



“FERRÁN ADRIÀ Y LA TRANSFORMACIÓN DE ELBULLI”

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

Presentado por

Srta. Mayra Antonia Aponte Bustamante

Asesor: Profesor Roberto Paiva

2016

Agradezco a Dios y a las autoridades de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico por las facilidades otorgadas. Asimismo, un agradecimiento especial a Jorge Carrillo, Carlos Paredes y Pedro Guzmán, por su apoyo incondicional y por compartir sus conocimientos desinteresadamente.

Resumen ejecutivo

El caso se desarrolla sobre el restaurante elBulli, ubicado en Cala Montjoi, municipio de Roses, ciudad de Girona, España. elBulli fue creado en 1961, inicialmente como un minigolf; con el paso del tiempo fue creciendo porque supo marcar un hito en el mundo de la gastronomía con la innovación, logrando impactar a nivel nacional e internacional debido a la singularidad de sus platos y al servicio ofrecido.

El problema principal de elBulli fue llegar a la cumbre del éxito y enfrentarse a un contexto de tope creativo, en donde no podía continuar con el mismo ritmo creativo que demandaba una inversión en altos costos de investigación y respondía con una baja rentabilidad, debido a la gran competencia a la que se enfrentaba el restaurante. Sin embargo, su principal fortaleza es el valor de la marca, pues ha ganado reconocimiento a nivel mundial y ha sido distinguido como un centro de alta formación gastronómica.

ElBulli fue el motor de Ferrán Adrià para impulsar la creación de elBullifoundation, el cual promueve tres unidades de negocio: elBulli 1846, elBulli DNA y la Bullipedia.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es ser una herramienta de apoyo para la administración en la toma de decisiones y en el manejo de lo que hoy es elBullifoundation; con el fin de controlar, organizar y administrar los recursos humanos y económicos, demostrando que con el desarrollo de nuevas líneas de negocio (principalmente la Bullipedia) y la aplicación de estrategias de desarrollo de producto e integración, en un período de 5 años, se alcanzaría un VAN de 25 millones de euros y una TIR de 39%.

Adicionalmente, se propone seguir un plan de sucesión a través de la implementación de un sistema de gobierno corporativo que permita separar la propiedad de la gestión, pues la fundación, como cualquier otra organización, necesita un sistema de gobierno que asuma el control corporativo de su modelo de negocio y asegure la transparencia de su gestión.

Finalmente, este trabajo de investigación se ha desarrollado de acuerdo con las pautas de la investigación exploratoria y la principal fuente de información han sido las entrevistas a expertos, investigadores, consultores y asesores.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
 Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
1.1 ElBulli	1
1.2 Ferrán Adrià y la innovación gastronómica	3
2. Perfil estratégico	6
2.1 Valor de la marca	7
2.2 Modelo de negocio de elBulli	7
2.3 Grupos de interés	8
3. Definición de la situación del problema	9
4. Enfoque propuesto de solución	10
 Capítulo II. Análisis del entorno.....	12
1. Análisis del entorno general de España	12
1.1 Entorno político	12
1.2 Entorno económico	12
1.3 Entorno social	12
1.4 Entorno tecnológico	13
1.5 Entorno ecológico	13
1.6 Entorno global.....	13
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	13
3. Análisis de la industria de la restauración.....	15
3.1 Descripción de la industria de la restauración	15
3.2 Análisis de la industria – cinco fuerzas de Porter	17
3.2.1 Amenaza de nuevos competidores	17
3.2.2 Poder de negociación de los proveedores	18
3.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	18
3.2.4 Poder de negociación de los compradores	18
3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	18
3.2.6 Evaluación general.....	19
3.3 Conclusiones.....	19

Capítulo III. Análisis interno	21
1. Análisis de áreas funcionales	21
1.1 Administración.....	21
1.2 Marketing.....	21
1.3 Operaciones	22
1.4 Finanzas	22
1.5 Recursos humanos	23
1.6 Investigación, desarrollo y tecnología	23
1.7 Responsabilidad social y corporativa.....	23
2. Cadena de valor de elBulli.....	24
3. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	26
4. Análisis VRIO.....	27
5. Determinación de ventaja competitiva.....	29
6. Conclusiones.....	30
 Capítulo IV. Proceso de transformación.....	 31
1. Cierre de elBulli.....	31
1.1 Razones principales del cierre de elBulli- 2011.....	31
1.2 Beneficios del cierre en el 2011	31
2. Nueva propuesta de valor para elBulli.....	32
2.1 Antecedentes.....	32
2.2 Propuesta de valor.....	33
2.2.1 ElBulli1846.....	34
2.2.2 ElBulliDNA	34
2.2.3 Bullipedia.....	34
2.3 Problemas identificados 2011 - 2015.....	35
2.4 Soluciones.....	36
2.5 Conclusiones.....	37
 Capítulo V. Planeamiento estratégico de elBullifoundation.....	 38
1. Visión.....	38
2. Misión, objetivo y lema de la Fundación.....	38
3. Objetivos estratégicos	38
4. Generación de la estrategia de elBullifoundation	39
4.1 Matriz FODA cruzado	39

4.2 Matriz PEYEA	41
4.3 Matriz interna – externa (IE).....	43
4.4 Matriz de estrategia principal (EP)	44
Capítulo VI. Selección de las estrategias.....	47
1. Selección de estrategias FODA	47
2. Cruce de estrategias con objetivos estratégicos	47
3. Descripción de las estrategias seleccionada.....	48
Capítulo VII. Estrategias funcionales del elBullifoundation.....	50
1. Plan de Marketing	50
1.1 Objetivos de marketing	50
1.2 Estrategias de segmentación	50
1.3 Estrategia de posicionamiento	51
1.4 Postura competitiva.....	51
1.5 Mezcla de mercadotecnia.....	51
1.6 Presupuesto de marketing	52
2. Plan de operaciones.....	53
2.1 Objetivos	53
2.2 Procesos	53
2.2.1 Procesos estratégicos	53
2.2.2 Procesos operativos.....	54
2.2.3 procesos de soporte.....	54
3. Plan de gestión del talento	55
3.1 Objetivos	55
3.2 Reclutamiento y selección del personal.....	55
3.3 Plan de sucesión.....	55
3.4 Gobierno corporativo	55
3.5 Cultura organizacional	56
Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social	57
1. Introducción	57
2. Plan de responsabilidad social empresarial.....	57
2.1 Modelo de responsabilidad social corporativa.....	57
2.2 Estrategia de responsabilidad social corporativa	58
3. Análisis de la RSE en elBulli.....	59

Capítulo IX. Evaluación financiera	60
1. Objetivos	60
2. Supuestos	60
3. Inversión inicial	61
4. Estructura de capital.....	61
5. Costo de oportunidad del capital – CAPM	61
6. Resultados	61
 Conclusiones y recomendaciones	 64
Bibliografía	65
Nota biográfica	72

Índice de tablas

Tabla 1.	Grupos de interés.....	9
Tabla 2.	Matriz de evaluación de factores externos	14
Tabla 3.	Listas de los restaurantes españoles presentes en la lista de S. Pellegrino de los 50 mejores restaurantes del mundo 2011	16
Tabla 4.	Lista de todas las estrellas Michelin de España -2011	17
Tabla 5.	Evaluación general	19
Tabla 6.	Matriz de evaluación de los factores internos	27
Tabla 7.	Análisis VRIO	28
Tabla 8.	Nuevo modelo de negocio de elBullifoundation	35
Tabla 9.	Objetivos estratégicos de elBullifoundation.....	39
Tabla 10.	Matriz FODA	40
Tabla 11.	Matriz FODA cruzado.....	41
Tabla 12.	Matriz PEYEA	42
Tabla 13.	Puntajes totales ponderados de la matriz EFI.....	43
Tabla 14.	Matriz interna - externa	44
Tabla 15.	Matriz de estrategia principal	45
Tabla 16.	Alineamiento de estrategias FODA.....	46
Tabla 17.	Alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos.....	48
Tabla 18.	Impacto de las actividades de elBullifoundation.....	59
Tabla 19.	Estado de ganancias y pérdidas y flujo de caja proyectado.....	62
Tabla 20.	Detalle de ingresos	63

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Línea de tiempo de elBulli	4
Gráfico 2.	Modelo de negocio de elBulli como grupo	5
Gráfico 3.	Grupos estratégicos de elBulli.....	16
Gráfico 4.	Inversión media de capital como porcentaje de los ingresos de las industrias en Europa	20
Gráfico 5.	Sistema de valor de elBulli.....	24
Gráfico 6.	Cadena de valor de elBulli	25
Gráfico 7.	Perfil estratégico.....	42
Gráfico 8.	Estrategias específicas	49

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

1.1 ElBulli

Nació en 1961, fruto de una historia de amor de la pareja de esposos Schilling, quienes pusieron la primera piedra de un pequeño minigolf al cual denominaron elBulli. Tanto el doctor Schilling como su esposa Marketta, mostraron interés, desde el inicio, por la gastronomía, permitiendo la evolución de elBulli, el cual comenzó siendo un minigolf con un modesto chiringuito¹, para luego ser un *Grill-room*².

Dentro de la evolución, el primer hito importante inició con la incorporación del chef y jefe de cocina Jean Louis Neichel, sus aportes y experiencia permitieron a elBulli obtener por primera vez una estrella Michelin en 1975; la salida de Neichel, cuatro años después, originó incertidumbre y, al mismo tiempo, significó el segundo hito en la evolución de elBulli.

En 1981, Julio Solier logró protagonismo como director de cocina y fue con él que elBulli logró obtener su segunda estrella Michelin. Ferrán Adrià ingresó a elBulli en 1983 en calidad de *stager*³, por un período de 30 días y, al término del servicio militar en 1984, regresó con el cargo de jefe de cocina y en esa posición decidió cerrar elBulli por primera vez por cinco meses debido a la poca concurrencia de clientes. Dicho período fue aprovechado para visitar una diversidad de restaurantes, exposiciones y conferencias en Europa para aprender nuevas recetas y obtener ideas que pudieran plasmar en la cocina del elBulli para la siguiente temporada.

En 1987, en uno de sus viajes, Adrià escuchó a Jack Maximen mencionar que la creatividad significaba no copiar, aquellas palabras marcaron el inicio del tercer hito en el que Ferrán Adrià se propuso no copiar recetas, por el contrario, promovió la creatividad e innovación en la gastronomía, rompiendo tabúes. En 1990 Adrià y Solier crearon una sociedad limitada para comprar elBulli al matrimonio Schilling, con el fin de tener mayor libertad de decisión en el negocio, este mismo año se recuperó la segunda estrella Michelin que se había perdido en el período que Ferrán Adrià se reincorporó al restaurante.

A partir de 1994 se dio inicio a una etapa de desarrollo técnico conceptual, cuyo motor de la creatividad era el uso de las nuevas técnicas y el desarrollo de nuevos conceptos.

¹ Según la Real Academia Española, chiringuito significa quiosco o puesto de bebidas al aire libre.

² Término en inglés que hace referencia a un asador.

³ Persona con experiencia en alguna profesión.

Durante el período 1994-1999 se desarrollaron cursos en Cala Montjoi⁴, los que demandaron recoger y clasificar la información acumulada desde el año 1987⁵ con el fin de elaborar un catálogo general de sus creaciones. El diseño y calidad del libro fueron bastante especiales por lo que elBulli se convirtió en su propio editor con elBulliBooks. En 1997 elBulli taller fue el principal centro de creaciones y ensayos destinados a la búsqueda de nuevos conceptos, tomando como sede las instalaciones de elBulli Catering el cual cerraría sus puertas en el 2009.

Desde el año 2000 elBulli empezó a establecer sinergias con marcas y reconocidos chefs, creando nuevos productos y desarrollos para supermercados y cadenas hoteleras; y es en el 2002 que nace elBulliCarmen, un espacio diseñado para concentrar iniciativas de negocios como las consultorías. En ese mismo año elBulli fue considerado el mejor restaurante del mundo en la lista *The S. Pellegrino World 50 Best Restaurants*⁶, premio que se hace consecutivo en los años 2006, 2007, 2008 y 2009.

En el 2004, Ferrán Adrià y elBulli iniciaron obras de impacto social, con la Fundación Alicia cuyo fin principal era promover mejores prácticas de alimentación. Fue en el 2006 que, en un trabajo conjunto con la Fundación Alicia, Ferrán Adrià publicó el primer diccionario léxico científico gastronómico.

Pese al hito que marcó elBulli restaurante en el mundo de la gastronomía, Adrià decidió cerrar las puertas del galardonado restaurante en el 2009, el anuncio se realizó en enero de 2010, comunicando que elBulli reabriría sus puertas en el 2014 bajo un nuevo concepto fijado en la exploración de los límites en la creatividad. Sin embargo, a los pocos meses del anuncio, Adrià declaró en una entrevista para el New York Times⁷ que el cierre del restaurante era definitivo.

En octubre de 2010, y bajo la firma de la alianza con la Fundación Telefónica, Ferrán Adrià decidió convertir elBulli en el mejor laboratorio creativo del mundo. En palabras de Adrià: «Hay un momento en la vida en que tienes que dar el salto. Además, solo te hacen caso cuando haces cosas diferentes o haces cosas muy bien»⁸.

⁴ Se ubica en Costa Brava, provincia catalana de Gerona, España.

⁵ El catálogo general documenta las creaciones desde el año 1987, año en el Ferrán Adrià decide no volver a copiar recetas.

⁶ Cada año, la prestigiosa lista de San Pellegrino, publicada por la revista británica Restaurant, selecciona a los 50 mejores restaurantes del mundo.

⁷ Entrevista realizada a Ferrán Adrià, por Andrew Ferrán, para el The New York Times en la edición del 14 de junio de 2011.

⁸ Entrevista realizada por Ana Pantaleoni para el periódico El País a Ferrán Adrià en la edición del 07 de julio de 2013.

Finalmente, el 31 de julio de 2011, elBulli restaurante cerró una etapa en su larga trayectoria haciendo público en su página web el siguiente mensaje: «elBulli restaurante ha cerrado sus puertas y ha pasado a convertirse en elBullifoundation» (elBulli 2011)⁹. En el gráfico 1, se puede apreciar la línea de tiempo de elBulli; se sintetiza la evolución desde su creación hasta el cierre.

1.2 Ferrán Adrià y la innovación gastronómica

Ferrán Adrià, originario de L'Hospitalet de Llobregat¹⁰, inició su carrera en 1983 como *stager*¹¹ en elBulli, al finalizar su servicio militar ingreso a elBulli como jefe de cocina en 1984, a sus 30 años, Ferrán recibió el Premio Nacional de Gastronomía al Mejor Jefe de Cocina y, con ese reconocimiento, editó en 1993 el libro “elBulli, el sabor del mediterráneo”, el cual refleja la manera de ver la cocina entre los años 1987 y 1993, siendo distinguido posteriormente por la Academia Nacional de Gastronomía como el mejor libro de cocina de autor.

Tres de los más grandes reconocimientos para Ferrán Adrià en la década de los 90 fueron: por parte de la Academia Internacional de Gastronomía, el Grand Prix de L'Art de la Cuisine; por la Generalitat de Catalunya, la Medalla al Mérito Turístico, y por Gourmetour la concesión del Premio al Mejor Cocinero.

Ferrán Adrià dirigió sus esfuerzos a la creación de nuevas técnicas como la desconstrucción¹², las espumas, la esterificación, así como el empleo del nitrógeno líquido, estas técnicas le permitieron incrementar el número de creaciones e innovaciones de platos. El desarrollo de los nuevos conceptos desafió los prejuicios de la cocina tradicional revolucionando la cocina mundial con la adopción de las nuevas técnicas, gracias a la inclusión de otras disciplinas como la química y la física.

