa que el restaurante elBulli recibe una puntuación ponderada total de 2,40, lo que indica que el restaurante tiene una posición interna débil que no permite aprovechar las fortalezas. De este modo, las principales debilidades son la rentabilidad del negocio por debajo del sector y la limitada capacidad de atención al público.

5. Evaluación financiera

Para realizar la evaluación financiera, se ha considerado la evolución de las cuentas de pérdidas de ganancias y el ratio margen de beneficio en el periodo del 2005 al 2009. Se observa una tendencia decreciente de todas las variables. El ingreso disminuye de 4.7 millones de euros a 3.4 millones euros. El EBITDA disminuye de 7,68 % a 4,05 %. El EBIT disminuye de 5,53 % a 2,16 %, lo que conlleva a reducir el resultado neto de 3,88% a 1,16% (Ver tabla 16).

Gráficamente, la tendencia de las variables se encuentra en el anexo 4.

Tabla 16. Cuentas de pérdidas y ganancias de elBulli y análisis vertical del periodo del 2005 al 2009

Cuentas de pérdidas y	Valores expresados en euros					Análisis vertical				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos	4.659.055	5.233.436	4.286.888	4.151.373	3.424.957	100%	100%	100%	100%	100%
EBITDA	357.728	300.110	256.203	210.368	138.711	7,68%	5,73%	5,98%	5,07%	4,05%
EBIT	257.645	198.188	166.084	121.990	73.925	5,53%	3,79%	3,87%	2,94%	2,16%
Resultados netos	180.599	124.719	74.934	63.704	39.825	3,88%	2,38%	1,75%	1,53%	1,16%

Fuente: Elaboración propia, basado en estados financieros del restaurante El Bulli SL en periodos 2005 al 2009.

En la tabla 17, se muestra la evolución del ratio de rentabilidad del restaurante elBulli durante el periodo 2005 al 2009. Se observa una disminución de 5,66% al 1,68%, mientras que el sector hotelero tiene un ratio de rentabilidad promedio de 10.4% (Porter, 2008).

Tabla 17. Ratio de rentabilidad (margen de beneficio) de elBulli en el periodo 2005-2009 y ratio de rentabilidad del sector hotelero

Conceptos	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos (EUR)	4.659.055	5.233.436	4.286.888	4.151.373	3.424.957
Resultados ordinarios antes impuestos (EUR)	263.663	181.457	94.662	101.059	57.673
Ratio de rentabilidad: margen de beneficio	5,66%	3,47%	2,21%	2,43%	1,68%

Fuente: Elaboración propia, basado en estados financieros del restaurante El Bulli SL en periodos 2005 al 2009 y Porter (2008)

Este análisis permite a Ferrán Adrià y Juli Soler plantear otras opciones estratégicas que permitan la sostenibilidad del negocio, salvaguardando el concepto de libertad para crear.

Capítulo IV. Análisis de escenarios

Basado en el análisis de los capítulos anteriores, el modelo de negocio de elBulli restaurante se encontraba en un periodo de madurez. La intensidad de la dinámica competitiva de la industria se iba incrementando cada vez más, por lo cual la sostenibilidad del negocio basado en su ventaja competitiva era difícil de mantener. Dada esta situación, se realizará un análisis de escenarios de Garvin & Levesque (2006) para poder determinar previsiones acerca del futuro.

1. Análisis de escenarios

El objetivo de esta metodología es realizar previsiones acerca del futuro de la organización, partiendo del año 2009, con un horizonte futuro de 5 años.

Para la aplicación del modelo de la referencia, se han diferenciado las fuerzas impulsoras inciertas y las predeterminadas que podrían afectar la sostenibilidad en el tiempo del restaurante elBulli. Se han tomado 2 fuerzas impulsoras inciertas de mayor impacto: tendencia a la innovación y dinámica competitiva. Considerando estos factores, se ha desarrollado 4 escenarios, los cuales se muestran a continuación.

Gráfico 3. Análisis de escenarios y fuerzas impulsoras

		Tendencia a la innovación	
		Bajo	Alto
Dinámica competitiva	Bajo	"Para todos" Los restaurantes dejarán de ser reconocidos por los rankings especializados de cocina gourmet y la marca perderá valor. Tendrá otros tipo de clientes, a quienes no les interese la innovación y sus nivel de ventas disminuirá No se va requerir alta inversión para el funcionamiento del restaurante.	"Guerra de precios" Dejará de ser un referente de la innovación en la gastronomía y la experiencia de exclusividad se perderá. El valor de la marca bajará y con ello el nivel de ventas. La competencia va llevar a una guerra de precios para tener una mayor participación en el mercado.
	Alto	"Exclusividad" Los restaurantes líderes serán pocos, por lo que la competencia no será intensa, incluso podrá ser un monopolio. Tienen capacidad alta de innovación y marcar tendencia La inversión para el funcionamiento del negocio será alta	" Crear es no copiar" Se intensificará la competencia por ganar una participación en el mercado. Existirá mucha presión en la industria por innovar constantemente y figurar en los rankings especializados de cocina gourmet La alta dinámica competitiva llevará a una inversión alta en productos, servicios recursos humanos e infraestructura.
		Bajo	Alto

Fuente: Elaboración propia, basado en Garvin y Levesque (2006).

Sobre la base de los 4 escenarios señalados, se han detallado las implicaciones y opciones que se tiene para cada escenario.

Gráfico 4. Análisis de escenarios (implicaciones y opciones)

		Tendencia a la innovación			
		"Para todos"		"Guerra de precios"	
Dinámica competitiva	Bajo	Implicaciones - Perderá su reconocimiento como referente de innovación - Nuevo segmento de mercado - Disminución de ventas	Opciones - Cambiar de modelo de negocio a cadena de restaurantes - Enfoque en reducción de costos	Implicaciones - Perderá su reconocimiento como referente de innovación - Disminuye su participación de mercado - Se dará una guerra de precios - Alta rivalidad competitiva	Opciones - Cierre del negocio de restaurante - Cambio de modelo de negocio - Diversificación
	Alto	Implicaciones - Se convierte en un monopolio - Alta inversión - Ser un referente de la innovación	Opciones - Seguir invirtiendo para ser el líder	Implicaciones - Alta dinámica competitiva - Rivalidad competitiva - Inversión alta en innovación - Dificultad para mantener la sostenibilidad	Opciones - Cambio de modelo de negocio - Transformación estratégica
		"Exclusividad"		" Crear es no copiar"	
		Bajo		Alto	
		Alto			

Fuente: Elaboración propia, basado en Garvin y Levesque (2006).

Considerando las opciones e implicancias de cada escenario, se concluye que la opción más viable era optar por la transformación estratégica, lo que permitiría a Ferrán Adrià continuar compartiendo conocimiento con la sociedad, así como llegar a una mayor cantidad de personas en el mundo.

2. Propuesta de solución

elBulli restaurant logró una transformación estratégica, convirtiéndose en una fundación, la cual tiene como líneas de negocios elBullilab y elBulli1846.

Se propone la creación de una nueva unidad de negocio dentro de la fundación, con la finalidad de ser un referente y promotor de innovación en la gastronomía a través de una plataforma virtual en la cual se publicará una revista digital y brindará acceso a cursos online gratuitos o MOOC (*massive online open courses*), con opción a certificación. Además, se desarrollarán otras actividades que permitan llegar a un mayor número de personas a nivel mundial, que generen ingresos y que aporten a la sostenibilidad de la fundación.

Como parte de actividades de responsabilidad social, se desarrollarán programas de becas y pasantías. Por otro lado, para reforzar su imagen de promotor de innovación, se realizará alianzas estratégicas, principalmente con empresas multinacionales de tecnología y educación que apuesten por la innovación en distintas áreas y que participen como benefactores.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Análisis de la visión propuesta para elBullifoundation

Actualmente elBullifoundation no tiene una visión definida. Por ello, se planteará una propuesta de visión.

De acuerdo a Fred David (2008), una visión debe responder a la pregunta “¿En qué queremos convertirnos?”. La respuesta está relacionada con una visibilidad a largo plazo y define las bases para desarrollar una misión clara y detallada.

Propuesta de visión: “Ser una fundación reconocida como ente generador y referente de innovación en la gastronomía a nivel mundial”.

2. Misión actual de elBullifoundation

La misión de la Fundación será crear. Existen ya grandes escuelas de cocina y de restauración, por lo que el aporte de este trabajo no debería entenderse desde la perspectiva de la docencia. A lo que se puede aspirar es a enseñar a pensar, a ayudar a pensar, puesto que la actitud y la mentalidad adecuadas son las que permiten crear de manera positiva y provechosa (elBullifoundation 2011).

3. Misión propuesta para elBullifoundation

De acuerdo a Fred David (2008), «la misión es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas». La declaración de misión permite la generación de estrategias y objetivos alternativos factibles, además de considerar a sus grupos de interés. Sobre la base de lo antes indicado, se ha propuesto la siguiente misión:

“Promover la creatividad e innovación, salvaguardando la libertad para crear, compartiendo conocimiento y experiencia con todas las personas interesadas en la gastronomía e innovación a nivel mundial, utilizando tecnologías que permitan difundir el conocimiento generado. Con ello se busca generar valor para los benefactores y la sociedad”.

4. Valores de elBullifoundation

«Los valores definen cómo una organización quiere actuar, comportarse, qué caminos quiere seguir y cuáles no» (Gimbert 2010). Estos son cimentados por los propietarios de las empresas y deben ser progresivamente compartidos con todo el equipo para que contribuyan con el desarrollo de la empresa.

Los principales valores declarados son:

- Innovación y creatividad: son el punto de partida de cualquier trabajo, la única manera de encontrar soluciones eficaces a los problemas que frenan la educación y el conocimiento.
- Libertad: salir de los esquemas tradicionales y pensar las cosas de nuevas maneras.
- Pasión: trabajar con pasión para dar lo mejor de uno mismo y conseguir los mejores resultados de equipo.
- Generosidad: avanzar juntos, compartir conocimiento, anteponer los intereses del grupo a los propios.
- Ética y honestidad: todo el trabajo se hace desde la humildad, conociendo sus capacidades y limitaciones, y, sobre todo, recordando siempre las convicciones.

5. Gobierno corporativo

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE (2014), «El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño». Por tal motivo, se propone implementar en elBullifoundation un conjunto de principios a través de los planes de acciones mencionados en la tabla 18 y la estructura organizacional (ver anexo 5), con la finalidad de que se cumplan los principios de buen gobierno corporativo.

El tipo de organización propuesta es adhocrática. Según Daft (2005), el tipo de estructura adhocrática planteada por Mintzberg, tiene como objetivo la innovación constante, permitiendo a la organización generar acciones de forma proactiva. Este tipo de estructura comprende prácticas de proceso de aprendizaje, gestión de proyectos y formación de equipos multidisciplinarios.

Tabla 18. Principios de OCDE a aplicar en el elBullifoundation

Principio	Plan de Acción
Principio de claridad del fin social	Descripción del objeto social en el estatuto para que pueda ser difundido a todos los <i>stakeholders</i> de la fundación.
Principio de cumplimiento de los objetivos	Publicación de los objetivos anuales y la actualización de su avance en una plataforma tecnológica que permita la visibilidad de su cumplimiento. Implementación de indicadores que permitan medir la gestión de los procesos.
Principio de comunicación	Utilización de los medios de comunicación tecnológicos, como página web, <i>e-mail</i> y reportes de las acciones que se están realizando en la fundación. Se publicará información de los avances de los proyectos a los <i>stakeholders</i> de forma trimestral.
Principio de transparencia de financiación	Publicación de información financiera de la utilización de los aportes de los donantes y benefactores a través de la plataforma tecnológica, la cual será actualizada de forma mensual.
Principio de control en la utilización de fondos	Implementación de un comité de Administración de Fondos que controle la correcta utilización de los fondos. Implementación de un canal de comunicación para realizar denuncias relacionadas con el mal uso de los fondos. Estas denuncias serán derivadas al comité de auditoría para su investigación e implementación de acciones correctivas.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Objetivos de la fundación

Dada las innovaciones propias que se dan en la gastronomía, para la generación de objetivos se considerará un horizonte de cinco años.

6.1 Objetivo general

Compartir conocimiento sobre innovación gastronómica con el mayor número posible de personas a nivel mundial y asegurar la sostenibilidad de la fundación en el tiempo.

6.2 Objetivos estratégicos

A continuación, se enumeran los objetivos estratégicos de elBullifoundation.