Es en el 2001 dirigió el proyecto de I+D con la reconocida cadena de hoteles NH Hoteles, de esta manera creó nuevos conceptos para el establecimiento. En el año 2004, bajo un trabajo conjunto con la misma cadena de hoteles, Ferrán Adrià abrió el primer *Fast Good*¹³.

⁹ Mensaje extraído de la página web de elBulli restaurant publicado el 31 de julio de 2011.

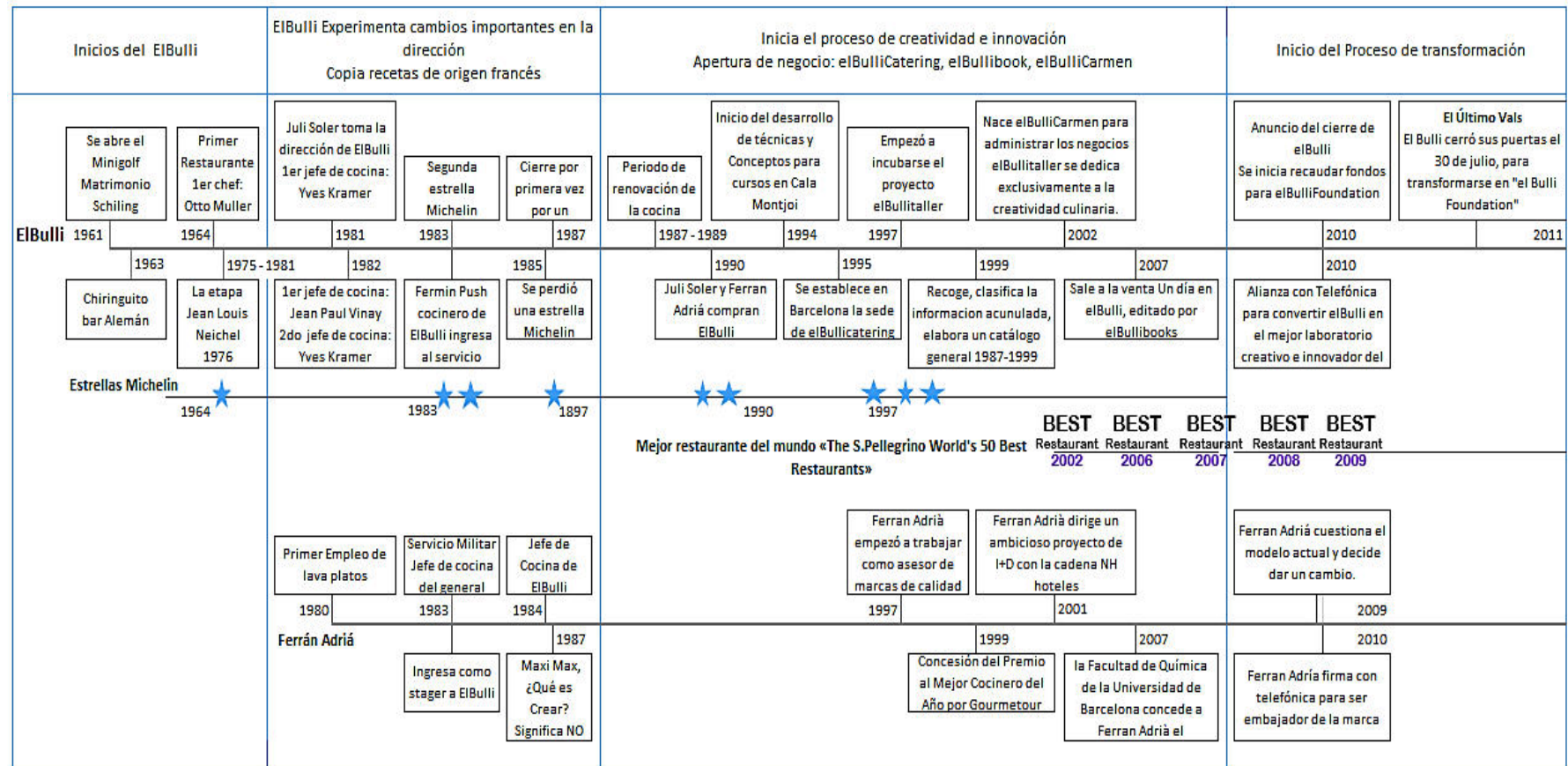
¹⁰ Ciudad y municipio de la comarca del Barcelonés, provincia de Barcelona, Comunidad Autónoma de Cataluña, España.

¹¹ Persona con experiencia en alguna profesión.

¹² Adjetivo que Ferrán Adrià atribuye a la acción de descomponer un plato en sus partes.

¹³ Cadena de locales que fue gestionada por Ferrán Adrià en diciembre de 2007. Ofrecían comida rápida de calidad: hamburguesas, ensaladas, entre otros platos, elaborados con productos de calidad y distinguiéndose por su presentación.

Gráfico 1. Línea de tiempo de elBulli



Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 2. Modelo de negocio de elBulli como grupo

¿Quién debería ser nuestro cliente objetivo?	¿Qué necesidad del cliente deberíamos satisfacer?	¿Cómo tendrá acceso el cliente a nuestro producto?	¿Qué producto satisfará esa necesidad?	¿Dónde deberíamos operar en la cadena?	¿Cómo obtendremos beneficios?	Unidad de Negocio
Profesionales Gourmet y público en general con cierto poder adquisitivo	Necesidad de experimentar emociones y degustar creaciones innovadoras y únicas en un ambiente exclusivo.	Directo	Creaciones gastronómicas innovadoras	Proveedor de servicio	Pago por el menú de degustación	elBulliRestaurant
Amantes de cocina	Aprender Recetas de nuevos platos para ser preparados en casa	Distuidores		Autor de publicación	Pago por las publicaciones, recetas e ilustraciones de las creaciones gastronómicas, derecho de autor y patentes.	elBullibook
Empresas diversas	Necesidad de Servicios de Catering	Directo		Proveedor de servicio	Pago por servicio de Catering (Desayunos corporativos, buffets, cenas)	elBulliCartering
Universidades/Institutos gastronómicos	Profesionales expertos con experiencia y renombre para dictar talleres gastronómicos y de innovación	Directo	Conocimientos y experiencia en el proceso creativo, en el desarrollo de nuevos conceptos y técnicas.	Proveedor de servicio	Pagos por cursos dictados sobre cocina molecular.	elBulliCarmen
Fundación Telefónica	Necesidad de exponentes exitosos para ser imagen y promover la innovación en diversas áreas	Directo		Proveedor de servicio	Pagos por representación y Conferencias sobre creatividad e innovación.	
Empresas diversas	Necesidad de asesoramiento para innovar productos gastronómicos e instrumentos de cocina	Directo		Proveedor de servicio	Pago sobre el servicio de consultoría	

Fuente: Elaboración propia, basada en la plantilla de Joseph V. Sinfield, 2012

2. Perfil estratégico

ElBulli es una empresa que se desarrolla en el sector hoteles y restaurantes, para ser más precisos, en la industria de la restauración. Esta industria se caracteriza por ser fragmentada, porque el número de competidores es alto, además, presentan propuestas diferentes y no se identifica a un único líder en ella, Magretta (2011). Adicionalmente, es necesario agruparlos en grupos estratégicos de acuerdo con características comunes, para conocer su entorno competitivo, es por ello que elBulli pertenece al grupo de restaurantes de élite, cuya ventaja competitiva gira en torno a la diferenciación de la carta que ofrece.

El motor de la ventaja competitiva del elBulli radicó en los niveles de creatividad e innovación logradas y aplicadas en la cocina y que, a su vez, han provocado una revolución de la libertad en ella, modificando el dinamismo de la industria. Esto ha contribuido a posicionar a nivel mundial la marca “elBulli” y ganar prestigio.

Principales características de elBulli

- Invirtió más del 20% de sus ingresos en el taller de creatividad¹⁴, convirtiéndose en el departamento de I+D y el área de negocio más importante, por ser la fuente de creaciones para elBullirestaurante.
- Fomentó el trabajo en equipos, bajo una organización adhocrática¹⁵, en la que todos tenían poder de opinión y decisión para llevar a cabo los proyectos de innovación.
- Fomentó una filosofía libre, en la que no hay paradigmas ni tabúes al momento de crear y experimentar procedimientos.
- Involucró a expertos de diversas especialidades, como la física y química, para que contribuyeran a crear nuevas técnicas y conceptos.
- Optó por la innovación disruptiva, la cual se basa en la búsqueda constante de un ambiente propicio para la creación e innovación de nuevas técnicas e ideas. Decidir por el cierre del restaurante durante un período de 6 meses al año permitió al grupo creativo dedicarse exclusivamente a la creación e innovación de nuevas técnicas y conceptos.

¹⁴ Diario El Comercio, “El Bulli destinaba 20% de su facturación en innovación”, en una publicación del diario El comercio, edición del 22 de julio de 2015.

¹⁵ Las organizaciones adhocráticas no tienen una jerarquía fija, se establecen grupos de trabajo para proyectos específicos en que participan expertos de diversas disciplinas. Henry Mintzberg, La estructuración de las organizaciones 2012.

2.1 Valor de la marca

Destinar gran porcentaje de los ingresos al departamento de I + D resultó estratégico para elBulli, porque contribuyó a trabajar en la estrategia de diferenciación con la creación e innovación de nuevos conceptos y técnicas, obteniendo reconocimientos y presencia en el mercado.

ElBulli restaurante actuó como un departamento de marketing, mostrando las creaciones del elBullitaller. No obstante, la prensa y los medios, conscientes del gran aporte del elBulli a la cocina mundial, realizaron una serie de notas, entrevistas, documentales y películas sobre la maravilla “ebulliana”; cubriendo actividades que involucraban desde el proceso creativo, hasta el servicio en sala. Todo lo mencionado permitió posicionar aún más la marca de elBulli en el mercado, a ganar reconocimiento a nivel mundial y a ser considerados por empresas alimenticias como un referente para potenciar la innovación de sus productos. Además, con ello despertó la curiosidad de centros de formación e investigación como la Universidad de Harvard y el MIT¹⁶.

Al mismo tiempo, el prestigio y reputación ganado atrajo a cocineros de todo el mundo, considerándose así a elBulli como un centro de alta formación gastronómica; por el que pasaron en toda su historia 2.000 profesionales¹⁷. Actualmente, los cuatro primeros cocineros del mundo provienen de los fogones de elBulli¹⁸.

2.2 Modelo de negocio de elBulli

ElBulli restaurante ha permitido desarrollar un conjunto de negocios apalancados en el valor de la marca elBulli, a fin de obtener un modelo de negocio financieramente sostenible, y de esta manera, recaudar fondos para financiar el elBulli taller, haciendo posible un espacio destinado a la creatividad y a la generación de innovación, con los recursos necesarios, en un ambiente adecuado, y con la presencia de un grupo de colaboradores de alto prestigio.

De acuerdo con Sinfield (2012), identificar de manera clara la propuesta de valor para cada grupo de clientes de las unidades de negocio de elBulli, permite ampliar la perspectiva para analizar la propuesta de solución e identificar nuevos modelos de negocio.

¹⁶ MIT: Massachusetts Institute of Technology.

¹⁷ Primera red de contactos e influencia, cuya réplica alcanzan los cinco continentes.

¹⁸ Los cuatro primeros cocineros del mundo por orden: Joan Roca, René Redzepi, Massimo Bottura y Andoni Luis Aduriz. Jesús Rodríguez, en “La segunda vida de Ferrán Adrià”.

Bajo este modelo de negocio, elBulli (gráfico 1) ha conseguido los mejores títulos, tres estrellas Michelin, y ser nominado por cinco veces como el mejor restaurante del mundo¹⁹.

2.3 Grupos de interés

A continuación, se presentan los grupos de interés bajo el modelo descrito por Mitchell, Agle (1999) y Wood con el propósito de identificar los grupos con mayor poder de decisión sobre la dirección de elBulli, para entender el contexto en el cual se tomó la decisión del cierre del restaurant y plantear un plan estratégico al nuevo modelo de negocio, que garantice la continuidad del legado de elBulli.

El modelo clasifica a los *stakeholders*²⁰ en tres: definitivos, expectantes y latentes, dependiendo de la combinación de tres características: poder, legitimidad y urgencia.

Los *stakeholders* definitivos son aquellos que tienen mayor dominio en las diferentes decisiones que conciernen al negocio, debido a que poseen las tres características: poder, legitimidad y urgencia; los expectantes tienen dos características y los latentes solo una. Los *stakeholders* latentes se subdividen en inactivos, discrecionales y exigentes; mientras los *stakeholders* expectantes se subclasifican en dominantes, peligrosos y dependientes, en tanto que la clasificación definitivos no cuenta con divisiones.

En la tabla 1 podemos apreciar todos los *stakeholders* que se encuentran vinculados de alguna manera a elBulli, generando, restando valor y persiguiendo intereses. De ellos, los más importantes son Ferrán Adrià y Juli Soler²¹, debido a que gozan de poder de decisión, tienen derecho legítimo y urgencia. Lo que les hace responsable sobre las decisiones de mayor envergadura.

¹⁹ La revista The Restaurant Magazine otorga el premio al mejor restaurante del mundo a elBulli, un jurado compuesto por más de quinientos críticos, cocineros y gourmets han coincidido en señalar que el restaurante de Cala Montjoi merece el galardón de mejor restaurante.

²⁰ El término *Stakeholder* lo acuñó R. Edward Freeman y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

²¹ Juli Soler muere el 6 de julio de 2015, luego de una ardua lucha contra una enfermedad neurodegenerativa.

Tabla 1. Grupos de interés

Stakeholders	Características			Clasificación			Subclasificación						
	Poder	Legitimidad	Urgencia	Stakeholders Latentes	Stakeholders Expectantes	Stakeholders Definitivos	Inactivos	Discrecionales	Exigente	Dominantes	Peligrosos	Dependientes	Definitivos
				# Características									
				1	2	3							
Grupo de interés de capital													
La Fundación Telefónica (“socio tecnológico”)	x	x			x					x			
Bancos/Inversores	x	x			x					x			
Ferrán Adrià	x	x	x			x							x
Herederos de Juli Soler (esposa e hijos)	x	x	x			x							x
Mercado: Competencia, proveedores, clientes													
Restaurantes de la competencia			x	x					x				
Proveedores			x	x					x				
Clientes frecuentes		x		x				x					
Clientes potenciales (posibles clientes)			x	x					x				
Gobierno Catalán (a favor de El Bulli).	x	x			x					x			
Grupos ecologistas (en contra de El Bulli).			x	x					x				
Los Horta		x		x				x					
Interno: Sindicatos, empleados, directivos.													
Equipo de investigación (chefs)		x	x		x					x			
Ayudantes/mozos			x	x					x				

Fuente: Elaboración propia, basada en el modelo de Mitchell, Agle y Wood, 1999

3. Definición de la situación del problema

ElBulli atravesó por una serie de problemas a lo largo de su historia, sin embargo, estos fueron superados paulatinamente con el trabajo conjunto de Julio Soler y Ferrán Adrià. Al momento del cierre definitivo se identificaron los siguientes problemas:

- **Baja rentabilidad**

El modelo de negocio de elBulli, como se conoció hasta el 2011, fue en respuesta a la baja rentabilidad²² de los restaurantes *gourmet*²³, debido a los altos costos de investigación del taller de creatividad e innovación, es por ello que los restaurantes como elBulli se ven obligados a incursionar en otras actividades relacionadas, para que puedan aprovechar el prestigio de la marca y explorar nuevas fuentes de ingreso, permitiendo la sostenibilidad financiera del negocio.

²² Ferrán Adrià, revela para el diario El Confidencial (2010), que elBulli pierde medio millón de euros al año y que hubo años en los que no podían pagar a los trabajadores todos los meses y que como dueño tenía un sueldo de 120.000 pesetas al mes.

²³ Según la Real academia de la lengua, gourmet es un término que se utiliza para calificar a una persona de gustos exquisitos en lo relativo a la comida y a la bebida.

- **Rivalidad intensa entre restaurantes *gourmet***

Existencia de una gran variedad y cantidad de restaurantes en toda España, el nivel de competencia era intenso, la disputa por ocupar los primeros puestos de la lista de los 50 mejores restaurantes del mundo era continua, así mismo, hacerse acreedor o conservar las estrellas Michelin. En ese escenario, elBulli estaba bajo presión continua para mantener el ritmo de sus creaciones y así conservar su reputación y reconocimientos.

- **ElBulli en la cumbre del éxito**

Ferrán Adrià (2008) mencionó: «elBulli ha sido elegido el mejor del mundo por tercer año consecutivo por la revista "Restaurant", aseguró que ya no podía aspirar a tener más reconocimientos,... Por eso afirmo que para el próximo año es hora de que otro restaurante ocupe el número uno,... ha llegado el momento de reinventarnos »²⁴.

- **Tope creativo**

Ferrán Adrià declaró: «Desde 1987 hemos intentado hacer vanguardia cambiando todo cada año y compartiendo conocimientos, pero llevábamos tiempo advirtiéndolo que no se podía seguir al mismo ritmo creativo», «El formato actual de elBulli está agotado y ese modelo ya no admite seguir haciendo creatividad»²⁵.

El modelo de negocio en el 2011, obligó a Ferrán Adrià y al equipo creativo, a alternar actividades de los diferentes negocios²⁶, lo que ocasionó desgaste físico y emocional a todo el grupo, este factor pudo afectar negativamente al ritmo de las creaciones, pues no se contaba con un ambiente apropiado para crear e innovar.

4. Enfoque propuesto de solución

El siguiente trabajo busca abordar los problemas identificados en el punto anterior, con el fin de presentar una solución integral y sistémica, para ello, se realizarán las siguientes actividades:

- La evaluación del entorno (PESTEG), considerará las diferentes variables que impacten de forma favorable o desfavorable a elBulli, de manera que se identifiquen nuevas oportunidades y se mitiguen amenazas al modelo de negocio actual.

²⁴ Ferrán Adrià declara ya no poder tener más reconocimientos en entrevista otorgada al periódico Público (2008).

²⁵ Ferrán Adrià declara que la cantidad de actividades que realizan día a día impactaría al ritmo de las creaciones, en entrevista llevada a cabo por Marta Fernández Guadaño para el diario Gastroeconomy.

²⁶ En las mañanas se ocupaban del taller de creatividad y por las tardes preparaban la cena del restaurant.

- Se elaborará un estudio para conocer la estructura del sector hoteles y restaurantes, Porter (2010), para conocer el potencial de sector en términos de rentabilidad²⁷.
- Bajo las primeras dos actividades se plantearán las conclusiones sobre la viabilidad de elBulli como restaurante, se cuestionará la continuidad del modelo de negocio como tal y se buscará evaluar si la decisión de cerrar elBulli fue la mejor decisión a las luces de la teoría del *trade off*²⁸.
- De acuerdo con la teoría de recursos y capacidades, se identificarán los elementos que conforman la ventaja competitiva sostenible de elBulli, para identificar nuevas formas de generar valor durante el proceso de transformación de elBulli restaurante a elBullifoundation. Asimismo, se tomará como marco teórico el modelo descrito por Sinfield (2012) para reconocer las nuevas alternativas de negocio como parte de una estrategia de crecimiento.

²⁷ La rentabilidad se entiende como el retorno promedio sobre el capital invertido. El indicador usado es el ROIC: ganancias antes de impuesto e intereses divididas por el capital invertido promedio menos el efectivo excedente Porter (2008).

²⁸ La Teoría del *Trade-Off*: sostiene que en un proceso de toma de decisiones es necesario tener una visión holística del hecho, con la finalidad de considerar todos los elementos que involucren la decisión.

Capítulo II. Análisis del entorno

1. Análisis del entorno general de España

1.1 Entorno político

En el 2011, el nivel de actividad político en España fue bastante alto, debido a las elecciones desarrolladas en medio de una crisis financiera. Los planes de trabajo consistieron en innumerables cambios a nivel empresarial y político, que pudieron afectar en forma positiva o negativa a los negocios, pero generó inestabilidad política e incertidumbre²⁹, lo que no alentó la inversión de empresas privadas con elBulli.

Con respecto al sector hoteles y restaurantes, la reducción del PBI en 1,4%³⁰ fue un factor que afectó considerablemente a dicho sector, porque significó la reducción del poder adquisitivo de la sociedad, provocando la disminución de la demanda de los servicios.

1.2 Entorno económico

Inmersa en una crisis económica, cuyo origen se remonta a una crisis mundial, España se encuentra agravada por esta situación generada por la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria y el aumento de la tasa de desempleo. En lo que respecta al sector hoteles y restaurantes la dificultad económica no afectó de forma desmedida al sector, gracias al aumento del turismo³¹ en España.

1.3 Entorno social

Debido a la crisis en España durante el 2011, las industrias se contrajeron, provocando altas tasas de desempleo, más de cuatro millones de personas desempleadas³², disminuyendo el poder adquisitivo de la sociedad y originando una disminución en el interés y la demanda de servicios y productos de lujo como elBulli, calificado como un restaurant de élite. Por otro lado, debido a la crisis actual en España, el gobierno ha realizado reformas dirigidas a amparar a los más desfavorecidos, entre ellos, desempleados, inmigrantes, víctimas políticas, etc.

²⁹ Los partidos PP y PSOE buscan combatir la peor crisis con O antagónicos. Alfredo Pérez Rubalcaba (PSeste) promete mayores ingresos con subida de impuestos, en cambio Mariano Rajoy (PP) buscaría bajar impuestos a los empresarios y a las rentas de capital de los ahorradores para animar el consumo y generar nuevos puestos de trabajo.

³⁰ El producto interior bruto de España en 2011 ha caído un 1,4% respecto al año anterior en el que no hubo variación (diario económico Cinco Días).

³¹ Para España el Turismo representa el 10,9% del PIB y el 11,9% del empleo.

³² A diciembre de 2011 la tasa de desempleo llegó a 24%.

1.4 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico en el 2011, es favorable debido a la gran cantidad de técnicas³³, conceptos y utensilios que pueden ser utilizados en la cocina para la creación e innovación de nuevas recetas, el taller de elBulli por ello incluyó un equipo multidisciplinario durante sus sesiones, finalmente Los medios de comunicación también permitirán establecer una red de contactos³⁴ en todo el mundo para difundir y compartir información³⁵.

1.5 Entorno ecológico

Incremento de movimiento ecologistas que buscan concientizar a la sociedad y al gobierno, para exigir a los negocios cumplir con ciertos parámetros que garanticen el cuidado del medioambiente. Con respecto a los restaurantes y hoteles, estos deben cumplir estándares de calidad que no perjudiquen al medioambiente, ya que, por lo general, el sector se encuentra expuesto en lugares turísticos y reservas³⁶.

1.6 Entorno global

Los reconocimientos otorgados por la Guía Michelin, han permitido a los restaurantes dueños de las estrellas, ser conocidos en el mundo entero, despertando curiosidad en los comensales en países cercanos e, incluso, de otros continentes, lo que explica el incremento del turismo gastronómico en España, que ocupa el cuarto lugar como el destino turístico más popular después de EE. UU., Francia y China. Más de 5 millones de turistas viajaron por este motivo en el 2011, lo cual generó más de 5.010 millones de euros de ingresos, con una tasa de satisfacción de 8,3 sobre 10³⁷.

2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Según David (2008), la matriz de evaluación de factores externos permitirá identificar las oportunidades y amenazas de elBulli dentro de la industria de la restauración, en la tabla 2, se

³³ Permite a los cocineros experimentar nuevas formas de cocinar, aplicar conocimientos de física y química, revolucionando la forma de hacer las cosas y originando resultados totalmente novedosos.

³⁴ Incremento en la dependencia de interacción con las redes sociales potencia la relación de sus usuarios con la oferta de nuevas opciones gastronómicas.

³⁵ Permitirá llevar una base de datos de ingredientes, recetas, clientes y gestionar órdenes y extraer reportes estadísticos

³⁶ Si bien elBulli revolucionó la cocina tradicional, no se encontró lejano de las críticas de los cocineros tradicionales que alegaban que la cocina molecular no era saludable, así mismo, la ubicación de elBulli impedía a los planes de crecimiento.

³⁷ Estudio realizado por Elena Valdez, subdirectora general de desarrollo y sostenibilidad turística, para el I Simposio de Gastronomía y Turismo en Lleida.

presentan los factores críticos determinantes para el éxito, acompañados de un peso³⁸, que indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de una empresa en una industria determinada; en cambio, las calificaciones³⁹ indican si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor de éxito.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Aumento de interés por la cocina en innovación culinaria	0,05	4	0,20
Aumento del turismo, creó un escenario favorable para la exposición de la gastronomía española.	0,10	4	0,40
Aplicación de la ciencia en la cocina y la introducción de nuevos ingredientes, utensilios y equipos de cocina molecular.	0,10	4	0,40
Introducción de soluciones empresariales para restaurantes	0,05	2	0,10
Introducción a las redes sociales, creando una red de contactos con interés en alta cocina.	0,05	3	0,15
Aplicaciones <i>online</i> que permite conectar, interactuar y compartir información y experiencia a una amplia red de contactos a tiempo real.	0,10	3	0,30
Incremento del uso de Internet para acceder a información confiable a través de suscripciones.	0,10	3	0,30
Amenazas			
La crisis europea impacto en la economía española desincentivar la inversión privada.	0,05	4	0,20
Dependencia de la políticas y voluntad del gobierno	0,10	2	0,20
Existencia de grupos de “cocineros tradicionales” que están en contra de la “cocina molecular”.	0,05	2	0,10
Aumento de las regulaciones en el área de Cala, las cuales protegen la reserva y la armonía del lugar.	0,05	2	0,10
Surgimiento de nuevas empresas (competencia agresiva) con un modelo de negocio similar que ofrecen productos y servicios sustitutos.	0,10	2	0,20
Limitaciones para patentar las recetas generadas en elBulli taller.	0,05	2	0,10
Presencia de movimientos ecologistas que demandan preservar la armonía de la reserva natural de Roses Girona en Cataluña.	0,05	2	0,10
	1,00		2,85

Fuente: Elaboración propia, 2016

La puntuación ponderada total⁴⁰ obtenida es de 2,85, lo que indica que elBulli está aprovechando moderadamente las oportunidades y que aún tienen posibilidades de capitalizar este escenario con nuevos proyectos, al mismo tiempo de definir estrategias que mitiguen efectivamente las amenazas presentes.

³⁸ Los pesos oscilan entre 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante).

³⁹ Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, donde 4 = una respuesta superior; 3 = una respuesta superior a la media; 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

⁴⁰ Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que no poseen estrategias adecuadas para aprovechar las fortalezas y hacer frente a las amenazas.

3. Análisis de la industria de la restauración

3.1 Descripción de la industria de la restauración

La restauración⁴¹ abarca desde una satisfacción más funcional hasta la alta gastronomía como es elBulli, que se caracteriza por los altos niveles de creatividad e innovación de sus productos, lo que genera una experiencia única al visitante. Para una mayor comprensión es conveniente clasificar los restaurantes de acuerdo a las costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales y el tipo de clientes. A continuación, se presenta los tipos de restaurantes⁴²:

- **Restaurantes *gourmet*.** Los alimentos son de alta calidad y el servicio personalizado; ofrecen platillos poco comunes y muy bien elaborados. El precio varía según la calidad de la comida, por lo que no es raro que figuren en la lista de los más caros.
- **Restaurantes de especialidad.** El menú consiste en una variedad limitada y un estilo de cocina determinado, dentro de esa categoría se encuentran los restaurantes vegetarianos, de pescados y mariscos, carnes rojas y aves.
- **Restaurantes familiares.** Se sirven platos sencillos a precios accesibles, por lo general este tipo de restaurantes son franquicias.
- **Restaurantes *buffet*.** Los comensales pueden elegir entre una gran variedad de platillos y servirse a discreción.
- **Restaurante de comida rápida.** Estos restaurantes son informales y ofrecen productos simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas fritas, pizzas o pollo frito.
- **Restaurantes temáticos.** Ofrecen alimentos de acuerdo a su origen (cocina italiana, cocina francesa, argentina, etc.) También encontramos los restaurantes espectáculos, que son los que generalmente están asociados con algún tipo de personaje o tipo de música.
- **Restaurantes *delivery***⁴³. O comida para llevar. En estos establecimientos se ofrece una gran variedad de platos, segundos y aperitivos, expuestos en vitrinas frías o calientes. Los clientes confeccionan un menú de acuerdo a la oferta de alimentos, por lo general se usan recipientes desechables.

De acuerdo con la clasificación, elBulli forma parte del grupo de los restaurantes *gourmet*, siendo su grupo estratégico todos los restaurantes que encajen con las características descritas

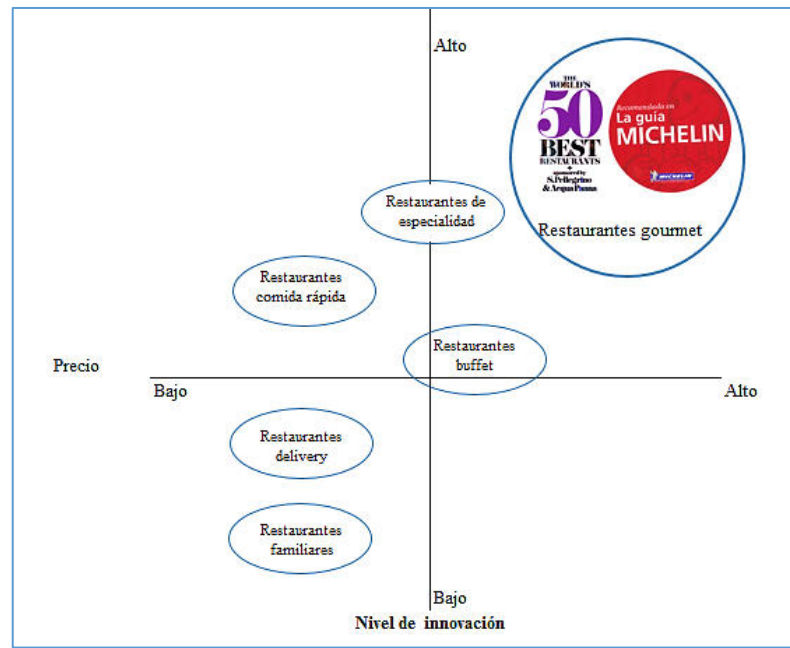
⁴¹ Hoy coexisten diferentes formas de restauración en correspondencia con las versiones comerciales que dan respuesta a la demanda de los mercados. Es así que la restauración se dinamiza en tal grado que va desde un simple punto de venta o kiosco, hasta un lujoso restaurante.