Tabla 19. Objetivos estratégicos de elBullifoundation

Objetivo estratégico	Descripción	Detalle
O1	Difundir conocimiento sobre la innovación en gastronomía.	Compartir conocimiento y experiencias sobre innovación en gastronomía a nivel mundial. Asimismo, promover su difusión y práctica.
O2	Ser un referente y fuente de consulta sobre innovación en gastronomía a nivel mundial.	Ser un referente de innovación y vanguardia en gastronomía en el mundo, así como ser una fuente de opinión y consulta respecto a restaurantes de cocina gourmet a nivel mundial.
O3	Promover la filosofía de la cultura de la marca elBulli.	Mantener el reconocimiento logrado por elBulli y su libertad para crear como filosofía.
O4	Generar valor a potenciales benefactores para obtener su participación en la fundación.	Generar alianzas estratégicas con empresas que tengan interés en innovación para que participen como benefactores de la fundación.
O5	Fomentar participación en proyectos de beneficio para la sociedad.	Generar programas de participación de personas interesadas en la innovación a través de los proyectos de la fundación. Ampliar la comunidad de bullinianos.
O6	Formación de un Gobierno Corporativo	Formar un Gobierno Corporativo a fin de tener lineamientos bien definidos respecto a la transparencia en la gestión de la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6.3 Objetivos financieros

OF1. Asegurar que el 70% de los ingresos totales sean destinados a actividades propias de la fundación.

OF2. Asegurar la sostenibilidad de la fundación, principalmente, mediante una adecuada gestión de recaudación de donaciones y aportes de benefactores.

7. Matriz FODA

Es una herramienta que permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización, y las oportunidades y amenazas del entorno en un determinado momento, lo que permitirá tomar decisiones de acuerdo a los objetivos planteados.

Tabla 20. Matriz FODA – elBullifoundation

Fortalezas	Oportunidades
F1. Imagen del fundador reconocida a nivel mundial. F2. Marca elBulli reconocida en el sector gastronómico a nivel mundial. F3. Equipo con capacidad para innovar continuamente. F4. Amplia red de contactos empresariales y académicos. F5. Atractividad para desarrollar alianzas estratégicas con otras instituciones. F6: Costos operacionales subsidiados por aliados estratégicos o benefactores. F7. Equipo multidisciplinario altamente calificado en términos académicos y con experiencia.	O1. Tendencia favorable sobre el interés de la sociedad en la innovación. O2. Tendencia fiscal favorable para organización sin fines de lucro en Cataluña. O3. Incremento del uso de tecnología e internet. O4. Mayor cantidad de empresas interesadas en invertir en innovación. O5: Beneficio fiscal para los benefactores. O6. Incremento del uso de las redes sociales y páginas web. O7: Incremento al acceso de internet en los diferentes estratos económicos sociales. O8: Incremento del interés de la sociedad en emprendimiento y educación.
Debilidades	Amenazas
D1. Carencia de delegación del líder. D2. Experiencia limitada en participación en otros países. D3. Ubicación de las instalaciones en zona protegida. D4. Poca visibilidad en redes de internet a nivel mundial.	A1. Oposición de grupos ambientalistas. A2. Reputación debilitada del sector de alta cocina. A3. Mayor número de fundaciones con las cuales se tendrá que competir por los benefactores. A4. Crisis económica que limite la inversión en innovación por parte de las empresas en algunos países

Fuente: Elaboración propia, 2016.

8. FODA cruzado

Esta herramienta permite identificar cuatro tipos de estrategias basadas en el resultado de la matriz FODA: las estrategias FO utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades; las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir las amenazas externas; y las estrategias DA son tácticas defensivas para reducir las debilidades y evitar las amenazas (David 2013: 176).

En la tabla 21 se realiza un análisis para identificar las estrategias del elBullifoundation.

Tabla 21. Matriz FODA cruzado – elBullifoundation

Estrategias		
Estrategias FO	FO1	Desarrollar nuevos productos y/servicios relacionados con la innovación y/o emprendimiento en gastronomía. (F1, F2, F3, O1, O8)
	FO2	Generar alianzas estratégicas con empresas interesadas en la innovación. (F1, F4, O4, O5)
	FO3	Implementar una plataforma tecnológica para lograr un alcance a nivel mundial. (F1, F2, F7, O3, O4, O5, O6, O7)
	FO4	Desarrollar nuevos mercados, llegando a varios países del mundo desde la sede principal de la fundación ubicada en Cataluña. (F1, F2, O2, O4)
	FO5	Promocionar la marca mediante el uso de la tecnología difundiendo temas de innovación, emprendimiento y educación. (F1, F2, O1, O3, O6, O7, O8)
	FO6	Gestionar de manera eficiente los gastos de la fundación para contribuir con la sostenibilidad. (F6, F7, O2, O5)
	FO7	Utilizar la marca e imagen para tener mayor cantidad de benefactores, aliados estratégicos, beneficiarios y usuarios finales. (F1, F2, F5, O4, O5)
	FO8	Realizar alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de emprendimiento y educación de alcance global vía internet dirigido a personas de bajos recursos. (O3, O6, O7, O8, F3, F4, F5)
Estrategias FA	FA1	Utilizar la marca e imagen del líder para difundir las acciones de la fundación en otros países del mundo. (F1, F2, A2)
	FA2	Realizar y/o participar en actividades de difusión para dar a conocer los beneficios de la innovación. (F1, F2, A1, A2)
	FA3	Desarrollar programas basados en emprendimiento e innovación para ser vistos por los grupos de interés como una organización con prácticas de responsabilidad social. (F3, F7, A1, A2, A3)
	FA4	Desarrollar productos y servicios que puedan generar ingresos propios para la sostenibilidad de la fundación. (F1, F2, F3, F7, A3, A4, A5)
	FA5	Desarrollar programas de apoyo social que sean atractivos para los benefactores. (F1, F2, F3, F7, A3)
Estrategias DO	DO1	Aprovechar el uso de la tecnología e internet para desarrollar proyectos colaborativos con otras empresas de diversas partes del mundo (D1, O3, O4)
	DO2	Incentivar la participación de las empresas benefactoras para el desarrollo de nuevos mercados y productos. (D1, D2, O4, O5)
	DO3	Generar alianzas con empresas regionales de diversas partes del mundo interesadas en innovación y desarrollo. (D2, O4, O5)
	DO4	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas especializadas en marketing digital para impulsar el uso de las redes sociales y página web de la fundación. (D4, O5, O6, O7)
Estrategias DA	DA1	Desarrollar nuevos productos y/o servicios en conjunto con otras empresas (D1, D2, A2)
	DA2	Negociar con las autoridades respectivas para lograr la expansión de las instalaciones de la fundación. (D3, A1)
	DA3	Desarrollar contenido en redes sociales que permita difundir el trabajo realizado por la fundación. (D4, A1, A2, A3)

Fuente: Elaboración propia, 2016

Como resultado del FODA cruzado hay 20 estrategias. Estas serán validadas con las estrategias resultantes de otras matrices para identificar aquellas que se alinean con los objetivos estratégicos.

9. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA, según D'Alessio (2008), permite identificar la postura estratégica recomendada para la organización. Puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, dependiendo del cuadrante donde se ubique la organización. Se construye a través de un análisis de los factores relativos de la industria y a la organización (ver anexo 6).

El cálculo del polígono direccional y del vector resultante de la postura estratégica se realiza utilizando los valores obtenidos en los dos ejes que combinan los siguientes factores:

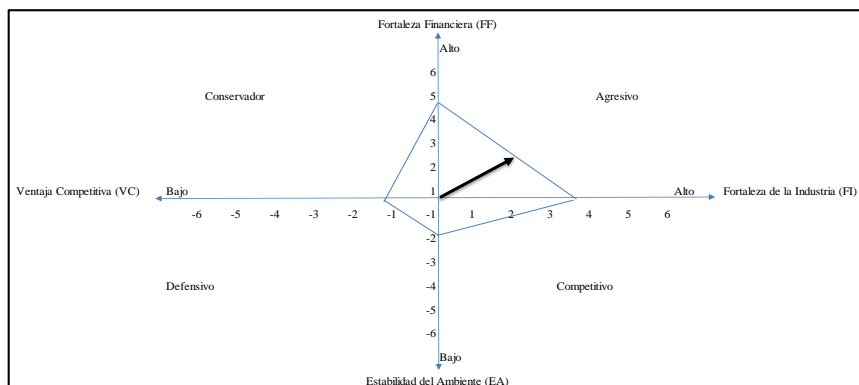
- Factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno)
- Factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva) en sus extremos alto y bajo.

Como resultado del análisis, el vector direccional se ubica en el cuadrante agresivo de la matriz, el cual sugiere una postura estratégica agresiva, según D'Alessio (2008), como se muestra en el gráfico 5.

Las estrategias agresivas sugieren adoptar, a su vez, estrategias como:

- Estrategias de penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto
- Integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal
- Diversificación

Gráfico 5. Ubicación de vector resultante de matriz PEYEA

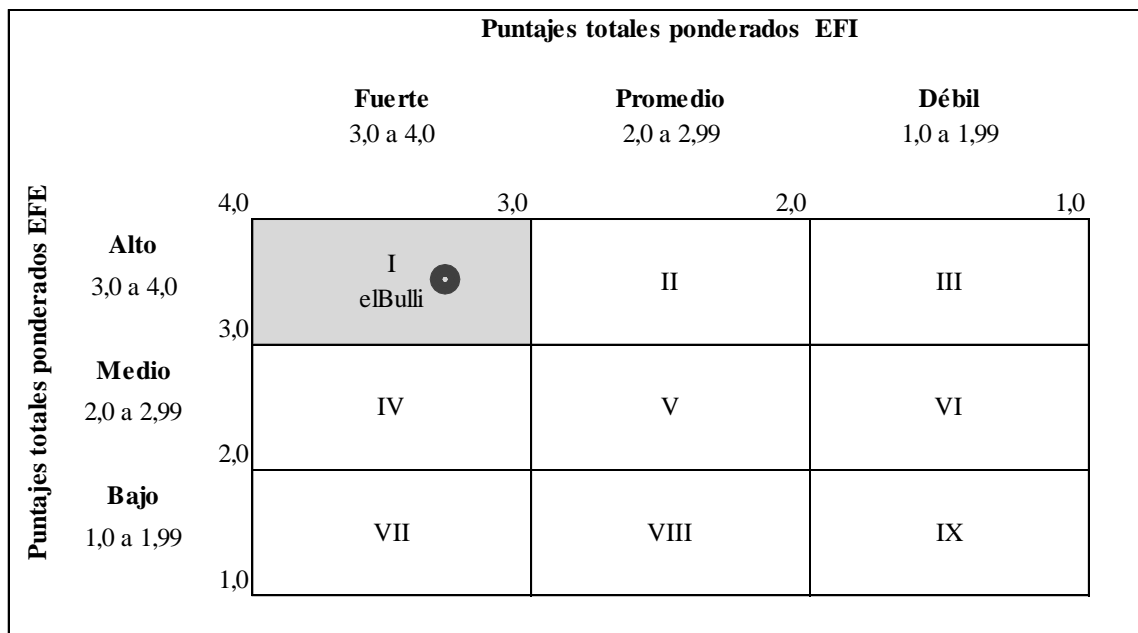


Fuente: Elaboración propia, 2016.

10. Matriz interna y externa

La matriz I-E permite identificar la ubicación en los cuadrantes para definir qué tipo de estrategias se debe adoptar. El resultado de la matriz EFE de la fundación es 3,45, mientras que el resultado de la matriz EFI de la fundación es 3,35. El resultado se ubica en el cuadrante de estrategias para crecer y construir, tal como se puede observar en el gráfico 6.

Gráfico 6. Matriz Interna y Externa



Fuente: David, 2013.

Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o estrategias de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal), podrían ser las estrategias más apropiadas según esta herramienta.

11. Matriz de la estrategia principal (MEP)

A través de esta matriz, las organizaciones están en la capacidad de determinar qué estrategias alternativas podrían aplicar de acuerdo al cuadrante que ocupe en la matriz del gráfico 11, basada en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado (David 2013: 190).

Sobre la base del análisis realizado, elBullifoundation se ubica en el cuadrante I, con una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento. Como resultado de ello, las estrategias sugeridas son:

- Estrategias intensivas: Penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto
- Estrategias de diversificación: integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal

Gráfico 7. Matriz de la estrategia principal (MEP)

		Crecimiento rápido del mercado				
		Cuadrante II	Cuadrante I	Cuadrante III	Cuadrante IV	
Posición competitiva débil		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada 			
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorte de gastos 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Alianzas estratégicas 		
				Crecimiento lento del mercado		
				Posición competitiva fuerte		

Fuente: David, 2013.

Capítulo VI. Selección de la estrategia para elBullifoundation

1. Selección de estrategia

La matriz de alineamiento estratégico permite comparar las estrategias que coinciden en las distintas matrices y análisis realizados en la presente investigación. En la tabla 22 se detallan todas las estrategias planteadas.

Tabla 22. Matriz de alineamiento estratégico

		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	IE	EP	Total
FO	E1	Desarrollar nuevos productos y/servicios relacionados con la innovación y/o emprendimiento en gastronomía.	x	x	x	x	4
	E2	Generar alianzas estratégicas con empresas interesadas en la innovación.	x		x	x	3
	E3	Implementar una plataforma tecnológica para lograr un alcance a nivel mundial.	x	x	x	x	4
	E4	Desarrollar nuevos mercados, llegando a varios países del mundo desde la sede principal de la fundación ubicada en Cataluña.	x	x	x	x	4
	E5	Promocionar la marca mediante el uso de la tecnología difundiendo temas de innovación, emprendimiento y educación.	x				1
	E6	Gestionar de manera eficiente los gastos de la fundación para contribuir con la sostenibilidad.	x				1
	E7	Utilizar la marca e imagen para tener mayor cantidad de benefactores, aliados estratégicos, beneficiarios y usuarios finales.	x	x	x	x	4
	E8	Realizar alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de emprendimiento y educación de alcance global vía internet dirigido a personas de bajos recursos.	x	x	x	x	4
FA	E9	Utilizar la marca e imagen del líder para difundir las acciones de la fundación en otros países del mundo.	x	x	x	x	4
	E10	Realizar y/o participar en actividades de difusión para dar a conocer los beneficios de la innovación.	x	x			2
	E11	Desarrollar programas basados en emprendimiento e innovación para ser vistos por los grupos interés como una organización con prácticas de responsabilidad social.	x	x	x	x	4
	E12	Desarrollar productos y/servicios que puedan generar ingresos propios para la sostenibilidad de la fundación.	x	x	x	x	4
	E13	Desarrollar programas de apoyo social que sean atractivos para los benefactores.	x				1
DO	E14	Aprovechar el uso de la tecnología e internet para desarrollar proyectos colaborativos con otras empresas de diversas partes del mundo.	x	x	x	x	4
	E15	Incentivar la participación de las empresas benefactoras para el desarrollo de nuevos mercados y productos.	x	x	x	x	4
	E16	Generar alianzas con empresas regionales de diversas partes del mundo interesadas en innovación y desarrollo.	x	x	x	x	4
	E17	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas especializadas en marketing digital para impulsar el uso de las redes sociales y página web de la fundación.	x				1

		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	IE	EP	Total
DA	E18	Desarrollar nuevos productos y/o servicios en conjunto con otras empresas.	x	x		x	3
	E19	Negociar con las autoridades respectivas para lograr la expansión de las instalaciones de la fundación.	x		x		2
	E20	Desarrollar contenido en redes sociales que permita difundir el trabajo realizado por la fundación.	x			x	2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

El alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos se realiza con la finalidad de validar qué estrategias contribuyen en el cumplimiento de los objetivos, como se muestra a continuación.

Tabla 23. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

		Estrategias específicas	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Total
E1		Desarrollar nuevos productos y/servicios relacionados con la innovación y/o emprendimiento en gastronomía.	x	x	x	x	x		5
E3		Implementar una plataforma tecnológica para lograr un alcance a nivel mundial.	x	x	x	x	x		5
E4		Desarrollar nuevos mercados, llegando a varios países del mundo desde la sede principal de la fundación ubicada en Cataluña.	x	x	x	x	x	x	6
E7		Utilizar la marca e imagen para obtener mayor cantidad de benefactores, aliados estratégicos, beneficiarios y usuarios finales.	x	x	x	x	x	x	6
E8		Realizar alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de emprendimiento y educación de alcance global vía internet dirigido a personas de bajos recursos.	x	x	x	x	x	x	6
F9		Utilizar la marca e imagen del líder para difundir las acciones de la fundación en otros países del mundo.	x	x	x	x		x	5
F11		Desarrollar programas basados en emprendimiento e innovación para ser vistos por los grupos interés como una organización con prácticas de responsabilidad social.	x	x	x	x	x	x	6
F12		Desarrollar productos y/servicios que puedan generar ingresos propios para la sostenibilidad de la fundación.	x	x			x	x	4
F14		Aprovechar el uso de la tecnología e internet para desarrollar proyectos colaborativos con otras empresas de diversas partes del mundo.	x	x	x	x	x	x	6
F15		Incentivar la participación de las empresas benefactoras para el desarrollo de nuevos mercados y servicios.		x	x	x		x	4
F16		Generar alianzas con empresas regionales de diversas partes del mundo interesadas en innovación y desarrollo.	x	x	x	x	x	x	6

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Las estrategias más alineadas al cumplimiento de los objetivos se indican en la tabla 24.

Tabla 24. Estrategias resultantes alineadas con los objetivos estratégicos

Estrategias específicas	
E1	Desarrollar nuevos productos y/servicios relacionados con la innovación y/o emprendimiento en gastronomía.
E2	Implementar una plataforma tecnológica para lograr un alcance a nivel mundial.
E3	Desarrollar nuevos mercados, llegando a varios países del mundo desde la sede principal de la fundación ubicada en Cataluña.
E4	Utilizar la marca e imagen para obtener mayor cantidad de benefactores, aliados estratégicos, beneficiarios y usuarios finales.
E5	Realizar alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de emprendimiento y educación de alcance global vía internet dirigido a personas de bajos recursos.
E6	Utilizar la marca e imagen del líder para difundir las acciones de la fundación en otros países del mundo.
E7	Desarrollar programas basados en emprendimiento e innovación para ser vistos por los grupos interés como una organización con prácticas de responsabilidad social.
E8	Aprovechar el uso de la tecnología e internet para desarrollar proyectos colaborativos con otras empresas de diversas partes del mundo.
E9	Generar alianzas con empresas regionales de diversas partes del mundo interesadas en innovación y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Luego de realizar un análisis de cuáles son las que tienen mayor influencia en los objetivos estratégicos, se ha realizado el lineamiento con los planes funcionales, como se muestra en la tabla 25.

Tabla 25. Lineamientos de los planes funcionales

O1	O2	O3	O4	O5	O6
Difundir conocimiento sobre la innovación en gastronomía.	Ser un referente y fuente de consulta sobre innovación en gastronomía a nivel mundial.	Promover la filosofía de la cultura de la marca elBulli.	Ofrecer valor a potenciales benefactores para obtener su participación en la fundación.	Fomentar participación en proyectos de beneficio para la sociedad.	Formación de un Gobierno Corporativo



E1	E2	E3	E4	E5
Desarrollar nuevos productos y/servicios relacionados con la innovación y/o emprendimiento en gastronomía.	Implementar una plataforma tecnológica para lograr un alcance a nivel mundial.	Desarrollar nuevos mercados, llegando a varios países del mundo desde sede principal de la fundación ubicada en Cataluña.	Utilizar la marca e imagen para obtener mayor cantidad de benefactores, aliados estratégicos, beneficiarios y usuarios finales.	Realizar alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de emprendimiento y educación de alcance global vía internet dirigido a personas de bajos recursos.
E6	E7	E8	E9	
Utilizar la marca e imagen del líder para difundir las acciones de la fundación en otros países del mundo.	Desarrollar programas basados en emprendimiento e innovación para ser visto por los grupos interés como una organización con prácticas de responsabilidad social.	Aprovechar el uso de la tecnología e internet para desarrollar proyectos colaborativos con otras empresas de diversas partes del mundo.	Generar alianzas con empresas regionales de diversas partes del mundo interesadas en innovación y desarrollo.	



Marketing	Operaciones	Recursos humanos	Responsabilidad social
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de productos orientados a compartir conocimientos sobre innovación. - Lograr mayor alcance en distintos países del mundo a través de nuestros productos. - Reforzar la imagen de la marca elBulli. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar plataforma tecnológica. - Optimizar la productividad de servicios digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación en liderazgo - Mantener la cultura de la innovación. - Promover una cultura donde valore la diversidad. - Fomentar el bienestar y motivación de los colaboradores y desarrollar actividades para retener talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas de emprendimiento en beneficio de la sociedad. - Implementar un plan de Gobierno Corporativo.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

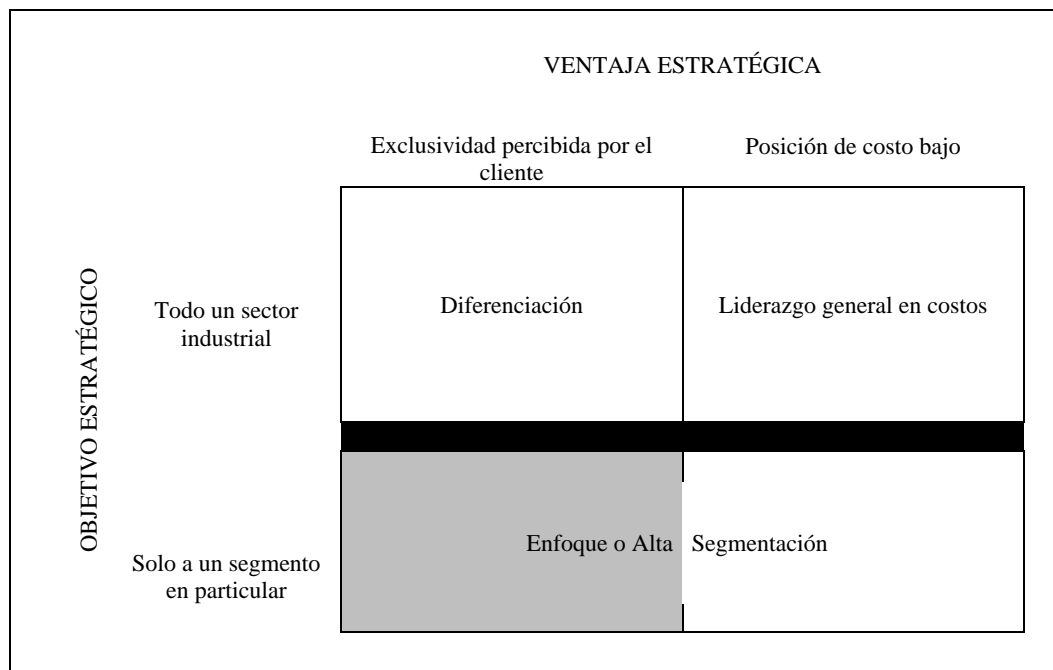
3. Descripción de la estrategia genérica

elBullifoundation, tiene como estrategia genérica el enfoque basado en diferenciación (Porter 1997), dado que va dirigido a personas e instituciones interesadas en la innovación en gastronomía. Según el autor, este tipo de estrategia se enfoca en un grupo de compradores con

características particulares, con cierto nivel de percepción de exclusividad. Entonces, busca ser más eficiente para lograr su objetivo estratégico. Véase el gráfico 8.

De acuerdo a David (2013), este tipo de estrategia resulta más efectiva cuando los consumidores tienen preferencias o requerimientos distintivos, como en el caso del público objetivo de elBulliFoundation que busca innovación en gastronomía.

Gráfico 8. Estrategia genérica de elBulli



Fuente: Porter, 1997.

Capítulo VII. Plan funcional de marketing

El plan de marketing ha sido elaborado en función a cuatro grandes lineamientos que responden al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la fundación. Busca tener mayor alcance a nivel mundial y compartir conocimiento.

A continuación, se muestran los objetivos del plan de marketing.