⁴² La clasificación de tipos de restaurantes fue extraída de la página web cursos gastronomía, <<http://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/155-tipos-de-restaurantes>>

⁴³ Término inglés que significa reparto o entrega

para esta categoría. Consideraremos a lo largo del trabajo de investigación, como grupo estratégicos a todos los restaurantes de España que figuren en la lista de los 50 mejores del mundo (tabla 3) o que hayan obtenido, por lo menos, una estrella Michelin (tabla 4)

Gráfico 3. Grupos estratégicos de elBulli



Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 3. Listas de los restaurantes españoles presentes en la lista de S. Pellegrino de los 50 mejores restaurantes del mundo 2011

Puesto	Restaurantes
2	El Celler de Can Roca de los hermanos Roca, Jordi, Pitu y Joan Roca (España)
3	Mugaritz de Andoni Luis Aduriz (España)
8	Restaurante Arzak de Juan Mari Arzak (España)
29	Martin Berasategui de Martín Berasategui (España)
50	Asador Etxebarri de Víctor Arguinzoniz (España)

Fuente: Elaboración propia, basada en la lista S. 2011

Tabla 4. Lista de todas las estrellas Michelin de España -2011

Tres estrellas	2 estrellas	1 estrella
EL BULLI. Rosas, Girona	LA ALQUERÍA, Sanlúcar la Mayor, Sevilla	BOROA, Amorebieta (Vizcaya)
ARZAK. San Sebastián	ATRIO, Cáceres	L'ALIANÇA D'ANGLÈS, Anglés (Girona)
CAN FABES. Sant Celoni, Barcelona	AZURMENDI, Larrabetxu, Vizcaya (nueva estrella)	CASA JOSÉ, Aranjuez (Madrid)
MARTÍN BERSATEGUI. Lasarte	CALIMA, Marbella, Málaga (nueva estrella)	EL CORRAL DEL INDIANU, Ariondas (Asturias)
AKELARRE. San Sebastián	CASA MARCIAL, La Salgar, Asturias	KOLDO MIRANDA, Avilés (Asturias)
SANT PAU. San Pol de Mar, Barcelona	LASARTE, Barcelona	ETXEBARRI, Axpe (Vizcaya)
EL CELLER DE CAN ROCA. Girona	LES COLS, Olot, Girona	CA L'ARPA, Bañolas (Girona)
	MIRAMAR, Llançà, Girona (nueva estrella)	ÀBAC. Barcelona
	MUGARITZ, Rentería, Guipúzcoa	ALKIMIA, Barcelona
	QUIQUE DACOSTA, Denia, Alicante	EVO (Hotel Hesperia Tower), Barcelona
	RAMÓN FREIXA, Madrid (nueva estrella)	CAELIS (Hotel Palace), Barcelona
	SANTCELONI, Madrid	CINC SENTITS, Barcelona
	SERGI AROLA GASTRO, Madrid	COMERCÇ 24, Barcelona
	LA TERRAZA DEL CASINO, Madrid	DOS CIELOS (Hotel Me), Barcelona
7 - Restaurantes	14 – Restaurantes	118 – Restaurantes

Fuente: Elaboración propia, basada en la publicación de la lista Michelin 2011

3.2 Análisis de la industria – cinco fuerzas de Porter

Para analizar la industria nos basaremos en el modelo de las cinco fuerzas, Porter (1987), aplicando la metodología de Hax y Majluf (2004), con la finalidad de medir el grado de atraktividad y determinar el potencial⁴⁴ de la industria de restauración.

3.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de ingreso de nuevos competidores son altas en la industria de la restauración, principalmente, porque involucra una fuerte inversión de capital para comprar o alquilar un local amplio ubicado estratégicamente, adquirir muebles, artefactos y mantener una planilla con personal calificado y de prestigio. Al mismo tiempo, involucra asumir un costo por la curva de aprendizaje e innovación constante del producto como también una inversión fuerte en marketing para hacer conocida la marca y buscar su posicionamiento en el mercado.

⁴⁴ El modelo de las cinco fuerzas, permitirá determinar la rentabilidad de la industria de la restauración.

3.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es baja por la presencia de diversos competidores en la industria de la restauración, permitiendo a los restaurantes seleccionar la mejor opción en cuanto a la calidad y precios de los insumos, es decir, no asumen costos por intercambiar proveedores, la variedad de sus creaciones lo obliga a tener una gama de proveedores diferentes en cada temporada. Las creaciones gastronómicas elaboradas por restaurantes *gourmet* son tan innovadoras y diferenciadas que las posibilidades de integración hacia delante y atrás son nulas.

3.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta. Fuera de la industria de restauración existe una gran variedad de productos sustitutos que, incluso tienen un precio inferior a los precios de elBulli y la accesibilidad para adquirirla es mayor. Pueden considerarse sustitutos las parrillas, paellas y reuniones con familiares y amigos. Los compradores no asumen costos altos por cambiar de restaurante, por el contrario, están continuamente propensos a experimentar nuevos sabores en otros restaurantes.

3.2.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo, debido a la existencia de gran cantidad de posibles clientes con interés en degustar creaciones culinarias propias de los restaurantes *gourmet*, de manera que la oferta no está diseñada en base a los deseos de los compradores sino de la innovación.

3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

El nivel de rivalidad entre competidores es alto, debido a la existencia de una gran cantidad de restaurantes con diversas propuestas⁴⁵. La innovación constante y la aplicación de técnicas es la principal fuente de ventaja competitiva en el grupo estratégico de elBulli. Los competidores calificados como restaurantes *gourmet* se ven obligados a obtener reconocimientos, como la Guía Michelin, y formar parte de los 50 mejores restaurantes del mundo, para hacerse más competitivos y posicionar la su marca.

⁴⁵ Según la fundación hostelería de España, en el 2011 existieron 88.009 restaurantes en España.

3.2.6 Evaluación general

De acuerdo con la evaluación realizada, determinamos que la industria de restauración es neutral. Se obtuvo un promedio 3,01⁴⁶ lo que significó que la industria, en el periodo 2011, no fue muy atractiva, y tampoco fue no atractiva, generando una rentabilidad moderada, lo explica, que elBulli no logró ganar más que 60.000 o 70.000 euros para facturaciones que exceden los cuatro millones⁴⁷, por ello, desarrolla diversas unidades de negocio para hacerla financieramente sostenible.

Tabla 5. Evaluación general

Evaluación general	No atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Barreras de entrada	Bajo			x			Alto	3,11
Poder del proveedor	Bajo				x		Alto	3,29
Amenaza de sustitución	Bajo		x				Alto	1,50
Poder del comprador	Alto				x		Bajo	4,00
Determinantes de rivalidad	Bajo			x			Alto	3,09
Promedio								3,01

Fuente: Basada en Porter (1987), Hax y Majluf (2004), elaboración propia

3.3 Conclusiones

Si bien es cierto, el sector de la restauración en medio de la crisis económica rezagó su tasa de crecimiento, pudo sobresalir marcando una tasa de crecimiento de 3,9% en el 2011, respecto al año anterior. En ese mismo año facturó 24.725 millones de euros, sumando un total de establecimientos de 88.009 en toda España FEHR (2011).

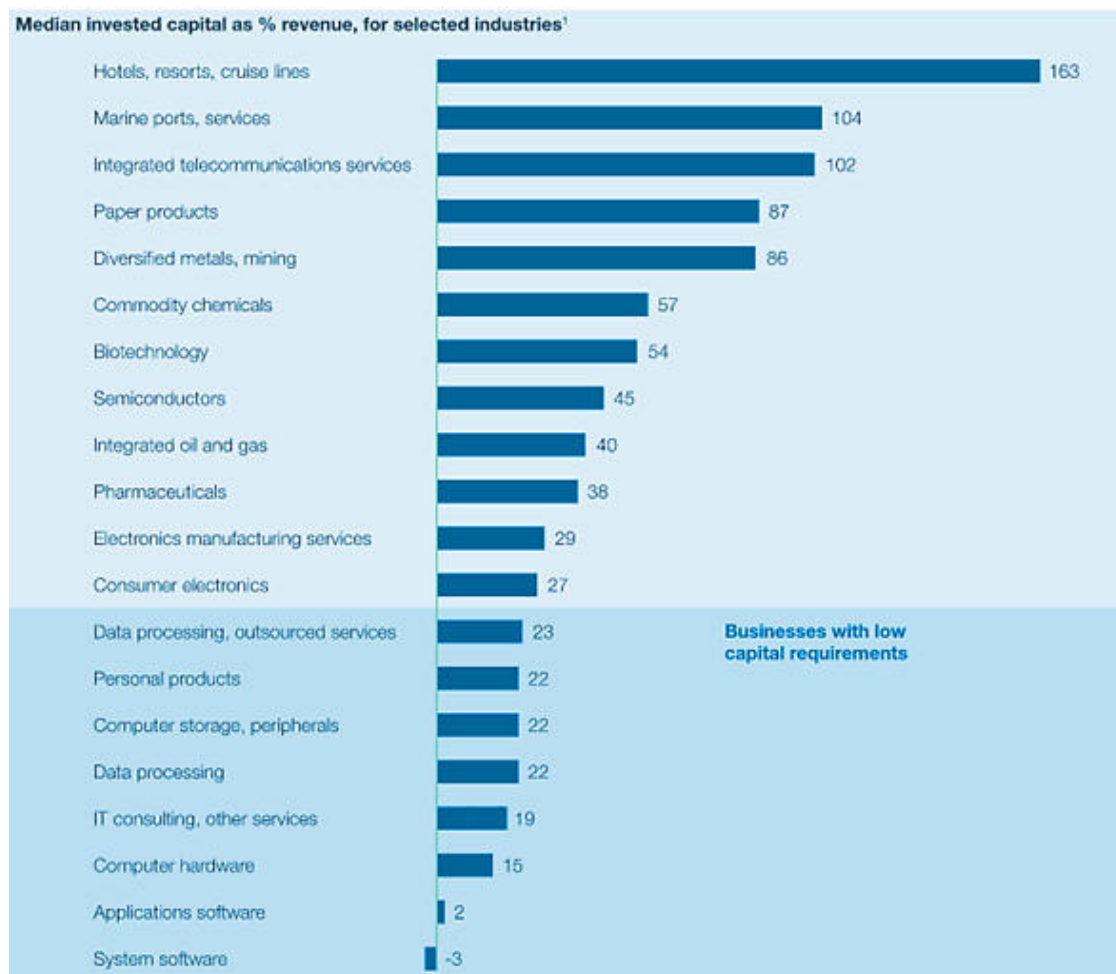
A pesar del escenario desfavorable, experimentó un crecimiento a comparación de otros sectores, debido a la alta adaptabilidad a los cambios socioculturales producto de la crisis y el aprovechamiento del turismo.

De acuerdo al gráfico 4, la inversión media de capital como porcentaje de los ingresos para la industria hoteles y restaurantes es mayor al promedio de todas las industrias de Europa. Esto demuestra que elBullifoundation exige un alto nivel de inversión de capital para su operación.

⁴⁶ Un promedio mayor 2,5 indica que la industria es atractiva y rentable

⁴⁷ La revista emprendedores.es destaca la gestión de Ferrán Adrià no solo por ser reconocido internacionalmente, sino por los acuerdos de imagen, cooperación industrial y con reconocidas cadenas hoteleras.

Gráfico 4. Inversión media de capital como porcentaje de los ingresos de las industrias en Europa



Fuente: Thomson; McKinsey analysis, 2005

Capítulo III. Análisis interno

A través de una cultura organizacional y de la constante innovación de técnicas diseñadas con un espíritu emprendedor, hacia la búsqueda de la originalidad, Ferrán Adrià posicionó el restaurante de tal manera que logró desarrollar nuevos negocios relacionados con elBulli, siendo necesarios para lograr un modelo de negocio financieramente sostenible.

1. Análisis de áreas funcionales

Mediante el análisis interno de Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología (AMOFHIT) evaluaremos las principales fortalezas y debilidades de las áreas de la organización; asimismo, identificaremos la relación entre las áreas. Para ello, se describirán las principales características de la gestión de elBulli en sus diferentes áreas funcionales.

1.1 Administración

- Se identifica una cultura organizacional orientada a la creación e innovación constante, influenciada en Ferrán Adrià, con el crecimiento y desarrollo del elBulli.
- Se evidencia una administración centralizada, presencial y demanda la participación directa de los gestores, Ferrán Adrià y Juli Soler (jefe de cocina y un jefe de sala.)
- Es una organización adhocrática, la estructura organizacional es temporal, se define, por lo general, por cada proyecto.
- Se implementó elBullitaller⁴⁸, un departamento científico cuya función era crear e innovar conceptos y recetas que pudieran ser servidas en elBullirestaurante.
- De acuerdo con la información del caso y a las fuentes de información, la organización carece de una gestión de gobierno corporativo, no existe una delegación de funciones, por parte de los dueños, a una administración independiente y autónoma.

1.2 Marketing

- La estrategia comercial de elBulli fue la creación e innovación constante de conceptos y recetas, entregando a sus clientes un servicio diferenciado. Cada temporada se abría un restaurante nuevo, no había lugar para la repetición.

⁴⁸ La creación de elBulli taller se concretó en el año 2003 con la influencia de Pere Castells, científico y aficionado a la gastronomía.

- Los reconocimientos y premios⁴⁹, como el ser nombrado en cinco oportunidades como el mejor restaurante del mundo, y obtener la tercera estrella Michelin, permitieron posicionar la marca, ganando prestigio y atención de los medios de comunicación y la sociedad en general.
- ElBulli restaurant actuó como departamento de marketing, porque recibió a periodistas, críticos culinarios, programas de cocina, entre otros, incurriendo en costo cero y generando además 200 millones de euros en publicidad⁵⁰.
- El mercado objetivo de elBulli apuntó a personas con poder adquisitivo y con ganas de vivir una nueva experiencia, que se desenvuelva en un ambiente agradable y cómodo, que le provea estatus, es decir, una experiencia que vaya más allá de lo sensorial⁵¹.
- Contaba con una ubicación geográfica estratégica, adecuada y oportuna, para ofrecer nuevas experiencias.
- Juli logró establecer una comunicación entre comensal y cocinero con sus constantes puestas en escena desde la apertura hasta el cierre del local.

1.3 Operaciones

- Se documentaron⁵² las recetas tanto de manera física como visual, de manera que al momento de hacer las elaboraciones, las preparaciones sean tal cual se documentaron.
- ElBulli tuvo una integración hacia delante cuando implementó elBulliBooks para la publicación del catálogo general.
- Implementó nuevas técnicas y procesos, permitiendo ser un referente en el mercado local e internacional.
- Diversificó sus líneas con el elBulli Catering.
- La creatividad de Ferrán Adrià le abrió las puertas al mundo de las consultorías.

1.4 Finanzas

- ElBulli registró una facturación cerca a los 2 millones de euros en el 2010, mientras que los negocios relacionados registraron un ingreso de 1,5 millones de euros⁵³.
- Debido al incremento de los costos operativos, Adrià se vio obligado a desarrollar unidades de negocio con el fin de financiar las actividades de elBullitaller

⁴⁹ Según la Guía publicada por The World's 50 Best Restaurants.

⁵⁰ Diario El Comercio "El Bulli destinaba 20% de su facturación en innovación"

⁵¹ Entrevista a Ferrán Adrià a cargo de Arcadi Espada para El Cultural en la edición del lunes 22 de febrero del 2016.

⁵² Diario El País "La enciclopedia de Ferrán Adrià se pone en marcha" Decenas de profesionales trabajarán en el nuevo proyecto del chef para dar lugar a La Bullipedia.

⁵³ elBulli no fue rentable, se necesitó de negocios relacionados para generar ingresos adicionales, cubriendo así los altos costos de innovación. Ensayo por Martha Fernández Guadaño, Gastroeconomy.

- Las unidades de negocio de elBulli: *catering*, consultorías, sobre todo el propio restaurante y la venta de sus publicaciones, generaron ingresos para el restaurante.
- Firmó en el 2010 un acuerdo con la Fundación Telefónica para ser imagen de la marca, lo que permitió llevar a cabo una exposición denominada auditando el proceso creativo, lo cual significó mayores ingresos.
- Los resultados financieros también se vieron afectados por los cierres del restaurante en temporadas bajas, esto permitió dar lugar a la innovación disruptiva, es decir, cerrar para volver a abrir con nuevas creaciones.

1.5 Recursos humanos

- ElBulli desarrolló un sistema interno de trabajo con sus empleados basado en la libertad creativa, es decir, sin restricciones para crear ni poner en práctica sus nuevas creaciones.
- Para llevar a cabo la libertad creativa no existía jerarquías.
- Ofreció programas de capacitación al equipo de trabajo.
- No se evidenció altas tasas de rotación de personal.
- Existía una amplia oferta laboral para cubrir plazas disponibles⁵⁴.
- Transferencia de conocimiento y experiencia acumulados en elBulli.

1.6 Investigación, desarrollo y tecnología

- Se evidenció una constante práctica de investigación y desarrollo permanente de alimentos, bebidas y equipos, con ello se logró desarrollar una amplia variedad de platos.
- Inclusión de técnicas físicas y químicas y herramientas científicas para el desarrollo de nuevos conceptos.
- Transferencia de conocimiento a través de las publicaciones.

1.7 Responsabilidad social y corporativa

- Existió un alto nivel de compromiso y responsabilidad social con proveedores locales.
- ElBulli generó impacto social fomentando puestos de trabajo⁵⁵.
- ElBulli tiene un compromiso con el medioambiente, forma parte de la fundación telefónica.
- Se instauró la Fundación Alicia, centro de corte social, dedicado a la innovación tecnológica en cocina, a la mejora de los hábitos alimentarios y a la valoración del patrimonio agroalimentario.

⁵⁴ El restaurante generó una facturación anual de unos dos millones de euros, a los que se suman entre un millón y un millón y medio de euros derivados del resto de los negocios. Blog gastronomía.

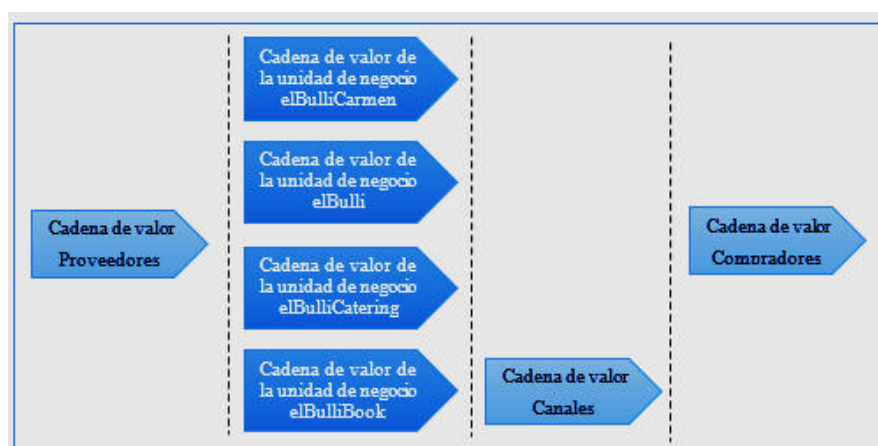
⁵⁵ Entrevista a Ferrán Adrià para la cooperativa.cl, “Ferrán Adrià los argumentos del porqué de su compromiso con la sociedad”.

2. Cadena de valor de elBulli

Se utilizará como herramienta la cadena de valor propuesta por Porter (1990) con la finalidad de dividir la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes con el objetivo de entender las fuentes potenciales de diferenciación que permitirán crear valor para el cliente en cada eslabón de la cadena de valor.

Como se ha descrito en los puntos anteriores, elBulli apalancó la creación de múltiples unidades de negocio⁵⁶ que han trabajado en forma colaborativa transmitiendo conocimientos, experiencia, y compartiendo recursos humanos y financieros. Generó mayor ventaja competitiva al sumar todas las unidades de negocio como un todo, logrando sinergia. En ese escenario, la cadena de valor de elBulli está integrada en un flujo más amplio de actividades de las otras unidades de negocio y organizaciones relacionadas, formando el sistema de valor⁵⁷.

Gráfico 5. Sistema de valor de elBulli



Fuente: Elaboración propia, basada en Porter (1987)

La cadena de valor contiene el valor total generado para el cliente y consta de actividades que se dividen en primarias y secundarias.

⁵⁶ Una unidad estratégica de negocio es un conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades. Esta estrategia es autónoma del resto, pero no totalmente independiente, pues todas las estrategias de las distintas unidades estratégicas de negocio se encuadran dentro de la estrategia global de la empresa. Menguzzato y Renau, 1991, p. 90.

⁵⁷ El sistema de valor considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor: proveedores, canales y compradores, Michael Porter (1990), La Ventaja Competitiva de las Naciones.

Gráfico 6. Cadena de valor de elBulli

Secundarias	Infraestructura				
	Administración centralizada con un rol altamente participativo. Marca reconocida en todo el mundo Premios y reconocimientos: nombrado por 5 veces como el mejor restaurante del mundo y obtuvo tres estrellas Michelin. Financiamiento proveniente de las unidades de negocio relacionadas: elBullicatering, elBullibook y elBullicarmen.				
	Administración de recursos humanos				
	Organización adhocrática, se organizan grupos de trabajos para actividades específicas y temporales. Buen clima laboral, cultura organizacional orientada a la creación e innovación. Inclusión de expertos multidisciplinarios en los proyectos de elBullitaller elBulli como un centro de formación (la oferta es mayor al número de plazas) 70 plazas y 8000 aplicantes. Régimen de prácticas como stagier (empleados sin remuneración) Procesos exhaustivo de selección, inducción, capacitación de chefs, pasantes y mozos. Bienestar y reconocimiento del personal Baja rotación del personal				
	Tecnología				
Primarias	Recopilación de información y nuevas ideas, producto de viajes a los mejores restaurantes Laboratorio de creatividad e innovación (Investigación y Desarrollo de recetas), elabora 110 recetas por temporada. Organización de equipos para desarrollar nuevos conceptos. Adopción de técnicas física/químicas, sistema toma de pedidos				
	Compras				
	Compra de insumos especiales alrededor del mundo, compras diarias en el mercado local, preferencia por proveedores pequeños y locales que aseguren la frescura y calidad de los insumos.				
	Logística interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Post - Venta
	Recepción de insumos diarios. Almacenamiento de insumos, previa revisión. Conservación de insumos y productos	Preparación de la recetas (2000 platos al día). Estandarización en presentación. Control de calidad del menú	Lugar de atención Noreste de Cataluña, en Cala Montjoi, Rosas, 6 meses al año, único servicio diario (noche). Capacidad de local máximo 40 personas. Cada comensal degusta 40 platos. Servicio directo al cliente final. Atención personalizado.	Posicionamiento de la Marca Visitas guiadas, Documentales sobre elBulli. Medios escritos que refieren a elBulli como el mejor del mundo. La participación activa en eventos académicos y culturales	Registro de reclamo de clientes. Encuesta de satisfacción Packs para cocinar en casa un plato de elBulli

Fuente: basada en Porter (1987), Elaboración propia

Al analizar la cadena de valor del elBulli se identificaron interrelaciones tangibles e intangibles con otras unidades de negocio de la empresa. Compartir una actividad logro crear ventaja competitiva reforzando la estrategia genérica de diferenciación; beneficiándose mutuamente todas unidades de negocio de las actividades compartidas y del valor de marca.

- El taller de creatividad actuó como el departamento de investigación y desarrollo gestionada por elBulli, una fuente de conocimiento que es compartida a la unidad de negocio elBulli Catering con la finalidad de ofrecer un servicio dotado de creatividad e innovación, al

mismo tiempo, este conocimiento fue transmitido a elBulliBooks con la finalidad de publicar las recetas de las creaciones.

- ElBulli también, a lo largo de su creación, ha almacenado experiencia sobre la administración del negocio, así como el proceso creativo que son contenidos importantes en la unidad de negocio de elBulli Carmen; Adrià y el equipo comparten su experiencia y conocimiento acumulados en los trabajos de consultoría y las exposiciones.
- Los recursos humanos se comparten entre todas las unidades de negocio: elBulli, elBulli Catering, elBulliBooks, elBulli Carmen.
- Las múltiples unidades de negocio son fuentes de financiación para el elBullitaller, es entendible ya que todas las unidades se benefician de sus creaciones.

3. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz EFI David (2013) permite evaluar las fuerzas y debilidades más importantes del negocio, en la tabla 6 se presentan los factores internos claves acompañados de un peso⁵⁸, que indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de una empresa en una industria determinada; en cambio, las calificaciones⁵⁹ indican el grado de fortaleza o debilidad de la empresa frente a cada factor clave. La puntuación ponderada total⁶⁰ obtenida es de 3,25, lo que indica que elBulli se encuentra en una posición interna fuerte, ya que sus fortalezas son mayores a sus debilidades.

⁵⁸ Los pesos oscilan entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante).

⁵⁹ Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

⁶⁰ Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno.

Tabla 6. Matriz de evaluación de los factores internos

Factores internos claves	Peso	Calificación	Total
			Ponderado
Fortalezas			
La Marca y liderazgo de Ferrán Adrià.	0,15	4	0,60
La Marca del elBulli.	0,15	4	0,60
Contar con un taller de investigación y desarrollo totalmente equipado.	0,15	4	0,60
Formar parte de un grupo de negocios que permite financiar los costos de investigación y desarrollo.	0,10	3	0,30
Conocimiento y experiencia acumulada de elBulli taller, además de una base de datos de millones de recetas únicas.	0,05	3	0,15
Espíritu creativo e innovador en el equipo.	0,10	3	0,30
Excelente nivel de servicio personalizada (brinda una experiencia única)	0,02	3	0,06
Ubicación geográfica en un lugar turístico que ofrece un ambiente natural, agradable y alejado de la ruidosa ciudad.	0,02	3	0,06
Fomenta la interacción con los comensales, ofrece recorridos, degustaciones y una atención personalizada por parte de Ferrán Adrià.	0,02	3	0,06
Alianzas estratégicas: Telefónica, Tecnia, CaixaBank, Don Pérignon, Lavazza.	0,08	4	0,32
Debilidades			
Altos costos de inversión en I & D que superan los ingresos del restaurante.	0,10	1	0,10
Ubicación geográfica de difícil acceso (requiere el uso de transporte privado).	0,02	1	0,02
Poca capacidad de atención por el número de plazas disponibles.	0,03	2	0,06
Falta de retroalimentación a las necesidades de los clientes.	0,01	2	0,02
	1		3,25

Fuente: Basada en David (2008), elaboración propia

4. Análisis VRIO

El análisis VRIO, Barney (1991), fundamentado en la teoría de recursos y capacidades, permitirá determinar la ventaja competitiva de elBulli; para ello, es necesario evaluar los recursos para determinar el potencial competitivo individual, considerando las siguientes características: el valor, la rareza, la inimitabilidad y la organización⁶¹, lo que permitirá clasificar a cada recurso o capacidad en las siguientes categorías: paridad competitiva, ventaja competitiva temporal, ventaja competitiva sostenible y desventaja competitiva.

⁶¹ Para determinar si un recurso cumple con las características VRIO se debe tener en cuenta las siguientes preguntas: valor: ¿el recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?, raro: ¿el recurso lo poseen pocas empresas?, inimitable: ¿las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja? y organización: ¿la organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso? Preguntas sugeridas por David Mayorga, Marketing estratégico.

Tabla 7. Análisis VRIO

Recurso/Capacidad	V	R	I	O	Implicaciones competitivas
Recursos financieros					
Capacidad financiera	Sí	No	No	No	PC
Recursos humanos					
Visión y liderazgo corporativo	Sí	No	No	No	PC
Ferrán Adrià, reconocido chef	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Numeroso <i>staff</i> de chefs reconocidos y vasta experiencia	Sí	Sí	No	No	PC
<i>Stager</i> del todo el mundo	Sí	Sí	No	No	PC
Cultura organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	PC
Buen clima laboral e ideal para la creación e innovación	Sí	No	No	No	PC
Recursos organizacionales					
Capacidad de investigación y desarrollo	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Valor de marca elBulli	Sí	Sí	No	No	VCS
Alianza estratégicas	Sí	Sí	No	No	VCT
Desarrollo de unidades de negocios relacionadas	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Gestión de responsabilidad social y ambiental Fundación Alicia	Sí	Sí	No	No	VCT
Control de operaciones clave de negocio	Sí	No	No	No	PC
Conocimiento de la industria	Sí	No	No	No	PC
Recursos físicos					
Ubicación del local	Sí	Sí	Sí	No	PC
Ambientación del local - menaje único	Sí	Sí	No	No	PC
Taller de creación e innovación	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Calidad de insumos	Sí	No	No	No	PC
Poca capacidad de sala	Sí	No	No	No	DC
V = valor, R = raro, I = inimitable, O = organización PC: paridad competitiva, VCT: ventaja competitiva temporal, VCS: ventaja competitiva sostenible, DC: desventaja competitiva					

Fuente: Elaboración propia, basada en Barney (1991)

Del análisis VRIO realizado, se determinó que elBulli tiene como ventajas competitivas sostenibles: el valor de marca elBulli, prestigio de Ferrán Adrià⁶², el taller de creación e

⁶² La imagen del Bulli y del propio Ferrán Adrià se han convertido en un ejercicio de comunicación moderna impecable, portadas de los diarios más influyentes del mundo comentan sobre los reconocimientos únicos obtenidos y sobre el liderazgo efectivo y permanente. El posicionamiento de la marca ha permitido desarrollar otros negocios con éxito Euroresidentes (2008).

innovación⁶³, capacidad de investigación y desarrollo⁶⁴ y el desarrollo de negocios relacionados⁶⁵.

Asimismo, se tiene dos ventajas competitivas temporales: alianzas estratégicas⁶⁶ y la gestión de responsabilidad social⁶⁷ con la participación de la fundación Alicia en los proyectos⁶⁸. Los demás recursos evaluados, a excepción de una, tienen paridad competitiva; lo que significa que son atributos no raros y que las empresas del sector deben poseer para competir. Por último, tenemos como única desventaja competitiva la poca capacidad de sala⁶⁹, lo que impedía cubrir la demanda y poder generar mayores ingresos.

5. Determinación de ventaja competitiva

Las ventajas competitivas de elBulli están conformadas por aquellas que son sostenibles, es decir:

- El valor de marca elBulli, el prestigio y reconocimiento otorgado ha permitido posicionar la marca.
- Ferrán Adrià ha ganado su propio reconocimiento al revolucionar la gastronomía, es el artífice del modelo de negocio gracias a su intuición y al aporte de su red de contactos, expertos en diferentes disciplinas y empresas aliadas.
- El taller de creación e innovación ha sido el principal motor de la ventaja competitiva de elBulli, los conceptos y recetas producidos han permitido ofrecer un menú variado y único a los comensales y atrajo miradas de los medios de comunicación que a través de documentales difundió sus actividades influyendo en el sector de restauración, iniciando una revolución con la adopción de nuevas técnicas y conceptos desechando tabúes.

⁶³ elBulli, más que un restaurante es un taller con departamento de I+D incluido, en el que se realizaban al año cerca de 5.000 experimentos, de los que solo 125 se incorporaban al menú. Todo comenzó en 1987, cuando el cocinero catalán Ferrán Adrià escuchó al chef francés Jacques Maximin afirmar que “la creatividad es no copiar”. Amanda Moreno, Carlos Moreno y Elena Santa María (2015).

⁶⁴ el equipo se dividía en equipo creativo y reproductivo, y contaba con 45 personas en la cocina y 20 en sala; 65 trabajadores para 50 comensales. Se invertía un 20% en I+D. Otra característica es la interdisciplinariedad, que les llevó a colaborar con diseñadores, empresas de alimentación, científicos o artistas. Amanda Moreno, Carlos Moreno y Elena Santa María (2015)

⁶⁵ elBulli creó empresas relacionadas para captar ingresos que pudieran respaldar los altos gastos del taller de investigación, lo negocios son: la consultora, catering y la editorial permitieron un modelo de negocio financieramente sostenible. ESADE caso "Creatividad: Ferrán Daría".