Tabla 26. Objetivos e indicadores específicos del plan de marketing 2016-2019

Lineamientos de Marketing	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	2016	2017	2018	2019
Utilizar el reconocimiento de la marca elBulli y de Ferran Adrià para dar a conocer a la fundación	Ser reconocido como una fundación con presencia mundial relacionado a la innovación y emprendimiento en gastronomía.	* Participar en los principales foros mundiales sobre gastronomía e innovación.	% Incremento en recaudación.		10%	8%	5%
		* Realizar cenas benéficas en distintos países en las que se expongan proyectos e innovaciones. * Diseñar un plan de medios digital para la publicidad de la fundación. * Usar las redes sociales, principalmente Facebook y Youtube para la difusión de sus eventos.	Nº de reconocimientos recibidos	5	8	10	12
	Convertirse en un referente sobre temas de innovación en gastronomía a través de publicaciones especializadas en asociaciones de gastronomía e innovación a nivel	* Realizar un plan de publicaciones periódicas en revistas y portales especializados sobre los proyectos realizados por la fundación.	Número de publicaciones especializadas.	6	12	12	12
		* Realizar publicaciones periódicas en revistas y portales especializados sobre proyectos de innovación realizados por empresas benefactoras y socios estratégicos.	Nº de apariciones en el año.	8	12	15	15
	Promover y difundir la innovación y emprendimiento a través de la difusión de investigaciones propias o empresas colaboradoras	* Alianzas con escuelas de gastronomía en distintos países compartiendo conocimiento sobre las investigaciones para su aplicación.	Nº de proyectos de investigación realizados al año.	2	4	6	8
		* Compartir información permanente sobre el desarrollo de los proyectos de	Nº de empresas que solicitan consultoría. Nº de alianzas con casas de estudios	3 5	2 8	3 10	2 12
Desarrollo de productos orientados a compartir conocimientos sobre innovación	Desarrollar nuevos servicios dirigidos a tener un mayor alcance a nivel mundial.	* Desarrollar MOOCs sobre gastronomía e innovación con opción a certificación pagada.	Nº de MOOCs desarrollados por año	12	12	12	12
		* Desarrollar una revista digital con suscripción trimestral pagada	Incremento en número de usuarios suscritos		20%	20%	20%
	Desarrollar productos que generen ingresos.	* Desarrollo de programas educativos que promuevan el emprendimiento y la innovación y que sean aplicables en distintos países	Nº de talleres y conferencias realizados por año	12	12	12	12

Lineamientos de Marketing	Objetivos específicos	Acciones	Indicador	2016	2017	2018	2019
Lograr mayor alcance en distintos países del mundo a través de nuestros productos.	Promover los servicios de la fundación en nuevos países a través de diversas casas de estudios y empresas promotoras de innovación y emprendimiento	* Generar alianzas con escuelas de gastronomía con presencia a nivel mundial e importantes escuelas a niveles locales para la difusión de los nuevos productos de la fundación. * Generar alianzas con empresas vinculadas a la gastronomía para que promuevan los nuevos productos de la fundación con sus colaboradores.	N° de alianzas con casas de estudios	5	8	10	12
			N° de alianzas con empresas de innovación	2	4	6	8
			N° de países a los que ingresamos	5	8	10	12
	Realizar talleres y conferencias sobre innovación y emprendimiento en diferentes países.	* Ofrecer seminarios sobre las últimas innovaciones en gastronomía para realizarlos en distintos países. * Realizar talleres participativos sobre innovación y emprendimiento para ser replicados en diversos países.	N° de talleres y seminarios realizados	12	12	12	12
Generar alianzas estratégicas	Realizar alianzas estratégicas con universidades y escuelas locales de gastronomía e innovación.	* Firmar alianzas con escuelas de gastronomía reconocidas a nivel mundial. * Desarrollar programas especializados para complementar los conocimientos de los alumnos. * Realizar talleres participativos para los mejores alumnos de dichas escuelas. * Charlas informativas dirigidas a los alumnos para promover el voluntariado.	N° de alianzas con escuelas y universidades	5	8	10	12
	Promover el patrocinio de nuevos benefactores	* Realizar cenas benéficas para altos funcionarios de instituciones identificadas como potenciales benefactores en distintos países. * Producir videos institucionales en distintos idiomas, mostrando los proyectos realizados y testimoniales de los beneficiarios. * Diseñar talleres vivenciales en los cuales los representantes de las empresas puedan ser partícipes de los procesos de innovación.	N° de benefactores	3	3	3	3
	Generar alianzas empresas con empresas interesadas en innovación con las que se pueda desarrollar nuevos productos en forma conjunta	*Diseñar un plan de presentación de la fundación. * Realizar programas para incentivar la participación de las empresas en el desarrollo de nuevos productos.	N° alianzas con empresas	5	8	10	12

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A continuación, se muestra el presupuesto para la implementación del plan de marketing, cuyo sustento se encuentra en el anexo 7

Tabla 27. Presupuesto del plan de marketing 2016-2019 (euros)

Rubro	2016	2017	2018	2019
Cenas benéficas	42.000	42.000	42.000	42.000
Publicidad de nuevos productos - medios digitales	30.000	60.000	60.000	60.000
Salario de Jefe de Producto	42.000	42.420	42.844	43.273
Eventos con benefactores y socios estratégicos	60.000	60.000	60.000	60.000
Diseño de revista digital	9.000	18.000	18.000	18.000
Total por año	141.000	180.420	180.844	181.273

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones

El plan de operaciones describe los lineamientos de potenciar la plataforma tecnológica y la productividad de los servicios digitales que van a permitir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La tabla 28 muestra los lineamientos, acciones e indicadores considerados en el plan de operaciones planteado en el periodo 2016-2019.

Tabla 28. Objetivos e indicadores específicos del plan de operaciones 2016-2019

Lineamiento Estratégico	Objetivo Específico	Acciones	Indicador	2016	2017	2018	2019
Potenciar plataforma tecnológica	*Optimizar la operación de la plataforma tecnológica	*Aumentar alianzas con aliados tecnológicos. *Aumentar la eficiencia en las operaciones de soporte a la plataforma tecnológica.	Disponibilidad del servicio de publicación de contenidos para revista digital.	90%	90%	95%	95%
			Disponibilidad del servicio campus virtual para publicación de Moocs.	90%	90%	95%	95%
			Cantidad de aliados tecnológicos vigentes (licencias, servidores, hosting, conocimiento)	2	3	3	4
Producción de servicios digitales, talleres y eventos.	*Soportar la oferta de los servicios y productos de la fundación.	*Planificación y gestión de proyectos.	Cantidad de Moocs producidos en el año	6	12	12	12
			Cantidad de ediciones de revista digital producidos en el año	6	12	12	12
			Cantidad de talleres/conferencias producidos en el año	12	12	12	12
			Producción de talleres/conferencias/eventos producidos en el año realizados en extranjero	40%	40%	50%	60%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La tabla 29 muestra el presupuesto del plan de operaciones para los años 2016-2019, cuyo sustento se encuentra en el anexo 8.

Tabla 29. Presupuesto del plan de operaciones 2016-2019 (euros)

Rubro	2016	2017	2018	2019
Costos del museo	120.000	120.000	120.000	120.000
Costos del BulliLab / Bullipedia	150.000	150.000	150.000	150.000
Costos de la remodelación	350.000	350.000	-	-
Talleres / conferencias	30.000	30.000	30.000	30.000
Tecnología Moodle para campus virtual	-	-	-	-
Tecnología Joomla para revista digital	-	-	-	-
Servicio de hosting	603	603	807	807
Servicio de producción y edición de video	18.000	18.000	18.000	18.000
Salario de jefe de operaciones	51.800	52.318	52.841	53.370
Salario ingeniero de tecnología	30.800	31.108	31.419	31.733
Salario de periodista/ investigador	21.000	21.210	21.422	21.636
Salario de editor	32.200	32.522	32.847	33.176
Salario de redactor y corrector de estilos	18.200	18.382	18.566	18.751
Total por año	822.603	824.143	475.902	477.473

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo IX. Plan funcional de recursos humanos

El plan de recursos humanos está basado en los lineamientos, cuyos objetivos están orientados principalmente a lograr un clima laboral adecuado, basado en la cultura de la innovación y en el bienestar de los colaboradores.

A continuación, se muestran los lineamientos, acciones e indicadores considerados en el plan de recursos humanos planteados para 2016 – 2019.

Tabla 30. Objetivos específicos del plan de recursos humanos 2016-2019

Lineamiento estratégico	Objetivo específico	Acciones	Indicador	2016	2017	2018	2019
Desarrollo de habilidades para incrementar habilidades de liderazgo	Implementar programas que permitan formar y desarrollar habilidades de liderazgo a los miembros del equipo.	Se desarrollarán programas de formación y capacitación en liderazgo, los cuales serán dirigidos por aliados estratégicos del rubro académico.	Número colaboradores beneficiados	3	3	6	6
			Número de programas desarrollados	1	1	2	2
Reforzar la cultura de la innovación	Promover programas que incentiven a los colaboradores a desarrollar propuestas de proyectos innovadores, los cuales serán trabajados en equipos.	Cada fin de año se reconocerá y se premiará a los mejores proyectos desarrollados. Los proyectos se trabajarán en grupos de 4.	Número de proyectos desarrollados	8	8	8	8
Promover una cultura donde se valore el enfoque multidisciplinario y multicultural	Organizar equipos multidisciplinarios y de diversas nacionalidades con el fin de generar diversas perspectivas y lograr proyectos relacionados con innovación y emprendimiento.	Reclutar colaboradores de diversas disciplinas y diversas nacionalidades, de los cuales 12 pertenecerán a la planilla de la fundación y 10 serán voluntarios.	Número de disciplinas participantes	5	5	7	8
			Número de países de extranjeros de procedencia	8	9	10	10
Fomentar el bienestar y motivación de los colaboradores	Desarrollar mecanismos de medición del clima laboral a fin de optimizarlas	Se realizarán encuestas y estudios una vez al año para conocer la percepción del equipo respecto al clima laboral.	Índice de satisfacción	80%	85%	90%	95%
	Desarrollar acciones que permitan asegurar el bienestar y la motivación constante de los colaboradores.	Se llevará a cabo actividades, para fomentar la integración de los colaboradores y así mejorar los flujos de comunicación	Número de acciones desarrolladas	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El presupuesto de plan de recursos humanos 2016-2019 se muestra en la tabla 31, cuyo sustento se encuentra en el anexo 9.

Tabla 31. Presupuesto del plan de recursos humanos 2016-2019 (euros)

Rubro	2016	2017	2018	2019
Programas de liderazgo	9.000	9.000	18.000	18.000
Programas de capacitación	4.000	4.000	4.000	4.000
Premios Internos para mejores proyectos	4.000	4.000	4.000	4.000
Actividades de integración	10.000	10.000	10.000	10.000
Salario Jefe de Recursos Humanos (1)	49.000	49.490	49.985	50.485
Asistente de Recursos Humanos (1)	21.000	21.210	21.422	21.636
Total por año	97.000	97.700	107.407	108.121

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo X. Plan funcional de responsabilidad social

El plan de responsabilidad social está basado en los lineamientos, cuyos objetivos están orientados a compartir conocimiento y experiencia con la sociedad. También se contemplan planes orientados a personas emprendedoras.

A continuación, se muestran los lineamientos, acciones e indicadores considerados en el plan de responsabilidad social planteados para el periodo 2016-2019 (ver tabla 32).

Tabla 32. Objetivos específicos del plan de responsabilidad social 2016-2019

Lineamiento estratégico	Objetivo específico	Acciones	Indicador	2016	2017	2018	2019
Desarrollar programas dirigidos a la sociedad	Lograr que los alumnos con alto potencial de emprendedurismo puedan ampliar su visión a través de pasantías y becas.	* Realizar convenios con universidades para que se identifique a alumnos destacados en rendimiento y alumnos con mayor potencial de emprendedurismo, a fin que éstos se beneficien con becas e intercambios internacionales, que implique una mejora en su conocimiento.	Número de beneficiados con pasantías	10	10	10	10
			Número de beneficiados con becas	8	8	8	8
	Asegurar que las personas de bajos recursos económicos puedan acceder a Moocs que contengan desde temas básicos hasta más elaborados.	* Realizar coordinaciones con el Area de Operaciones con respecto al nivel de complejidad de los Moocs. * Llevar un control respecto al número de personas que se benefician con este programa.	Número de personas beneficiadas	5.000	5.000	10.000	10.000
			Número de instituciones educativas con las que se transmitirá los Moocs	10	10	10	10
	Implementar un mecanismo de certificaciones gratuitas a los participantes de bajos recursos que hayan aprobado los Moocs.	* Identificar a los participantes de bajos recursos, a fin de brindarles el acceso gratuito a las certificaciones.	Porcentaje de certificaciones gratuitas	10%	10%	10%	10%
	Lograr que los emprendedores puedan promocionar y vender su productos de forma directa y masiva y que tengan además, un espacio físico de interrelación.	* Buscar ser patrocinador de ferias regionales presenciales, las cuales se convertirán en una vitrina donde los emprendedores puedan mostrar y vender sus productos. Además, un espacio de encuentro para que se interrelacionen entre ellos, formen asociaciones, compartan conocimientos, etc.	Número de ferias	1	1	1	1
			Número de emprendedores participantes	150	150	150	150
			Número de emprendedores participantes	150	150	150	150
			Número de productos	150	150	150	150
	Lograr que los emprendedores puedan promocionar y vender su productos de forma virtual y permanente.	* Patrocinar la implementación de un espacio virtual en una plataforma tecnológica, donde los emprendedores participantes de la feria puedan promocionar sus productos y servicios.	Número de emprendedores participantes	150	150	150	150
Establecer y consolidar un equipo de especialistas voluntarios dispuestos a colaborar en los diferentes proyectos de la fundación.	* Desarrollar convocatorias para reclutar voluntarios especialistas de diversas disciplinas para que participen en los diversos proyectos de la fundación.	Número de voluntarios	10	10	10	10	
Fortalecimiento de gobierno corporativo	Implementar mecanismos asegurar el buen funcionamiento del gobierno corporativo.	* Llevar a cabo reuniones periódicas para validar que no haya desviaciones a los principios de Gobierno corporativo mencionados en el capítulo V.	Número de reuniones	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El presupuesto de plan de responsabilidad social 2016-2019 se muestra en la tabla 33, cuyo sustento se encuentra en el anexo 10.

Tabla 33. Presupuesto del plan de responsabilidad social 2016-2019 (euros)

Rubro	2016	2017	2018	2019
Subsidio a instituciones de gastronomía sobre MOOCs	10.000	10.000	20.000	20.000
Patrocinio de eventos de instituciones gastronómicas	30.000	30.000	30.000	30.000
Patrocinio para feria virtual	1.000	1.000	1.000	1.000
Programa de voluntariado	24.000	24.000	24.000	24.000
Convenio de pasantías	12.000	12.000	12.000	12.000
Programa de becas a estudiantes	36.000	36.000	36.000	36.000
Programa de becas a emprendedores	36.000	36.000	36.000	36.000
Salario Jefe de Responsabilidad Social (1)	42.000	42.420	42.844	43.273
Salario Asistentes de Responsabilidad Social (1)	19.600	19.796	19.994	20.194
Total por año	210.600	211.216	221.838	222.467

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo XI. Evaluación financiera de la fundación

Las proyecciones financieras se sustentan en las estrategias seleccionadas y en la estimación de los ingresos mostrados a continuación en la tabla 34, las cuales son plasmadas en el flujo de caja (ver tabla 35).

Tabla 34. Ingresos proyectados de la Fundación en 2016-2019 (euros)

	Precio	#	Total
Ingresos por publicidad			
Publicidad en portal	1.000	40	40.000
Ingresos por auspicios			
Auspiciador 1	20.000	12	240.000
Auspiciador 2	35.000	12	420.000
Auspiciador 3	15.000	12	180.000
Ingresos por donaciones			
Fundaciones internacionales	100.000	1	100.000
Donaciones personales	15.000	10	150.000
Ingreso por certificaciones MOOCs			
Personas naturales	40	5.000	200.000
Instituciones	10.000	10	100.000
Ingreso por talleres y conferencias			
Talleres y conferencias	200	1.200	240.000
Ingreso por entrada al museo El Bulli 1846			
Tickets de entrada al museo	4	200.000	800.000
Venta de merchandising elBulli	5	70.000,0	350.000
			2.820.000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 35. Flujo de caja económico y financiero de la fundación en 2016-2019 (euros)

	Año				
	0	1	2	3	4
Inversión					
	- 3.500.000				
Ingresos					
Ingresos por publicidad					
Publicidad en portal		40.000	40.000	40.000	40.000
Ingresos por auspicios					
Auspiciador 1		240.000	-	240.000	-
Auspiciador 2		420.000	420.000	420.000	420.000
Auspiciador 3		180.000	180.000	180.000	180.000
Ingresos por donaciones					
Fundaciones internacionales		100.000	110.000	121.000	133.100
Donaciones personales		150.000	165.000	178.200	187.110
Ingreso por certificaciones de MOOCs					
Personas naturales		200.000	200.000	200.000	200.000
Instituciones		100.000	100.000	100.000	100.000
Ingreso por talleres y conferencias					
Talleres y conferencias		240.000	240.000	240.000	240.000
Ingreso por entrada al museo El Bulli 1846					
Tickets de entrada al museo		-	800.000	800.000	800.000
Venta de merchandising eIBulli		-	350.000	350.000	350.000
Ingresos recibidos (total)		1.670.000	2.605.000	2.869.200	2.650.210
Egresos					
Infraestructura					
Costos del museo	-	120.000	- 120.000	- 120.000	- 120.000
Costos del BulliLab / Bullipedia	-	150.000	- 150.000	- 150.000	- 150.000
Costos de la remodelación	-	350.000	- 350.000	-	-
Salarios y beneficios sociales					
Patronato	-	42.000	- 42.420	- 42.844	- 43.273
Sueldos - Operaciones	-	154.000	- 155.540	- 157.095	- 158.666
Sueldos - Marketing	-	42.000	- 42.420	- 42.844	- 43.273
Sueldos - Recursos humanos	-	70.000	- 70.700	- 71.407	- 72.121
Sueldos - Responsabilidad social	-	61.600	- 62.216	- 62.838	- 63.467
Beneficios sociales	-	121.968	- 123.188	- 124.420	- 125.664
Servicios					
Honorarios legales	-	12.000	- 12.000	- 12.000	- 12.000
Auditoría financiera	-	25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000
Consultoría	-	23.000	- 23.000	- 32.000	- 32.000
Servicio de producción	-	18.000	- 18.000	- 18.000	- 18.000
Servicio de hosting	-	603	- 603	- 807	- 807
Talleres y conferencias	-	30.000	- 30.000	- 30.000	- 30.000
Servicios públicos					
Electricidad	-	4.500	- 4.500	- 4.500	- 4.500
Telefonía	-	5.400	- 5.400	- 5.400	- 5.400
Agua	-	3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000
Impuestos municipales y arbitrios	-	4.300	- 4.300	- 4.300	- 4.300
Marketing					
Cenas benéficas y eventos	-	102.000	- 102.000	- 102.000	- 102.000
Diseño de revista digital	-	9.000	- 18.000	- 18.000	- 18.000
Publicidad de nuevos productos	-	30.000	- 60.000	- 60.000	- 60.000
Desarrollo					
Premios internos para mejores proyectos	-	4.000	- 4.000	- 4.000	- 4.000
Actividades de integración	-	10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000
Responsabilidad social					
Programa de voluntariado	-	24.000	- 24.000	- 24.000	- 24.000
Programa de becas a alumnos	-	36.000	- 36.000	- 36.000	- 36.000
Programa de becas a emprendedores	-	36.000	- 36.000	- 36.000	- 36.000
Patrocinio de feria virtual	-	1.000	- 1.000	- 1.000	- 1.000
Patrocinio a instituciones gastronómicas	-	40.000	- 40.000	- 50.000	- 50.000
Programa de pasantías	-	12.000	- 12.000	- 12.000	- 12.000
Impuestos					
Impuesto a las sociedades	-	12.863	- 101.971	- 160.974	- 138.574
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-	3.500.000	355.766	2.307.742	2.838.770
Préstamos recibidos (CaixaBank)	-	-	600.000	-	-
Pago de préstamos	-	-	200.000	200.000	200.000
Pago de intereses	-	-	54.000	54.000	54.000
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-	3.500.000	955.766	2.053.742	2.584.770

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1. Análisis de resultados

Para descontar el flujo de caja de la fundación, se ha determinado una Tasa de Costo de Oportunidad del Capital de 14,4%.

Se puede observar que la Tasa Interna de Retorno para la Fundación es mayor que la del Costo de Oportunidad de Capital (COK), con lo cual se cumple el primer criterio de evaluación de proyectos ($TIR > COK$).

Luego de aplicar el segundo criterio de la evaluación de proyectos ($VAN > 0$), es posible obtener dos conclusiones:

- a) El indicador VAN muestra un valor positivo, con lo cual es recomendable realizar el proyecto.
- b) El indicador de VAN Financiero muestra un mayor valor que el VAN Económico, con lo cual se observa la conveniencia de tomar un financiamiento para realizar el proyecto. Esto se sustenta considerando que las tasas de interés de operaciones activas para préstamos por periodos menores a 5 años son de 9% en España.

Tabla 36. Indicadores de evaluación del proyecto (euros)

Evaluación del Proyecto	
VAN Económico	2.010.071
VAN Financiero	2.022.520
COK	14%
TIR	37%

Fuente: Elaboración propia 2016.

Adicionalmente, se observa un periodo de recuperación de la inversión en el tercer periodo de operaciones.

2. Análisis de sensibilidad

Para evaluar cómo puede cambiar el VAN y la TIR del proyecto en función a cambios de los flujos de caja proyectados, se han considerado cambios en tres escenarios de flujos de ingresos esperados.

Tabla 37. Escenarios de ingresos (120% de los ingresos proyectados)

Periodo	0	1	2	3	4
Flujo de caja económico	-3.500.000	704.366	3.054.642	3.633.226	3.392.204
Flujo de caja financiero	-3.500.000	1.304.366	2.800.642	3.379.226	3.138.204

Evaluación del proyecto	
VAN Económico	3.856.948
VAN Financiero	3.869.397
COK	14%
TIR	54%

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 38. Escenario al 100% de los ingresos proyectados (euros)

Periodo	0	1	2	3	4
Flujo de caja económico	-3.500.000	355.766	2.307.742	2.838.770	2.637.166
Flujo de caja financiero	-3.500.000	955.766	2.053.742	2.584.770	2.383.166

Evaluación del proyecto	
VAN Económico	2,010,071
VAN Financiero	2,022,520
COK	14%
TIR	37%

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 39. Escenario al 70% de los ingresos proyectados (euros)

Periodo	0	1	2	3	4
Flujo de caja económico	-3.500.000	-10.264	1.523.497	2.004.591	1.844.376
Flujo de caja financiero	-3.500.000	432.866	933.392	1.393.086	1.250.609

Evaluación del proyecto	
VAN Económico	- 760.244
VAN Financiero	- 747.796
COK	14%
TIR	5%

Fuente: Elaboración propia 2016.

La caída de la recaudación genera incertidumbre respecto a la factibilidad del proyecto.

Si la generación de ingresos corresponde a un importe menor a 80% de los ingresos proyectados, manteniendo las demás variables estables, se genera un VAN negativo, y la TIR es menor que la COK, con lo cual no conviene realizar el proyecto de implementación de planes funcionales.

Por esta razón, la fundación deberá recaudar la mayor cantidad posible antes de iniciar el proyecto, de manera tal que asegure los flujos futuros para la fundación.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Del análisis realizado se desprende que fue una buena decisión cerrar el restaurante, debido a que no era un negocio sostenible y tenía una rentabilidad por debajo del 1% en el año de la toma de decisión de cierre.
- El restaurante pertenecía a un mercado de ciclo rápido, en el que la ventaja competitiva era difícil de mantener. Los restaurantes tenían que innovar de forma continua para pertenecer a las listas y rankings especializados. Esta presión conllevaba a altos costos para mantenerse en el mercado, lo que originó que los restaurantes tuvieran una baja rentabilidad.
- El modelo de negocio del restaurant de alta gastronomía depende del desarrollo de negocios complementarios (consultoría, catering, eventos, publicación de libros, entre otros), los cuales subsidian los costos de sus actividades principales.
- Para cumplir con llegar a mayor cantidad de personas y compartir conocimiento, los objetivos de Ferrán Adrià, fue necesario realizar una transformación estratégica, dado que la capacidad de alcance del restaurante tenía un número limitado de comensales.
- Transformarse en una fundación le permite compartir conocimientos y experiencias en innovación y gastronomía con personas interesadas en este tema, sin límites de fronteras y capacidad de atención.
- Implementar un modelo de negocio sobre medios digitales permitirá lograr mayor alcance y tener presencia en distintas partes del mundo, promoviendo la innovación en gastronomía y difundiendo sus proyectos.
- En búsqueda de un nuevo modelo de negocio que permitiera tener mayor alcance para compartir conocimiento y experiencia sobre innovación en gastronomía a nivel mundial, los medios digitales permitirán a Ferrán Adrià llegar a una mayor cantidad de personas de diversos países del mundo.
- Adicionalmente, el cambio del modelo de negocio, desde el restaurant elBulli hacia elBullifoundation, permite a Ferrán Adrià acceder a un proyecto con una tasa de rentabilidad más alta que otras alternativas de inversión, la cual le garantiza la sostenibilidad al mediano plazo.
- Debido a que la fundación es una institución con fines de promoción cultural y desarrollo de la innovación (sin fines de lucro), el objetivo de recaudación no está orientado a la acumulación patrimonial, sino que está orientado hacia la generación de la sostenibilidad a largo plazo.