⁶⁶ Durante el 2010, Telefónica y Ferrán Adrià firman una alianza con doble objetivo: convertir a Ferrán Adrià embajador de la marca Telefónica y el otro, apoyar al chef en el proceso de transformación de elBulli. La Voz Libre.

⁶⁷ Ferrán Adrià, y la Fundación de Investigación del Hospital Clínico han elaborado dos recetarios con 100 propuestas para diabéticos. El aderezo (2009).

⁶⁸ Una fundación de Caixa Manresa y la Generalitat de Catalunya, dedicado a la innovación tecnológica en cocina, a la mejora de los hábitos alimentarios y a la valoración del patrimonio agroalimentario. Fundación Alicia.

⁶⁹ Dos millones de solicitudes de reserva y solo se concedían ocho mil cenas por temporada. ESADE caso "Creatividad: Ferrán Daría".

- El desarrollo de negocios relacionados ha permitido que elBulli pueda tener libertad financiera para experimentar en el taller de creatividad e innovación, al mismo tiempo que el taller aporta a los otros negocios de prestigio, contenido para los libros, recetas para el *catering*, conocimiento y experiencia aplicada en las labores de consultoría.
- La capacidad de innovación y desarrollo al contar con un *staff* de cocineros con vasta experiencia y expertos que permitan desarrollar nuevos conceptos, herramientas y procedimientos.

A partir de las ventajas competitivas identificadas se sugiere que elBulli mantenga la estrategia genérica de diferenciación con enfoque.

6. Conclusiones

ElBulli posee características y recursos importantes que podrían permitir la continuidad del negocio, pero también posee fortalezas que podrían ser aprovechadas para generar otros negocios o evolucionar a un nuevo modelo de negocio que permita explotar el valor de marca de manera eficiente.

Recogiendo las palabras de Ferrán Adrià, elBulli ha acumulado conocimiento y experiencia invaluable que ya no se limita a la creación únicamente de platos, sino permite crear profesionales, expertos en cocina, de manera que, siendo una organización con responsabilidad social, podría dirigir sus esfuerzos en generar un centro de investigación de gastronomía con la finalidad de formar profesionales expertos y contribuyendo con el sector de restauración, publicando las creaciones ya sean recetas, conceptos o procedimientos.

Capítulo IV. Proceso de transformación

1. Cierre de elBulli

1.1 Razones principales del cierre en el 2011

- Considerando que la industria de la restauración es una industria fragmentada, el grupo estratégico, restaurantes de alta cocina, al cual pertenece elBulli, presenta una rentabilidad modesta⁷⁰ por los altos costos que demandaba la puesta en marcha. ElBulli S. L.⁷¹ destinaba el 20% de su facturación en el taller de creatividad e innovación⁷²; Ferrán Adrià manifestó que elBulli perdía medio millón de euros al año, y se complicaba el pago de los salarios⁷³. Los ingresos no fueron suficientes para la sostenibilidad de la empresa por lo que se desarrollaron otros negocios⁷⁴: consultoría, elBulli Catering y elBulliBooks, para otorgarles libertad financiera a cambio de cargar trabajo adicional a las actividades del taller y elBulli.
- El grado de rivalidad entre los competidores del mismo grupo estratégico de elBulli era intenso, cambiante y sofocante. Un entorno altamente dinámico, lo que obligaba mantener e incrementar el ritmo de creaciones e innovaciones. Riesgos constantes de perder títulos y reconocimientos, lo que restaría el prestigio y reputación de la marca elBulli.
- ElBulli consiguió todos los premios y reconocimientos, fue denominada por cinco oportunidades como el mejor y consiguió la tercera estrella Michelin, no quedaba pendiente un premio que motivará su permanecía en esta competencia. Necesidad de nuevos retos y proyectos.
- El equipo de creatividad trabajaba en un ambiente que carecía de la infraestructura y recursos necesarios para continuar desarrollando su creatividad e innovación, las actividades del taller, en paralelo a las tareas del restaurante, jugaron negativamente en el número y calidad de creaciones.

1.2 Beneficios del cierre de elBulli en el 2011

El cierre de elBulli en el 2011 ha sido oportuno y estratégico, debido que a esta fecha elBulli contaba con los premios y reconocimiento vigentes, lo que permitió conservar el valor y prestigio de la marca, permitiendo apalancar nuevos proyectos como elBullifoundation y atraer interés de empresas innovadoras como socios y clientes futuros.

⁷⁰ *El País*: la guía Michelin ha dado lugar a diversos modelos de negocio que en su totalidad no son del todo rentables.

⁷¹ Sociedad elBulli S.L Conformado por varias unidades de negocio: restaurante, editorial, catering y consultora.

⁷² El Comercio, “El Bulli destinaba 20% de su facturación en innovación”.

⁷³ El Confidencial, “Ferrán Adrià: El Bulli pierde medio millón de euros al año”.

⁷⁴ Se creó la fundación Alicia para controlar las unidades de negocio elBulli: consultoría, elBulli catering y elBullibook.

Muestra de ello fue la alianza con la Fundación Telefónica⁷⁵ que se celebró en el 2010 por un periodo de cuatro años, renovándose para el periodo 2014-2016⁷⁶ y convirtiéndose en el principal socio tecnológico del proyecto elBulliFoundation. Esta alianza significó para Adrià asumir el papel de embajador corporativo de la multinacional de telecomunicaciones y tener el respaldo de Telefónica en los números proyectos que tenía pensados, como la Bullipedia.

2. Nueva propuesta de valor para elBulli

2.1 Antecedentes

En noviembre de 2009, Ferrán Adrià decide dar un cambio a la existencia de elBulli para dar lugar a un negocio que permitirá crear e innovar y ser socialmente responsable, en el 2011 decide cerrar, teniendo un periodo, antes del cierre, para realizar una serie de actividades para conseguir fondos para el nuevo proyecto, 4 millones de euros fueron recaudados por actividades de *catering* y consultorías a empresas, y 2 millones de euros por la subasta de la bodega de elBulli. Logrando recaudar 6.000. 000 millones de euros para elBulliFoundation, entidad que se dedicaría a la investigación aplicada a la gastronomía, con el objetivo de seguir creando e innovando, al mismo tiempo, con un sentido de responsabilidad social y sin ánimo de lucro, el cual iniciaría sus actividades en el 2016 en la misma ubicación de elBulli.

El anuncio del cierre y la apertura del mismo, luego de dos años, bajo un nuevo concepto, se llevó a cabo en enero de 2010, provocando todo tipo de reacciones: sorpresa, nostalgia y comentarios que estaban quebrados o que llegaron al límite de su creatividad. Lo cierto fue que el cierre de elBulli fue esperado con tantas ansias por sus gestores y colaboradores porque significaba el inicio de un gran proyecto, la creación de una fundación abocada a la investigación, creación e innovación permanente, lo que permitiría contribuir a la sociedad con la creación de talento y puestos de trabajo; se aspira continuar con el trabajo del taller de creación y compartirla con la sociedad.

ElBulli desato una revolución en la gastronomía y su influencia llegó a todo el mundo, esto se debe a que más de 2.000 cocineros pasaron por elBulli. Esto significó que el elBulli más allá de crear e innovar recetas, formó cocineros con una filosofía que compartían, mantenían y fomentaban en sus nuevos empleos. El taller de creatividad de elBulli era atractivo como un

⁷⁵ La Fundación Telefónica ejerce en los países en los que está presente una actividad, que por su naturaleza contribuye en gran medida al desarrollo económico, social y cultural de los mismos, mejorando la calidad de vida y fomentando la igualdad de oportunidades entre todos los ciudadanos. Fuente: Fundación Telefónica. Fecha de consulta. 22/01/2016. <http://www.fundaciontelefonica.com/>

⁷⁶De acuerdo a la publicación del blog ThinkBig, “Telefónica continuará siendo socio tecnológico de los proyectos de elBulliFoundation que se desarrollan en BullipediaLab, y que se concreta en: Bullipedia, elBulliDNA y elBulli1846.”

centro de formación. Ferrán Adrià por ello tuvo la visión de que era el momento de crear profesionales expertos que crearán e innovarán platos aprovechando la experiencia, conocimiento, la imagen de la marca y la alianza con telefónica; al mismo tiempo, esta nueva propuesta crearía valor a la comunidad por generar profesionales que podrían acceder a buenos trabajos o iniciar sus propias empresas

2.2 Propuesta de valor

De acuerdo al estudio realizado para la determinación de la ventaja competitiva, se pudo reconocer que elBulli tiene una serie de recursos y capacidades que permite desarrollar nuevos negocios, el posicionamiento de elBulli y Ferrán Adrià en la industria permite apalancar iniciativas de negocio; las alianzas estratégicas y la red de contactos facilitarán concebir la nueva propuesta de valor aprovechando las fortalezas como empresa.

La propuesta de valor involucra la creación de elBullifoundation como entidad privada y sin fines de lucro, con la finalidad de continuar con las actividades del taller de investigación, crear un ambiente propicio para la creación e innovación que, paralelamente, permitirá la formación de profesionales con la transferencia de conocimientos y experiencia. El conocimiento generado por las investigaciones será compartido diariamente a través de Internet.

Ferrán Adrià y Juli Soler financian el proyecto con las ganancias que generan los negocios de elBulli S.L. y los ingresos provenientes de la alianza con Telefónica, principal socio tecnológico que permitirá hacer posible este modelo de negocio, facilitando tecnología que permita divulgar y conectar a los interesados con los frutos de elBullifoundation.

ElBullifoundation estará ubicada en el Parque Natural de Cap de Creus, Cala Montjoi, y ocuparán una superficie de 5.411 metros cuadrados. Preservará la armonía del medioambiente, generará puestos de trabajo y formará profesionales como parte de su programa de responsabilidad social.

Las empresas con las que mantiene una alianza se beneficiarán logrando reconocimiento, el equipo de investigación y desarrollo contribuirá con el personal de las empresas que quieran participar en proyectos específicos de innovación; al mismo tiempo, las empresas se beneficiarán del sentido de responsabilidad social que denota la participación de fundaciones, de manera que genere beneficio para la sociedad, aportando sostenibilidad al sistema y promoviendo la creatividad y la libertad para crear entre las personas.

Los tres proyectos que conforman elBullifoundation son los siguientes:

2.2.1 ElBulli1846⁷⁷

Será un centro expositivo pagado, situado en el mismo espacio donde estaba elBulli, en Cala Montjoi. Donde podrá asistir el público en general con intereses gastronómicos, para visitar el espacio y entender la historia de elBulli, desde los orígenes a la actualidad y también podrá acceder a las experiencias relacionadas con elBulliDNA, y degustación de las creaciones gastronómicas.

2.2.2 ElBulliDNA

Será el taller de creatividad de elBulli multiplicado por ocho, en el que habrá equipos multidisciplinares creando e innovando durante ocho meses al año, utilizando la cocina como lenguaje. Habrá un diálogo continuo con otras disciplinas y el objetivo principal de esos equipos será generar contenidos y compartir con todo el mundo la información de una manera instantánea; compartirá el espacio con elBulli1846.

2.2.3 Bullipedia

El objetivo es elaborar una gran enciclopedia de la cocina, volcar el conocimiento gastronómico en forma ordenada en un repositorio digital, con el objetivo de ayudar a crear a los cocineros de todo el mundo. En promedio trabaja alrededor de 70 personas⁷⁸.

A continuación, se presenta el nuevo modelo de negocio según la plantilla de Sinfield, para identificar claramente la propuesta de valor para cada grupo de clientes de todas las unidades de negocio de elBulli.

⁷⁷ Según el diario *El País*, elBulli1846 en honor a las 1846 creaciones del elBulli a partir de 1987, año en el que se decide dejar de copiar.

⁷⁸ Un grupo conformado por personas de diversas disciplinas.

Tabla 8. Nuevo modelo de negocio de elBullifoundation

¿Quién debería ser nuestro cliente objetivo?	¿Qué necesidad del cliente deberíamos satisfacer?	¿Cómo tendrá acceso el cliente a nuestro producto?	¿Qué producto satisfará esa necesidad?	¿Dónde deberíamos operar en la cadena?	¿Cómo obtendremos beneficios?	Unidad de Negocio
Aficionados, estudiantes y expertos en cocina	Necesidad de un repositorio sistematizado con conocimientos diversos relacionados a la gastronomía.	Directo través de internet	Catálogo general con conocimiento gastronómico en formato digital	Proveedor de servicio	- Participación de personas externas para aportar en la construcción del catálogo General. - Número de profesionales gracias al material compartido(RSC)	elBulliLab
Personas con interés gastronómico	Acceder al conocimiento especializado, producto del trabajo creativo e innovador de elBulli, generación de nuevas técnicas y conceptos.	Directo través de internet	Contenido audiovisual, interactivo, etc.	Proveedor de servicio	Inversión/Número de visitas beneficiadas con el contenido	elBulliDNA
Personas con interés gastronómico	Necesidad de conocer la historia de elBulli, experimentar emociones y degustar creaciones innovadoras en un ambiente	Directo	Creaciones gastronómicas innovadoras	Proveedor de servicio	Pago por el ingreso a la exposición y experiencia relacionada al elBulliDNA	elBulli1846
Amantes de cocina	Aprender Recetas de nuevos platos para ser preparados en casa	Distribuidores		Autor de publicación	Pago por las publicaciones, recetas e ilustraciones de las creaciones gastronómicas, derecho de autor y patentes.	elBulliBook
Empresas diversas	Necesidad de Servicios de Catering	Directo		Proveedor de servicio	Pago por servicio de Catering (Desayunos corporativos, buffets, cenas)	elBulliCatering
Universidades/Institutos gastronómicos	Profesionales expertos con experiencia y renombre para dictar talleres gastronómicos y de innovación	Directo	Conocimientos y experiencia en el proceso creativo, en el desarrollo de nuevos conceptos y técnicas.	Proveedor de servicio	Pagos por cursos dictados sobre cocina molecular.	elBulliCarmen
Fundación Telefónica	Necesidad de exponentes exitosos para ser imagen y promover la innovación en diversas áreas	Directo		Proveedor de servicio	Pagos por representación y Conferencias sobre creatividad e innovación.	
Empresas diversas	Necesidad de asesoramiento para innovar productos gastronómicos e instrumentos de cocina	Directo		Proveedor de servicio	Pago sobre el servicio de consultoría	

Fuente: Elaboración propia, basada en el modelo de Joseph V. Sinfield 2012.

2.3 Problemas identificados 2011 - 2015

Al anunciar los dos años de cierre del elBulli se presentan los siguientes desafíos temporales:

- Desarrollar alianzas estratégicas con socios e inversionistas que respalden los proyectos que permitan apalancar a elBulli transformado.
- Mantener vigente la marca y el prestigio ganado.
- Financiación del proyecto.
- Madurar la idea de la fundación, cuando se cerró elBulli no se tenía en claro cómo sería el negocio en concreto.
- La construcción de elBullifoundation en cala Montjoi, en la localidad gerundense de Roses, desató una serie de críticas y rechazo por parte de ecologistas⁷⁹.
- Conceptualizar y determinar cómo deben de ser los tres proyectos que sustentan elBullifoundation, que son elBulli1846, elBulliDNA y Bullipedia.

⁷⁹ Más de 75.000 firmas contra el proyecto elBullifoundation de Ferrán Adrià, exigen que no se cree una ley a medida del laureado chef. Más de 30 organizaciones se suman a la petición ciudadana. ElBulli, patrimonio nacional. Cordero, Dani. El País. 5 de octubre de 2014.