- El VAN obtenido en el proyecto (EUR 2.022M) y la Tasa Interna de Retorno (37%) indican que la inversión en el proyecto de implementación de planes funcionales analizados es rentable y conveniente, tomando en cuenta el costo de oportunidad del capital.
- Del análisis de sensibilidad de la variable de ingresos se observa que una caída en la recaudación de los ingresos de la fundación mayor a un 20% de la proyección amenazaría la viabilidad del proyecto.
- Con los planes funcionales propuestos se evidencia que, como fundación, se puede lograr una rentabilidad que permita que la entidad sea sostenible en el tiempo.

2. Recomendaciones

Se recomienda la implementación del presente plan estratégico para lograr mayor alcance, asegurar la sostenibilidad en el tiempo y seguir promoviendo la innovación en la gastronomía.

Bibliografía

Aguilera, José Miguel (2014). “Vida, muerte y resurrección de la cocina molecular”. En: *Tendencias*. 19 de julio del 2014. <<http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/07/659-587381-9-vida-muerte-y-resurreccion-de-la-cocina-molecular.shtml>>.

Alonso, Jesús (2014). “Los 10 países con la mejor comida del mundo”. En: *TravelReport*. 22 de julio del 2014. Recuperado de <<http://travelreportmx.com/los-10-paises-con-la-mejor-comida-del-mundo/>>.

Álvarez, Paz (2011). “elBulli, un modelo de negocio ¿inimitable?”. En: *Cinco Días*. 1 de agosto del 2011. Recuperado de <http://cincodias.com/cincodias/2011/08/01/empresas/1312205980_850215.html>.

Asociación Española de Fundaciones (2016). “¿Qué es una fundación?” Recuperado de: <<http://www.fundaciones.org/es/que-es-fundacion>>.

Banco de España (2008). “El impacto de la crisis financiera sobre la economía de España” *Informe anual, 2008*. Recuperado de: <<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/08/cap2.pdf>>.

Banco Mundial (2016). “Indicadores del desarrollo mundial”. *Banco de datos mundial*. Marzo 2016. <<http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=indicadores-del-desarrollo-mundial>>.

Barney, Jay (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*. Vol.17, no.1, p. 99-120.

Barney, Jay y Hesterly, William (2011). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Cuarta edición. Boston: Person.

Cahuasqui, Ángel (2013). “El éxito sólo dura 2 minutos. Entrevista al chef Ferrán Adrià”. *La Barra*. No. 4, p. 14-16. Recuperado de <http://www.labarra.ec/pageflip_peru/edicion_4/pdf/LA_BARRA_peru_4-175555.pdf>.

Daft, Richard (2005). *Teoría y diseño organizacional*. Décima edición. México D.F.: Cengage Learning.

David, Fred (2013). *Administración estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.

D'Alessio, Fernando (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson Educación/CENTRUM.

elBulli (s.f.a). “Síntesis de la cocina de elBulli”. Recuperado de <<http://www.elbulli.com/sintesis/index.php?lang=es>>.

elBulli (s.f.b). “Cronología”. Recuperado de <<http://www.elbulli.com/cronologia/index.php?lang=es>>.

elBulli (2011). “Historia”. Fecha de consulta: 05 de diciembre de 2015. Recuperado de: <<http://www.elbulli.com/historia/>>.

El Comercio (2015a). “Adrià se une al director del Circo del Sol en nuevo proyecto” En: *El Comercio*. Sección Gastronomía. 25 de enero del 2015. <http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/adri-se-une-al-director-circo-sol-nuevo-proyecto-noticia-1786930?ref=flujo_tags_515360&ft=nota_5&e=titulo>.

El Comercio (2015b). “Adrià: «El Bulli destinaba 20% de su facturación en innovación»”. En: *El Comercio*. Sección Economía. 22 de julio del 2015. Recuperado de <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/Adrià-bulli-destinaba-20-su-facturacion-innovacion-noticia-1827653>>.

El Economista (2012). “El número de bares y restaurantes retrocede a niveles de hace 15 años”. En: *ElEconomista.es*. 27 de febrero de 2012. <<http://www.economista.es/espana/noticias/3777880/02/12/El-numero-de-bares-y-restaurantes-retrocede-a-niveles-de-hace-15-anos.html>>.

El País (2011). “Preguntas y respuestas sobre el nuevo elBulli”. En: *El País*. Sección Cultura. 25 de enero del 2011. Recuperado de <http://cultura.elpais.com/cultura/2011/01/25/actualidad/1295910010_850215.html>.

El País Viajes (2010). “El Bulli; 70 para servir a 50 comensales”. En: *El País Viajes*. Fecha de consulta: 15 de diciembre del 2015. Recuperado de <<http://viajes.elpais.com.uy/2010/11/26/el-bulli-70-para-servir-a-50-comensales>>.

Europa Press (2014). “España lidera el ranking europeo de destinos atractivos por su oferta gastronómica”. En: *Epturismo*. 26 de noviembre del 2014. Recuperado de: <<http://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-espana-lidera-ranking-europeo-destinos-atractivos-oferta-gastronomica-20141126102948.html>>.

Fundación Eroski (s.f.). “Parque Natural Cap de Creus”. *Eroski Consumer*. <<http://parquesnaturales.consumer.es/parques/catalunya/120.php>>.

Garvin, David y Levesque, Lynne (2006). “A Note on Scenario Planning”. Boston: Harvard Business School.

Gestión Formación (s.f.). “Las diferencias y características del liderazgo transformacional y transaccional”. *Gestión Formación*. Recuperado de <<http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/31575/las-diferencias-y-caracteristicas-del-liderazgo-transformacional-y-transaccional/>>.

Gobierno de España (2011). *Estudio de Caracterización del Sector Infomediario*. Madrid: Proyecto Aporta. Recuperado de: <<http://datos.gob.es/sites/default/files/Informe%20aporta%20sector%20infomediario%202011.pdf>>.

Grant, Robert (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Quinta edición. Madrid: Civitas.

GS1 Perú (2015). “Ferrán Adrià: «La Innovación Disruptiva marcó la diferencia»”. 23 de julio de 2015. Recuperado de <<http://innovasupplychain.pe/articulos/12407-ferran-Adria-la-innovacion-disruptiva-marco-la-diferencia>>.

Hax, Arnoldo, Majluf, Nicolás (1997). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la Visión a los resultados*. Primera edición. Ediciones Granica S.A.

Hitt, Michael, Ireland, Duane y Hoskisson, Robert (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Concepts and Cases*. Novena edición. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Hosteltur (2008). “Costa Brava celebra su centenario y crea su propia marca-imagen”. En: *Hosteltur*. 28 de julio 2008. <http://www.hosteltur.com/54620_costa-brava-celebra-su-centenario-crea-su-propia-marca-imagen.html>.

Hosteltur (2011). “Los restaurantes cerrarán 2011 con 4% menos ingresos”. En: *Hosteltur*. 16 de noviembre del 2011. Recuperado de: <http://www.hosteltur.com/146660_restaurantes-cerraran-2011-4-menos-ingresos.html>.

Hosteltur (2014). “Las cadenas de restaurantes ganan cuota en España”. En: *Hosteltur*. 30 de octubre del 2014. Recuperado de: <http://www.hosteltur.com/181390_cadenas-restaurantes-ganan-cuota-espana.html>.

Instituto Nacional de Estadística (2016). “Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009”. Recuperado de: <<http://www.ine.es>>.

La voz de Galicia (2011). “La última cena de elBulli”. En: *La voz de Galicia*. Sección Gastronomía. 29 de julio del 2011. Recuperado de: <<http://www.lavozdegalicia.es/sociedad/2011/07/30/00031312045891453919562.htm>>.

Martín Plaza, Ana (2010). “Los siete cambios de gobierno de Zapatero”. *Rtve*. 20 de octubre del 2010. <<http://www.rtve.es/noticias/20101020/seis-cambios-gobiernos-jose-luis-rodriguez-zapatero/260810.shtml>>.

McKinsey&Company (2009). “Enduring Ideas: The business system”. *McKinsey Quarterly*. Junio 2009. Fecha de consulta: 5 de enero del 2016. Recuperado de: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-business-system>>.

Miles, Raymond, Snow, Charles, Meyer, Alan y Coleman, Henry (1978). “Organizational strategy, Structure, and Process”. *The Academy of Management Review*. Vol. 3, no. 3, p. 546-562.

O'Connor, Peter (2008). "User-Generated Content and Travel: A case study on Tridadvisor.com". En: O'Connor, Peter, Höpken, Wolfram y Gretzel, Ulrike. *Information and communication technologies in tourism 2008*. Nueva York: SpringerWien New York.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2014). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda. Recuperado de <<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>>.

Ortiz, José (2011). "Misión, objetivo y lema de la fundación elBullifoundation". En: *elBullifoundation*. Fecha de consulta: 06 de enero de 2016. Recuperado de: <<http://elbullifoundation.blogspot.com/2011/02/mision-objetivo-y-lema-de-la-fundacion.html>>.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Porter, Michael (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: The Free Press.

Porter, Michael (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: The Free Press.

Porter, Michael (2008). "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". *Harvard Business Review América Latina*. Boston, vol. 86, no. 1, p. 78-93.

Portilla, M y Larrañaga, M. (2007). "Bancos y cajas dan créditos «subprime a la española» para refinanciar a los morosos". En: *ABC*. 11 de noviembre del 2007. <http://www.abc.es/hemeroteca/historico-05-11-2007/abc/Economia/bancos-y-cajas-dan-creditos-subprime-a-la-espa%C3%B1ola-para-refinanciar-a-los-morosos_1641289821846.html>.

Prat, José María y Cànoves, Gemma (2012). "El turismo cultural como oferta complementaria en los destinos de litoral. El caso de la Costa Brava (España)". *Investigaciones Geográficas. Boletín del Instituto de Geografía UNAM*. No. 79, p. 119-135.

Prats, María Julia, Quintanilla, Javier y Mitchell, Jordan (2008). “El Bulli: Cooking up Innovation”. En: *IESE Insight*. Recuperado de: <<http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=914>>.

Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R. y Mockler, R. (1994). *Strategic management: a methodological approach*. Cuarta edición. Reading, MA: Addison-Wesley.

Rtve (2010). *elBulli historia de un sueño (tráiler)* [Video]. Madrid: Rtve. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=JpwpdSW6-6l&list=PL8F5F6AC0A26DB7E0&index=2>>.

RUNE//RBN Design (2010). “Introducción a la cocina de autor, fusión y molecular”. *Gastron-Lab*. 24 de enero del 2010. Recuperado de <<http://gastronlab.blogspot.pe/2010/01/introduccion-la-cocina-de-autor-fusion.html>>.

Sabor Mediterráneo (2011). “Azurmedi, Miramar, Ramón Freixa y Calima ganan la segunda estrella michelin”. En: *Sabor Mediterráneo*. Recuperado de: <www.sabormediterraneo.com/port/estrella_michelin_2011.htm>.

Sainz de Vicuña, José María (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Tercera edición. Madrid: Esic.

SPD Noticias (2011). “Convocan a concurso para reapertura del restaurante El Bulli en 2014”. En: *SDP Noticias*. 4 de octubre del 2011. Recuperado de <<http://www.sdpnoticias.com/notas/2011/10/04/convocan-a-concurso-para-reapertura-del-restaurante-el-bulli-en-2014>>.

Sherman, Herbert, Rowley, Daniel y Armandi, Barri (2007). “Developing a Strategic Profile: the pre-planning phase of strategic management”. *Business Strategy Series*. Vol. 8, no. 3, p. 162-171.

Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación (2009). *Recomendaciones de alimentación para la población española*. Madrid: SEDCA. Recuperado de: <http://www.nutricion.org/recursos_y_utilidades/rec_alim_saludable.htm>.

The world's 50 best restaurants (2016). "The world's 50 best restaurants 1-50". *The world's 50 best restaurants*. Fecha de consulta: 02 de enero del 2016. Recuperado de: <<http://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners#1-50>>.

Thompson, Arthur, Peteraf, Margaret, Gamble, John y Strickland, Alonzo (2007). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México D.F.: McGraw-Hill.

Vásquez del Río, Maite (2009). "El Impuesto de Sociedades en España, el quinto más alto de Europa". En: *ElEconomista.es*. 17 de noviembre de 2009. <<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/1701795/11/09/El-Impuesto-de-Sociedades-en-Espana-el-quinto-mas-alto.html>>.

Anexos

Anexo 1. Aplicación del Modelo Canvas – elBulli

Se ha utilizado el modelo Canvas para mostrar la transformación de la propuesta de valor generada por elBulli y Ferran Adrià.

Modelo de Negocio: elBulli antes del 2000

Red de Partners Movimientos gastronómicos Pasantías	Actividades Claves Preparación de alimentos. Diseño de nuevas recetas. Servicio	Propuesta de valor Comida Gourmet en un restaurant reconocido por rankings mundiales especializados.	Relación con el cliente Presencial en el restaurante.	Segmento de Clientes Comensales de <i>Novelle Cousine</i>
	Recursos Claves Recursos humanos Infraestructura		Canales Restaurant	
Estructura de costos Planilla, mantenimiento de infraestructura, insumos.		Flujos de ingreso Ventas		

Fuente: Elaboración Propia, basado en Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves. Generación de modelos de negocio. 2010

Modelo de Negocio: elBulli 2011

Red de Partners Alianzas estratégicas: Telefónica Universidades Empresas Privadas	Actividades Claves Innovación Diseño de nuevas técnicas y productos. Proceso de reservas Sistematización de la información y procesos Asesorías	Propuesta de valor Experimentar la innovación en la gastronomía, a través de sabores, texturas y presentaciones. Publicación de libros relacionados a gastronomía. Asesorías a empresas para innovaciones relacionadas a gastronomía Referente de innovación.	Relación con el cliente Experiencia vivencial. Exclusividad	Segmento de Clientes Personas vinculadas al ámbito de la gastronomía de diversos países del mundo. Comensales de alto nivel adquisitivo.
	Recursos Claves Recursos Humanos Infraestructura Equipos y utensilios Marca Insumos especializados		Canales Directo en el restaurant durante 6 meses al año. Conferencias Medios de comunicación	
Estructura de costos Planilla, 20% inversión en Innovación, insumos		Flujos de ingreso Comensales, Venta de libros, Asesorías.		

Fuente: Elaboración Propia, basado en Osterwalder, Alexander. Generación de modelos de negocio. 2010

Modelo de Negocio: ElBullifoundation

Red de Partners Telefónica Microsoft Tecnalía Universidades Gobierno de Cataluña	Actividades Claves Difusión Innovación Sistematización de información y procesos	Propuesta de valor Compartir conocimiento y promover la innovación. Compartir nuevas técnicas de gastronomía de forma gratuita a través del internet a nivel mundial.	Relación con el cliente Autoservicio, Acceso libre y gratuito	Segmento de Clientes Todas las personas interesadas en innovación y gastronomía a nivel mundial. Emprendedores con interes en innovación en gastronomía.
	Recursos Claves Recursos Humanos Alianzas estratégicas Infraestructura Equipos y utensilios Marca		Canales Internet Canal presencial Universidades Libros	
Estructura de costos Planillas, innovación, insumos, actividades con fines benéficos.		Flujos de ingreso Donaciones, servicios de asesoría, conferencias, certificaciones, venta de libros, cenas anuales.		

Fuente: Elaboración Propia, basado en Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves. Generación de modelos de negocio. 2010

Anexo 2. Cronología de elBulli Restaurante

1961	1975	1983	1984	1987	1987-1989
Creación de ElBulli	Galardonada con la primera estrella Michelin. Influencia de Nouvelle Cuisine	Ferran Adrià ingresa a ElBulli como stager por un mes	En marzo se incorpora en plantilla Ferran Adrià, y en noviembre se queda como jefe de cocina junto a Christian Lataud.	Participación en una demostración de Jacques Maximin en Cannes, donde Ferran Adrià oye la frase "Creatividad es no copiar", que cambiará su concepción de la cocina. Primer año en el que se cierra 5 meses en invierno.	Se produce una mediterrización del estilo de cocina, una apuesta por lo autóctono.

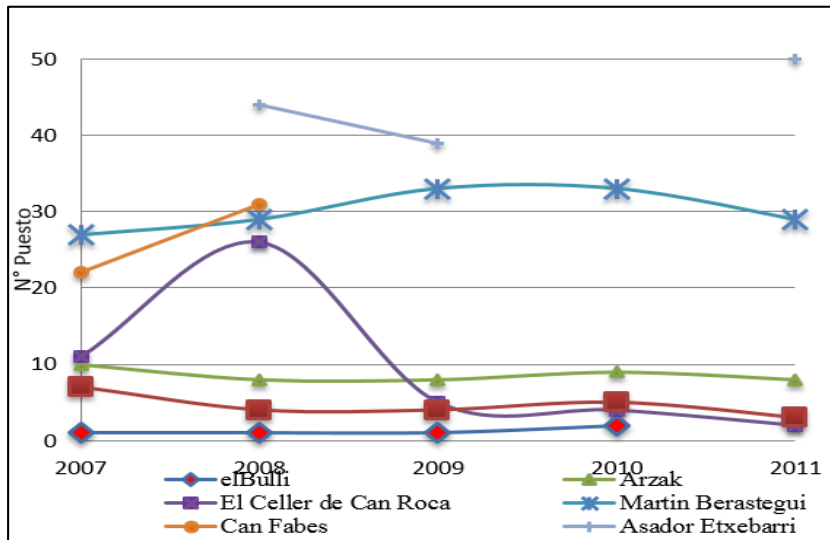
1990	1992	1993	1994	1997
Ferran Adrià y Julio Soler compran ElBulli y forman ElBulli S.L. Se recupera la segunda estrella Michelin, luego de perder una estrella en 1985	Ferran Adrià recibe el Premio Nacional de Gastronomía al Mejor Jefe de Cocina. Paso una temporada en el taller del escultor Xavier Medina, empezando a aplicar el arte en la gastronomía. Este fue el primer hito para la creación de ElBullitaller	Se edita el libro El Bulli. El Sabor del Mediterráneo que refleja la manera de ver la cocina entre los años 1987 a 1993. La Academia Internacional de Gastronomía lo distingue como mejor libro de cocina de autor de 1993.	Se empieza a desarrollar la cocina técnico-conceptual. Éstas, junto a las líneas filosóficas irán formando estilos y características cada vez más personales. Cursos de cocina en Cala Montjoi, que durarán hasta 1999 y servirán para establecer un contacto muy estrecho con las opiniones de los comensales. La Academia Internacional de Gastronomía otorga a Ferran Adrià el Grand Prix de L'Art de la Cuisine.	Empieza a incubarse el proyecto elbullitaller en la sede de elbullicatering. Empieza el trabajo de Asesorías a empresas Recibe la tercera estrella Michelin

2000	2002	2003	2004	2006
El sueño se hace realidad: elBullitaller se traslada a Portaferrissa. Un espacio para desarrollar todo lo concerniente a la creatividad.	Nace elBullicarmen un espacio en el que se concentrarán las iniciativas de negocios, con lo que elBullitaller queda dedicado exclusivamente a la creatividad culinaria. La publicación The Restaurant Magazine califica a elBulli como Mejor Restaurante del Mundo.	Portada en el Magazine del periódico The New York Times, un hecho que marca un antes y un después en la apreciación pública del trabajo de elBulli y de la cocina española en general.	Comienzan las iniciativas de Ferran Adrià y elBulli en obras de impacto social, con la fundación de la Fundación Alicia (Alimentación y Ciencia), cuyo Comité Asesor preside, con el que se quiere promover una alimentación mejor para el futuro. Ferran Adrià es nombrado Embajador de la Marca Española. El Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat lo nombra Hijo Predilecto de la Ciudad. Portada en el dominical del diario Le Monde. Portada de la Revista Time, considerando a Ferran Adrià una de las 100 personas más influyentes del mundo.	Ferran Adrià presenta en Madrid Fusión una "Síntesis de nuestra cocina", 23 puntos que pretenden resumir la filosofía de cocina de elBulli. La revista The Restaurant Magazine elige a elBulli Mejor Restaurante del Mundo.

2007	2008	2010	2011
Salen a la venta dos libros, Un día en elBulli, editado por elBullibooks, y elBulli desde dentro.	La Universidad de Harvard (EE UU) realiza un análisis sobre El caso Ferran Adrià, un trabajo de investigación en torno a la creatividad artística.	Ferran Adrià anuncia que tras dos años de reflexión, en 2014 elBulli volverá a abrir sus puertas en un nuevo formato centrado en la exploración de los límites de la creatividad.	El 30 de junio de 2011 tiene lugar el último servicio de la historia de elBullirestaurante, que pasa a ser una fundación. El evento se recoge en un documental titulado El último vals.
La revista The Restaurant Magazine elige a elBulli Mejor Restaurante del Mundo.	La revista The Restaurant Magazine elige a elBulli Mejor Restaurante del Mundo. En diciembre se establece un acuerdo de colaboración para el diálogo entre ciencia y cocina, entre el Departamento de Ciencias de la Universidad de Harvard de un lado y Ferran Adrià y la Fundación Alicia del otro. El acuerdo desembocará en un curso de ciencia y cocina	En abril, la Universidad de Barcelona presenta el premio Ferran Adrià – UB, para distinguir los mejores trabajos de investigación relacionados con alimentación, nutrición, cocina y gastronomía. Ferran Adrià firma en octubre una alianza con Telefónica para convertir elBulli en el mejor laboratorio creativo e innovador del mundo. Ferran será el mejor embajador de la marca durante los siguientes cuatro años.	

Fuente: <http://www.elbulli.com/historia/>

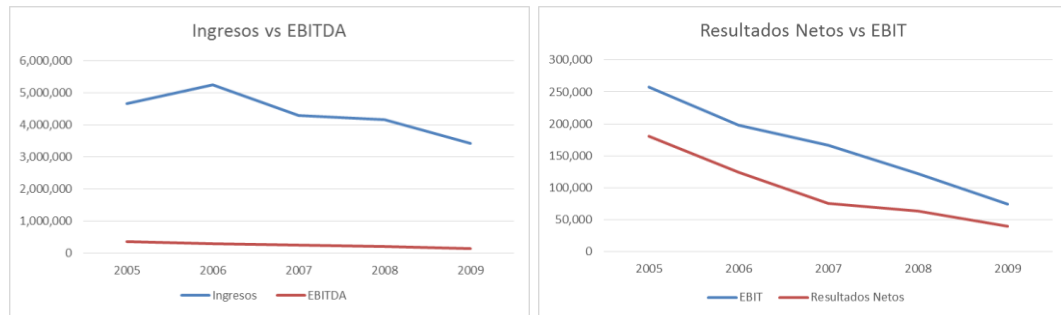
Anexo 3. Análisis de restaurantes de cocina gourmet de España en la lista de The world's 50 best restaurants



Fuente: Elaboración propia (datos obtenidos de página The world's 50 best restaurants).