2.4 Soluciones

Ferrán Adrià aprovechó ser imagen de la Fundación Telefónica para afianzar los vínculos, convirtiéndolo en su socio tecnológico y proveedor de soluciones tecnológicas que permita conectar, compartir, promueva la participación y la colaboración de la comunidad. Tecnia es otro socio tecnológico de elBullifoundation que desarrollará y aplicará las tecnologías más avanzadas para lograr la eficiencia energética, reducir al mínimo el consumo energético, recursos renovables para generar energía a partir de los recursos locales y *Smart Share* almacenando y compartiendo energía.

El acuerdo entre elBullifoundation y Tecnia, establece el compromiso de “hacer del proyecto de Centro Creativo en Cala Montjoi una referencia internacional de intervención sostenible en un parque natural, aplicando permanentemente la creatividad y la innovación tecnológica para mantenerse como modelo de sostenibilidad en el uso y gestión de la energía y los recursos”. En definitiva, Tecnia va a desarrollar el “cerebro” para gestionar el metabolismo energético del nuevo elBulli⁸⁰.

De la misma forma, firmó alianzas con otras empresas cuyo negocio es la innovación constante, entre ellas: Don Pérignon, CaixaBank, Lavazza y elBullifoundation⁸¹.

Para mantener vigente la marca y el prestigio ganado, Ferrán Adrià y el equipo continuaron con los trabajos de consultoría, las exposiciones alrededor del mundo con el tema: “Auditando el proceso creativo gracias a la fundación telefónica”; estas actividades, junto a las ganancias de las otras unidades de negocio, formaron la fuente de financiación de elBullifoundation.

Ferrán Adrià y Telefónica gestionaron un concurso internacional entre los mejores alumnos de MBA de cinco escuelas de negocios⁸² generando una tormenta de ideas, con el objetivo de recabar ideas para la transformación de elBulli, en una fundación. Se tuvo como reto dar ideas en torno a varios asuntos claves:

- Cómo poner en marcha un proyecto de esta magnitud con un enfoque global.
- De qué forma se pueden divulgar las innovaciones generadas en elBullifoundation y con qué herramientas.

⁸⁰ Tecnia. Creative Energy Living Lab - Cell es un nuevo concepto que Tecnia quiere llevar a cabo por primera vez en el nuevo proyecto denominado elBulli.

⁸¹ «El 90% de los ingresos que se obtienen con la venta de los libros de ‘La comida de la familia’ (lanzado el pasado noviembre), que es un libro que va a dar muchos ingresos para la fundación», explica Adrià, que añade: «Estamos recopilando fondos, son los fondos de seguridad». Fernández Guadaño, Marta. “Diez claves para entender elBullifoundation”.

⁸² Escuelas de negocio convocadas: la española Esade, la británica London Business School y las estadounidenses Harvard, Columbia y Berkeley.

- Mecanismos para estimular la creatividad.
- Vías para encontrar el mejor talento en el mundo y atraerlo a la fundación.
- Cómo se puede medir el éxito de Ferrán Adrià y su fundación.

2.6 Conclusiones

De acuerdo con estudios realizados en el presente trabajo, consideramos acertadas las decisiones de Ferrán Adrià y sus colaboradores; de desarrollar un nuevo modelo de negocio como parte de una estrategia de crecimiento, formar una fundación que permita aprovechar los recursos, capacidades y experiencia que ha acumulado elBulli a lo largo de su trayectoria, de manera que se capitalicen las fortalezas y permita la continuidad del negocio siendo sostenible financieramente, promoviendo el sentido de responsabilidad social y compartiendo el conocimiento generado.

Capítulo V. Planeamiento estratégico de elBullifoundation

1. Visión

Si bien es cierto que elBullifoundation no tiene una visión definida, se propone una visión tomando como referencia el lema de la fundación: "elBullifoundation Libertad para crear". "Habrá riesgo, libertad y creatividad. Por ello no habrá horarios, ni reservas, ni rutinas". Con este enunciado elBullifoundation se proyecta a ser una fundación dedicada a la investigación en creación e innovación de la gastronomía como ciencia con un singular componente social y sin ánimo de lucro.

Con base en el lema de la fundación y bajo el criterio la de *Strategic Management Insight*⁸³, se propone la siguiente visión para elBullifoundation: un espacio donde todos tengan libertad para crear.

2. Misión, objetivo y lema de la Fundación

La misión⁸⁴ de elBullifoundation será crear. La idea que se propone es ayudar a pensar ya que con una actitud y mentalidad adecuada se puede crear de manera positiva y provechosa. La fundación tiene dos objetivos principales:

- Ser el archivador de elBullirestaurante.
- Ser un centro de creatividad para luego compartir ideas y descubrimientos con Internet.

3. Objetivos estratégicos⁸⁵

De acuerdo con David (2008) los objetivos deberán ser alcanzables, comprensibles, cuantificados, están ubicados en un horizonte temporal, deben derivarse de las estrategias de la organización, no ser abstractos, y deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.

Los objetivos propuestos se encuentran alineados al lema, misión y objetivos principales. Con la finalidad de dar dirección a los esfuerzos de la organización, para alcanzarlos y superarlos se plantearon los objetivos estratégicos para elBullifoundation, a mediano y corto plazo.

⁸³ Visión de la gestión estratégica, portal web.

⁸⁴ "Misión, objetivo y lema de la fundación". *elBullifoundation.com*

⁸⁵ "Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, relevan las prioridades se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros", David (2008).

Tabla 9. Objetivos estratégicos de elBullifoundation

Objetivo estratégico	Detalle	Descripción
OE1	Generar ingresos superiores a los 946,000 euros al año ⁸⁶	Registrar ingresos por la venta de entradas por 700.000 euros, la restauración supondrá unos ingresos de 87.000 euros y la tienda otros 159.000, sumando un total 946.000 euros al año por lo se espera ganar entre 600.000 y 700.000 euro al año.
OE2	Implementar plataformas virtuales para compartir información	Cimentar una plataforma virtual que permita compartir todo el conocimiento generado por elBullifoundation con el mundo entero.
OE3	Ofrecer un entorno web con contenido innovador y atractivo para atraer suscriptores.	Alcanzar un millón de suscriptores en la plataforma virtual, 80% de suscriptores Premium (3 euros al mes por acceder a contenidos exclusivos), captando ingresos superiores a los 2.400.000 euros al mes.
OE4	Generar ingresos por publicidad en las plataformas virtuales.	Alcanzar ingresos por 1.000.000 millón de euros al año por publicidad en las páginas de elBullifoundation (banners y videos).
OE5	Alcanzar 200.000 ⁸⁷ visitantes anuales a elBulli1846.	Alcanzar por lo menos 200.000 visitantes anuales, gran parte de ellos con alto poder adquisitivo. Generando tráfico de personas en el parque natural del Cap Creus, beneficiando de ello a los negocios aledaños.
OE6	Alcanzar retornos atractivos de las nuevas unidades de negocio.	Obtener retorno atractivo con respecto al sector fundacional ⁸⁸ (ROE y ROA) para financiar proyectos de investigación.
OE7	Incrementar la capacidad de creación e innovación.	Incrementar la capacidad de investigación y desarrollo, elBulli DNA deberá multiplicar en ocho ⁸⁹ la capacidad inicial de taller de investigación.
OE8	Formar aliados estratégicos para preservar el medioambiente.	Fortalecer la reputación de elBulli como una empresa socialmente responsable
OE9	Capacitar, formar, compartir experiencia y conocimiento con el personal que formarán parte del proyecto de elBulli DNA.	Formar anualmente en promedio 30 profesionales de alto nivel como parte de su compromiso de responsabilidad social., a través de un plan de sucesión y la implementación de un plan de gobierno corporativo.

Fuente: Elaboración propia 2016

4. Generación de la estrategia de elBullifoundation

4.1 Matriz FODA Cruzado

De acuerdo con David (2013), la matriz FODA cruzada permite determinar la posición estratégica de una empresa pues considera cuatro dimensiones de análisis: dos dimensiones

⁸⁶ Periódico dominicano, Listín Diario por EFE, "El Bulli' de Adrià abrirá sus puertas" (2015)

⁸⁷ Diario La Vanguardia, por Jolouch, Cristina, "Ferrán Adrià espera recibir 200.000 visitas anuales en elBulli foundation.

⁸⁸ Según la asociación española de fundaciones, el sector fundacional español desempeña un papel central en la canalización de esfuerzos privados orientados en beneficio de intereses generales. Su relevancia se refleja en el número de organizaciones que lo componen, en las necesidades sociales que satisfacen, en el número de beneficiarios a los que atienden y en el empleo directo e indirecto que genera.

⁸⁹ "Misión, objetivo y lema de la fundación". *elBullifoundation.com*

internas (impacto financiero) y dos dimensiones externas (estabilidad del entorno y fuerza de la industria). De esta manera, se logra determinar que elBullifoundation posee un perfil competitivo. elBullifoundation tiene un perfil competitivo con ventaja competitiva, lo cual es determinante en una industria de crecimiento.

Tabla 10. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
F1: La marca y liderazgo de Ferrán Adrià.	D1. Altos costos de inversión: I + D que superan los ingresos del restaurante.
F2: La marca del elBulli.	D2. Ubicación geográfica de difícil acceso (requiere el uso de transporte privado).
F3: Contar con un taller de investigación y desarrollo totalmente equipado.	D3: Poca capacidad de atención por el número de plazas disponibles.
F4: Forma parte de un grupo de negocios que permite financiar los costos de investigación y desarrollo (innovación).	D4. Falta de retroalimentación a las necesidades de los clientes.
F5. Conocimiento y experiencia acumulada del elBulli Taller, además de una base de datos de millones de recetas únicas.	
F6. Espíritu creativo e innovador en el equipo.	
F7. Excelente nivel de servicio personalizado (ofrece una experiencia única).	
F8: Ubicación geográfica en un lugar turístico que ofrece un ambiente natural, agradable y alejado de la ruidosa ciudad.	
F9. Fomenta la interacción con los comensales, ofrece recorridos, degustaciones y una atención personalizada por parte de Ferrán Adrià.	
F10: Alianzas estratégicas: Telefónica, Tecnia, CaixaBank, Don Pérignon, Lavazza.	
Oportunidades	Amenazas
O1. Aumento de interés por la cocina y la innovación culinaria.	A1. La crisis europea impacta en la economía española y desincentiva la inversión privada.
O2. Aumento del turismo, crea un escenario favorable para la exposición de la gastronomía española.	A2. Dependencia de las políticas y voluntad del gobierno (aumento de las regulaciones en el área de Cala, las cuales protegen la reserva y la armonía del lugar).
O3. Aplicación de la ciencia en la cocina y la introducción de nuevos ingredientes, utensilios y equipos de cocina molecular.	A3. Existencia de grupos de “cocineros tradicionales” que están en contra de la “cocina molecular”.
O4. Introducción de soluciones empresariales para restaurantes.	A4. Aumento de las regulaciones en el área de Cala, las cuales protegen la reserva y la armonía del lugar.
O5. Introducción a las redes sociales, creando una red de contactos con interés en alta cocina.	A5. Surgimiento de nuevas empresas (competencia agresiva) con un modelo de negocio similar que ofrecen productos y servicios sustitutos.
O6. Aplicaciones <i>online</i> que permite conectar, interactuar y compartir información y experiencia a una amplia red de contactos a tiempo real.	A5. Limitación para patentar las recetas generadas en elBulli Taller.
O7. Incremento del uso de Internet para acceder a información confiable a través de suscripciones.	A6. Presencia de movimientos ecologistas que demandan preservar la armonía de la reserva natural de Roses Girona en Cataluña

Fuente: Elaboración propia, 2016

En el siguiente cuadro se listan las diferentes estrategias⁹⁰ planteadas para aprovechar las fortalezas y oportunidades, y mitigar las amenazas y debilidades.

Tabla 11. Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	FO – Estrategias ofensivas	DO –Estrategias reactivas
Oportunidades	E1: Generar ingresos apalancándose en el valor de la marca, permitiendo desarrollar nuevas unidades de negocio: elBulli 1846, elBulli Lab y elBulli DNA y por aportes de patronos con sentido de responsabilidad social. (F1, F2, F10, O1) E2: Implementar elBulli DNA como un centro de investigación y desarrollo, generando contenido exclusivo para la plataforma virtual con un equipo de trabajo destinado exclusivamente a actividades específicas de creación, innovación e investigación. (F3, F5, F6, O6, O7) E3: Atraer a personal calificado y con talento para ser formados con el conocimiento y la experiencia que elBulli ha acumulado en su historia, compartiendo sus resultados en las redes sociales y asegurando un plan de sucesión a través de la implementación de un plan de gobierno corporativo. (F5, F6, O1, O5).	E4: Apalancarse del posicionamiento de la marca para promocionar el turismo en la reserva de Cala Montjoi, convocando a las instituciones privadas y públicas a participar de esta iniciativa. (D2, O2) E5: Fortalecer las alianzas estratégicas y el apoyo de patrocinadores para incrementar el número de donaciones que contribuyan a financiar los procesos de innovación. (D1, O1) E6: Firmar acuerdos corporativos y convenios con centros de altos estudios para fomentar las visitas guiadas al restaurante y laboratorio de creaciones, potenciando de esa manera el reconocimiento del lugar. (D2, O1)
Amenazas	E7: Publicar en la plataforma web toda investigación, creación e innovación de elBullifoundation destacando el valor de la marca de Ferrán Adrià y la influencia de su gestión gastronómica y social. (F1, A5). E8: Generar una categoría de contenido dirigida a la alimentación saludable y a través de la plataforma virtual concientizar a la sociedad el consumo de ciertos alimentos destacando sus beneficios para la salud. (F3, A3) E9: Invertir en la ampliación de la infraestructura preservando la armonía de la reserva Cap Greus y tomando medidas para evitar la contaminación con la generación de luz natural y un adecuado tratamiento de desechos, promoviendo así el uso responsable de recursos. (F4, F6, A3, A6)	E10: Fomentar estrategias de crecimiento e innovación del modelo de negocio, abordando un nuevo sector y generando valor con una rentabilidad superior al de la restauración 2011 (D4, A1) E11: Potenciar el I+D creando productos (alimentos y bebidas) con la marca que dejó el legado de elBulli a elBullifoundation, promoviendo el consumo de estos y generando ingresos para cubrir las demandas financieras del I+D (D1, A5) E12: Promover una política de “crear-publicando”, de tal manera que propicien la retroalimentación del contenido publicado en la plataforma web y estar alineados a las necesidades, gustos y preferencias del cliente (D4, A5)

Fuente: Elaboración propia, 2016

4.2 Matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción permitirá identificar cuáles son las estrategias adecuadas para la Fundación.

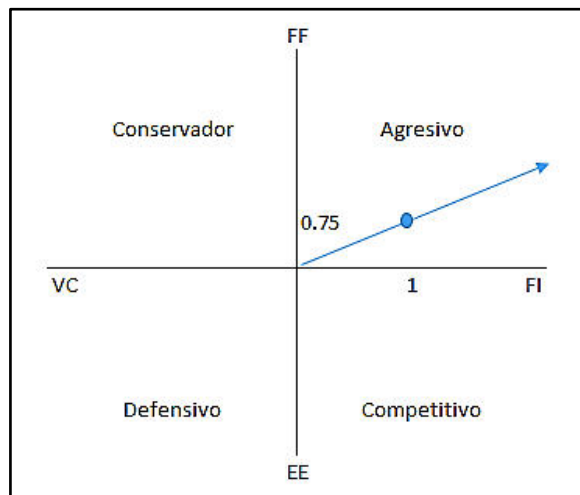
⁹⁰ Según Hitt, «Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva».