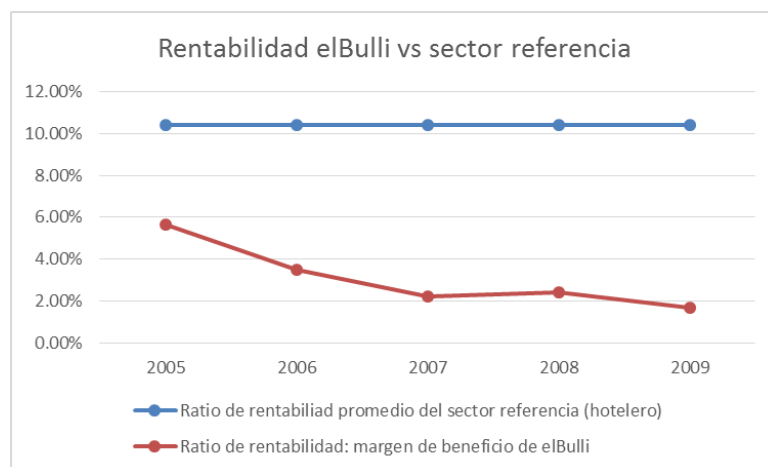
Anexo 4. Análisis financiero del restaurante elBulli

Tendencia de variables de ingresos, EBITA, EBIT y resultados netos en el periodo del 2005 al 2009



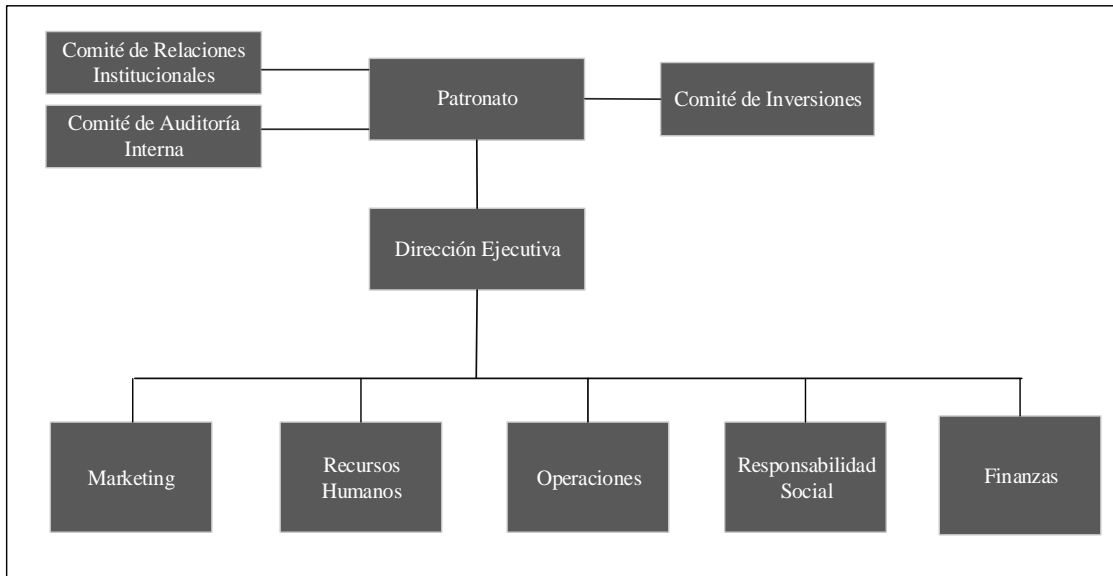
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tendencia de Ratio de Rentabilidad elBulli y el sector referencia en el periodo del 2005 al 2009



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 5. Estructura propuesta para elBullifoundation basado en el Buen Gobierno Corporativo



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 6. Matriz PEYEA–elBullifoundation

Variables a Evaluar		
Fortaleza Financiera (FF)	Valor	Coordenada
Retorno de la inversión	6	Y
Apalancamiento	6	Y
Liquidez	5	Y
Capital requerido/disponible	4	Y
Flujo de caja	4	Y
Barreras de salida	4	Y
Riesgo del negocio	4	Y
Promedio		4,71
Ventaja Competitiva (VC)	Valor	Coordenada
Participación en el mercado	-1	X
Calidad del producto	-1	X
Ciclo de vida del producto	-1	X
Ciclo de reemplazo del producto	-1	X
Lealtad del cliente	-2	X
Utilización de capacidades competitivas	-1	X
<i>Know How</i> tecnológico	-1	X
Integración Vertical	-1	X
Promedio		-1,13
Fortaleza de la Industria (FI)	Valor	Coordenada
Potencial de crecimiento	5	X
Potencial de rentabilidad	3	X
Estabilidad financiera	3	X
<i>Know How</i> tecnológico	4	X
Utilización de recursos	4	X
Intensidad del capital	2	X
Habilidad de ingresar al mercado	4	X
Productividad	5	X
Promedio		3,75
Estabilidad del Ambiente (EA)	Valor	Coordenada
Estabilidad ambiental	-2	Y
Cambios tecnológicos	-2	Y
Tasa de inflación	-1	Y
Variabilidad de la demanda	-2	Y
Rango de precios de productos en competencia	-1	Y
Barreras de entrada	-1	Y
Presión competitiva	-2	Y
Elasticidad precio de la demanda	-3	Y
Promedio		-1,8
Valores de Ejes		
Eje X (FI+VC)		2,6
Eje Y (EA+FF)		3,0

Fuente: Elaboración propia, basado en Rowe *et al.* (1994).

Anexo 7. Sustento del presupuesto del plan funcional de marketing

Cenas benéficas: Se proyecta realizar seis cenas benéficas anuales a un costo de EUR 7.000 cada una. Se proyecta que cada cena cuente con 100 personas invitadas. Los eventos benéficos tienen como objetivo el incrementar la recaudación por concepto de donaciones.

Publicidad de nuevos productos en medios digitales: Se compran servicios de publicidad en revistas especializadas y otros medios de prensa. Se desarrollan publisreportajes explicando los beneficios de la fundación y sus objetivos. El costo anual de dichos servicios de publicidad es de EUR 60.000 (doce cuotas de EUR 5.000).

Eventos con benefactores y socios estratégicos: Consiste en la realización de eventos conjuntos entre la Fundación Telefónica, el Banco CaixaBank y otras compañías multinacionales, a los cuales Ferrán Adrià denomina “ángeles”. Los costos de los eventos y exhibiciones son pagados con las contribuciones recibidas por parte de los socios estratégicos de la fundación.

Diseño de revista digital: El costo anual de diseño de la revista de la fundación es de EUR 18.000. La revista digital de la fundación es editada 12 veces al año.

Salarios: Tomando como base remuneraciones del mercado de trabajo español, se ha determinado remuneraciones de EUR 3.000 para el Jefe de Producto, más dos gratificaciones anuales y beneficios de ley. El salario se incrementa a razón de 1% anual, tomando en cuenta que para 2016 la inflación de España está por debajo del 1%.

Anexo 8. Sustento del presupuesto del plan funcional de operaciones

El área de operaciones debe tener la capacidad de poder afrontar los requerimientos del negocio utilizando la tecnología más eficiente y adecuada. Esto es posible con el diseño de una estrategia basada en una plataforma tecnológica que contenga todos los servicios digitales y operativos.

1. Plataforma elBulliCloud

Los siguientes servicios serán implementados en la plataforma tecnológica elBulliCloud:

- Revista Digital “elBulliNews” de emisión mensual.
- Campus Virtual “elBulliCampus” que soportará los moocs.
- Talleres y Conferencias con *streaming* en vivo.

Las operaciones involucran el apoyo de colaboradores. Por lo tanto, es necesario la contratación de los profesionales siguientes:

- 1 Jefe de operaciones (COO) que coordine todos los proyectos soportados por operaciones;
- 1 Jefe de Tecnología (CTO), responsable técnico de la plataforma y la implementación de los servicios digitales que ofrece la fundación;
- 1 Especialista en temas de innovación y tecnología encargado de elaborar contenidos para la revista digital;
- 1 editor encargado de las publicaciones; y
- 1 redactor y corrector de estilo de las publicaciones.

Costos del museo, proyectos Bulli Lab y BulliPedia y la remodelación del Bulli 1846: Estos costos forman parte del presupuesto anual en la actualidad, mas no forman parte de los planes funcionales desarrollados.

Conferencias y talleres: Se proyecta realizar 12 conferencias al año, a un costo de EUR 2.500 cada una.

Licencias de campus virtual y revista digital: Se utilizarán las licencias de Moodle y Joomla para el desarrollo de la plataforma educativa Campus Virtual y la plataforma de publicación de información para la Revista Digital. Estas herramientas son de uso libre, por lo que no generan ningún costo para la fundación.

Servicio de *hosting*: Se contratará un servicio de Amazon Web Services (con servidor Linux), a un costo de EUR 603. A partir del año 2018, donde se espera que la concurrencia de visitantes al portal sea mayor, se aumentará la capacidad de los servidores.

Servicio de producción y edición de videos: Se ha presupuestado EUR 18.000 anuales, equivalentes a la producción de 12 videos a EUR 1.500 cada uno. En el primer año se considera una producción de 6 videos.

Salarios: Tomando como base remuneraciones del mercado de trabajo español, se ha determinado remuneraciones de EUR 3.700, EUR 2.200, EUR 1.500, EUR 2.300 y EUR 1.300 mensuales para el Jefe de Operaciones, Ingeniero de TI, Periodista, Editor y Redactor, respectivamente, más dos gratificaciones anuales y beneficios de ley. El salario se incrementa a razón de 1% anual, tomando en cuenta que para 2016 la inflación de España está por debajo del 1%.

Anexo 9. Sustento del presupuesto del plan funcional de recursos humanos

Programas de liderazgo: La Fundación invertirá en el desarrollo de Talleres de Liderazgo dirigidos para personal clave de la organización. El costo presupuestado de cada taller es de EUR 3.000. Se proyecta que los beneficiarios de dicha iniciativa sean 3 personas por los años 2016 y 2017 y 6 personas por los años 2018 y 2019. El Taller de Liderazgo es provisto por la escuela de negocios ESADE. Los talleres consisten en doce horas prácticas.

Programas de capacitación: La Fundación realizará dos sesiones de capacitación al año. Cada sesión de capacitación tiene un costo de EUR 2.000 y se estima que los beneficiarios de dicha iniciativa sean 22 personas. Los programas de capacitación contarán con la participación de docentes de universidades españolas con las que la Fundación tiene una relación de cooperación.

Premios internos para mejores proyectos: Esta iniciativa consiste en premiar a los mejores proyectos desarrollados al interior de la Fundación. Se estiman premios de EUR 2.000, EUR 1.400 y EUR 600 para el primer, segundo y tercer puesto, respectivamente.

Actividades de integración: Se desarrollarán dos actividades al año: la Fiesta de Aniversario de elbullifoundation y la fiesta de celebración de la navidad.

Salarios: Tomando como base remuneraciones del mercado de trabajo español, se ha determinado remuneraciones de EUR 3.500 y EUR 1.500 mensuales para el Jefe de Recursos Humanos y un Asistente de Recursos Humanos, respectivamente, más dos gratificaciones anuales y beneficios de ley. El salario se incrementa a razón de 1% anual, tomando en cuenta que para 2016 la inflación de España está por debajo del 1%.

Anexo 10. Sustento del presupuesto del plan funcional de responsabilidad social

Patrocinio de eventos de instituciones gastronómicas: La fundación pagará a 150 empresas dedicadas a la gastronomía para que participen en ferias internacionales. El costo de la inscripción en dichas ferias es de EUR 200 por cada participante. La inscripción en las ferias permite a pequeños restaurantes ganar visibilidad a nivel local y global.

Patrocinio de la Feria Virtual de Madrid Fusión: La fundación contribuye con EUR 1.000 para el pago del servicio de hosting de la Feria Virtual de Madrid Fusión, realizada todos los años, la cual cuenta con participación de reconocidos chefs.

Programa de voluntariado: Se espera reclutar a 10 voluntarios de procedencia internacional para que participen en los proyectos sociales de la fundación. El costo mensual de dicha iniciativa es de EUR 2.000 y consiste en el alquiler de un piso y pago de costos de alimentación del equipo de voluntarios.

Convenio de pasantías: Se espera contar con 10 pasantes de universidades internacionales de prestigio para que contribuyan en el desarrollo de los proyectos internos de desarrollo de técnicas de innovación e investigación. El costo mensual de la iniciativa es de EUR 1.000.

Programa de becas a estudiantes: La fundación contribuirá con el pago de becas para estudiantes internacionales de bajos recursos en países latinoamericanos. El costo anual de cada beca es de EUR 9.000. Los beneficiarios de esta iniciativa serán 4 estudiantes de gastronomía, y la evaluación corresponderá a un Comité de Becas de la fundación

Nota biográfica

Gladys Amorós Chávez

Es Ingeniera de sistemas de la Universidad Nacional de Trujillo, con maestría en Ingeniería de Software de la UNMSM y especialización en gestión de proyectos. Tiene 12 años de experiencia en desarrollo de software empresarial y optimización de procesos en los sectores investigación de mercado, seguros y telecomunicaciones. Actualmente, es responsable del software factory para Grupo Cibernos en Latinoamérica.

Consuelo Carrera Aguirre

Es Licenciada en Administración de Negocios Internacionales de la UNMSM, con especialización en Supply Chain Management. Tiene 13 años de experiencia en la cadena logística. Actualmente, tiene el cargo de Responsable de Almacenaje y Distribución en Bayer S.A.

Isabel Velásquez Muñoz

Es Comunicador Social de la especialidad de Organizacional de la UNMSM, con especializaciones en Marketing. Tiene 13 años de experiencia en sistema financiero en el área de marketing de productos y servicios, canales de atención, canales de ventas y proyectos de innovación. Actualmente, desempeña el cargo de Jefe de Canales en Agrobanco.