Tabla 12. Matriz PEYEA

<u>Análisis interno</u>		<u>Análisis externo</u>	
Fuerzas financieras (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	4	Tasa inflacionaria	-5
Apalancamiento	4	Cambios tecnológicos	-3
Liquidez	6	Presión competitiva	-4
Capital de trabajo	6	Barreras de ingreso en el mercado	-2
Fuerza financiera (FF) Promedio	5	Estabilidad del entorno (EE) promedio	-3.5
<u>Análisis interno</u>		<u>Análisis externo</u>	
Ventaja competitiva (VC)		Fuerzas de la industria (FI)	
Participación de mercado	-3	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto y servicio	-3	Estabilidad financiera	6
Creación e innovación	-1	Facilidad de ingreso al mercado	2
Investigación y desarrollo de productos	-1	Utilización de recursos	4
Lealtad del cliente	-3	Potencial de utilidades	3
Ventaja competitiva (VC) promedio	-2.2	Fuerza de la industria (FI) promedio	4.2
eje y FF - EE =	0.75		
eje x VC - FI =	1		

Fuente: Elaboración propia, basada en David (2013)

Gráfico 7. Perfil estratégico



Fuente Elaboración propia, basada en David (2013)

Según David (2013), y de acuerdo al análisis PEYEA, el perfil estratégico de elBullifoundation es agresivo, lo que significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar debilidades internas y evitar las amenazas externas.

De acuerdo al perfil estratégico del elBulli foundation, sugiero optar por estrategias agresivas de las que he seleccionado, principalmente dos: desarrollo de productos e integración hacia adelante.

Desarrollo de producto/servicio. A través de:

- La exposición de elBulli 1846.
- El menú degustación.
- La plataforma web.

Integración hacia adelante. A través de:

- ElBulli 1846 ofrece una degustación producto del trabajo de elBulliDNA.
- ElBulli foundation administra y publica el contenido de elBulliDNA a través de la Bullipedia.

4.3 Matriz interna – externa (IE)

La matriz interna-externa (IE) es una herramienta diseñada para la toma de decisiones, la cual permitirá identificar el tipo de estrategia a implementar a través las dos dimensiones clave: los totales ponderados de las matrices EFI y EFE.

Tabla 13. Puntajes totales ponderados de la matriz EFI

Puntajes totales ponderados de la matriz EFE			Fuerte 3 a 4	Promedio 2 a 2,99	Débil 1 a 1,99
			I	II	III
Alto	3 a 4		IV 3,25/2,80	V	VI
Medio	2 a 2,99		VII	VIII	IX
Bajo	1 a 1,99				

Fuente Elaboración propia, 2015, basada en David (2013)

El resultado de la ponderación de los valores indicados por las matrices EFE y EFI determinan que el tipo de estrategia de elBulli foundation debería utilizar es: crecer y construir.

Tabla 14. Matriz interna - externa

Origen general	Estrategia general	Estrategia específica
MATRIZ IE	Crecer construir	
	E1: Desarrollo de producto	E1.1: Implementar elBulli DNA como un centro investigación y desarrollo E1.2: Afianzar las relaciones existentes entre Ferrán Adrià, los chefs, y profesionales de múltiples disciplinas, haciendo posible la formación y transmisión de experiencia y conocimiento a los nuevos miembros de la familia Bulliana. E1.3: Seleccionar, formar y transferir conocimiento y experiencia al equipo de elBulli DNA, a través de la implementación de un plan de gobierno corporativo. E1.4: Destinar recursos para el desarrollo de contenidos, publicación de los mismos en la plataforma web y promoción para captar suscriptores. E1.5: Desarrollar alianzas estratégicas para captar recursos necesarios. E1.6: Fomentar reuniones con la sociedad, chefs tradicionales y los líderes ecologistas a fin de que conozcan la propuesta de valor de la fundación y el beneficio social que generará promoviendo una cultura de buenas prácticas alimenticias y formando profesionales.
	E2: Integración hacia delante	E2.1: Diseñar, construir y administrar una plataforma web que permita acceder al contenido publicado por elBullifoundation y muestre de forma adecuada publicidad. E2.2: Fortalecer la relación existente con la fundación telefónica, socio tecnológico. E2.3: Propiciar la exposición del elBulli1846 a través de un servicio guiado por personal capacitado de elBullifoundation

Fuente: Elaboración Propia, 2015, basada en David 2013

Considerando que los valores de las matrices EFE y EFI se sitúan en el cuadrante IV de la matriz interna externa, podemos decir que elBullifoundation está en posición de crecer y construir, es decir, las estrategias que utilizaría serían intensivas sobre el desarrollo de producto y de integración horizontal hacia adelante.

4.4 Matriz de estrategia principal (EP)

David (2013) propuso esta estrategia de análisis separándolas en dos dimensiones: posición competitiva y crecimiento de mercado. De esta manera, se identifica que al ubicarse en el cuadrante IV elBullifoundation goza de una posición estratégica en la industria. Asimismo, tiene las de potenciar sus oportunidades externas dentro de la cadena de valor.

Tabla 15. Matriz de estrategia principal

		Crecimiento rápido del mercado	
Posición competitiva débil	QII	QI	Posición competitiva fuerte
	Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado	
	Penetración de mercado	Penetración de mercado	
	Desarrollo de producto	Desarrollo de producto	
	Integración horizontal	Integración hacia adelante	
	Desinversión	Integración hacia atrás	
	Liquidación	Integración horizontal	
		Diversificación relacionada	
	QIII	QIV	
	Recorte de gastos	Diversicación relacionada	
	Viversificación relacionada	Diversificación no relacionada	
	Diversificación no relacionada	Alianzas estratégicas	
	Desinversión		
	liquidación		
		Crecimiento lento del mercado	

Fuente: Elaboración propia, basada en David 2013

Capítulo VI. Selección de las estrategias

1. Selección de estrategias FODA

A continuación, seleccionamos las estrategias en base al análisis de la tabla FODA cruzado, la identificación del tipo de estrategia y la relación de correspondencia con las evaluaciones de las matrices FODA, PEYEA, IE y EP.

Tabla 16. Alineamiento de estrategias FODA

Origen		Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	IE	EP
FO	E1	Generar ingresos apalancándose en el valor de la marca, permitiendo desarrollar nuevas unidades de negocio: elBulli1846, elBulli Lab y elBulli DNA y por aportes de patronos con sentido de responsabilidad social.	Integración hacia adelante.	X	X	X	X
	E2	Implementar elBulli DNA como un centro de investigación y desarrollo, generando contenido exclusivo para la plataforma virtual con un equipo de trabajo destinado exclusivamente a actividades específicas de creación, innovación e investigación.	Desarrollo de producto.	X	X	X	X
	E3	Atraer a personal calificado y con talento para ser formados con el conocimiento y la experiencia que elBulli ha acumulado en su historia, compartiendo sus resultados en las redes sociales y asegurando un plan de sucesión, a través de la implementación de un plan de gobierno corporativo.	Penetración de mercado.	X	X	X	X
FA	E4	Publicar en la plataforma web toda investigación, creación e innovación de elBullifoundation destacando el valor de la marca de Ferrán Adrià y la influencia de su gestión gastronómica y social.	Desarrollo de producto.	X	X	X	X
	E5	Generar una categoría de contenido dirigida a la alimentación saludable y a través de la plataforma virtual concientizar a la sociedad el consumo de ciertos alimentos destacando sus beneficiosos para la salud.	Desarrollo de producto.	X	X	X	
	E6	Invertir en la ampliación de la infraestructura preservando la armonía de la reserva Cap Greus y tomando medidas para evitar la contaminación con la generación de luz natural y un adecuado tratamiento de desechos, promoviendo así el uso responsable de recursos.	Integración hacia adelante.	X	X		

Origen		Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	IE	EP
DO	E7	Apalancarse del posicionamiento de la marca para promocionar el turismo en la reserva de Cala Montjoi, convocando a las instituciones privadas y públicas a participar de esta iniciativa.	Penetración de mercado.	X	X	.	
	E8	Fortalecer las alianzas estratégicas y el apoyo de patrocinadores para incrementar el número de donaciones que contribuyan a financiar los procesos de innovación.	Integración hacia adelante.	X	X	X	X
	E9	Firmar acuerdos corporativos y convenios con centros de altos estudios para fomentar las visitas guiadas al restaurante y laboratorio de creaciones, potenciando de esa manera el reconocimiento del lugar.	Integración hacia adelante.	X	X	X	
DA	E10	Fomentar estrategias de crecimiento e innovación del modelo de negocio, abordando un nuevo sector y generando valor con una rentabilidad superior al de la restauración 2011.	Penetración de mercado.	X	X		
	E11	Potenciar el I+D creando productos (alimentos y bebidas) con la marca que dejó el legado de elBulli al elBullifoundation, promoviendo el consumo de estos y generando ingresos para cubrir las demandas financieras del I+D.	Desarrollo de producto.	X	X	X	X
	E12	Promover una política de “crear-publicando”, de tal manera que propicien la retroalimentación del contenido publicado en la plataforma web y estar alineados a las necesidades, gustos y preferencias del cliente.	Desarrollo de producto.	X			

Fuente: Elaboración propia, 2016

2. Cruce de estrategias con objetivos estratégicos

Después de seleccionar las estrategias, se alinean con cada uno de los objetivos específicos de la siguiente manera:

Tabla 17. Alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos

Estrategias		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9
E1	Generar ingresos apalancándose en el valor de la marca, permitiendo desarrollar nuevas unidades de negocio: elBulli 1846, elBulli Lab y elBulli DNA y por aportes de patronos con sentido de responsabilidad social.	X	X	X	X	X	X	X	X	
E2	Implementar elBulli DNA como un centro de investigación y desarrollo, generando contenido exclusivo para la plataforma virtual con un equipo de trabajo destinado exclusivamente a actividades específicas de creación, innovación e investigación.	X	X	X	X		X	X	X	X
E3	Atraer a personal calificado y con talento para ser formados con el conocimiento y la experiencia que elBulli ha acumulado en su historia, compartiendo sus resultados en las redes sociales y asegurando un plan de sucesión, a través de la implementación de un plan de gobierno corporativo.	X	X		X	X	X	X	X	X
E4	Publicar en la plataforma web toda investigación, creación e innovación de elBullifoundation destacando el valor de la marca de Ferrán Adrià y la influencia de su gestión gastronómica y social.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E8	Fortalecer las alianzas estratégicas y el apoyo de patrocinadores para incrementar el número de donaciones que contribuyan a financiar los procesos de innovación.							X	X	
E11	Potenciar el I+D creando productos (alimentos y bebidas) con la marca que dejó el legado de elBulli al Bullifoundation, promoviendo el consumo de estos y generando ingresos para cubrir las demandas financieras del I+D.	X			X			X		

Fuente: Elaboración propia, 2016

3. Descripción de las estrategias seleccionada

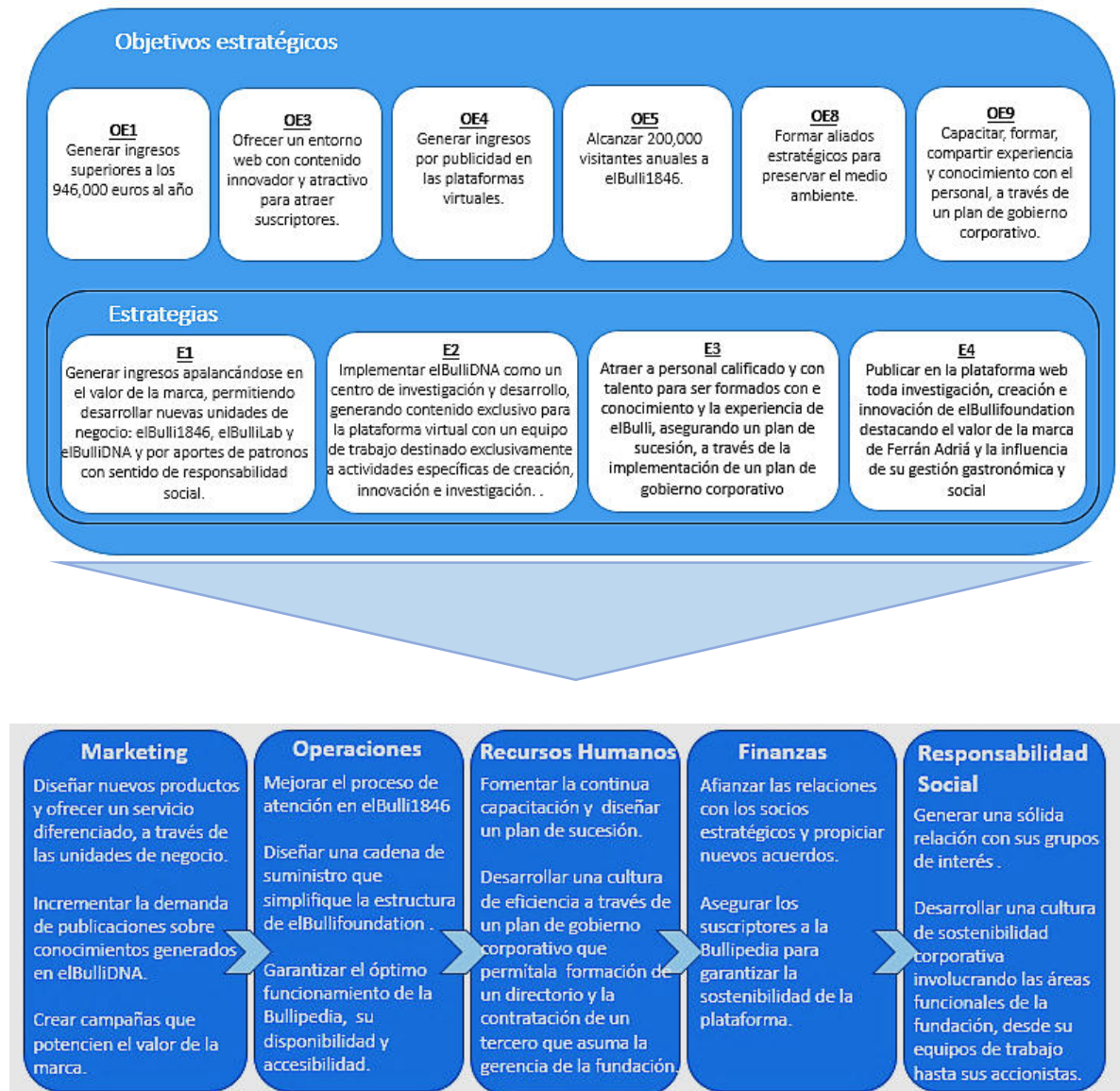
A partir de las matrices elaboradas, se concluye que las estrategias de elBulli están centradas en la diferenciación con enfoque, producto de su filosofía de creación e innovación constante, dirigida a toda persona con intereses gastronómicos en el mundo, posibilitando su acceso a través de Internet y visitas guiadas. Para ello, las estrategias generales que deben aplicarse son:

E1: Desarrollo de producto, porque se busca incrementar los ingresos de la fundación a través de la venta (elBulli 1846), captación de suscriptores (Bullipedia) y colocación de creaciones (elBulli DNA) de las unidades de negocio que la conforman.

E2: Integración hacia delante, debido a que busca acercarse al mercado a través del trabajo conjunto de las unidades de negocio: elBulli 1846, la Bullipedia y elBulli DNA.

Las estrategias específicas que debe tomar mayor prioridad en la implementación son las siguientes:

Gráfico 8. Estrategias específicas



Fuente: Elaboración propia 2016

Capítulo VII. Estrategias funcionales del elBullifoundation

Las principales áreas funcionales de la Fundación contarán con los siguientes objetivos y estrategias, durante el período 2016, los cuales contribuirán con el logro de los objetivos estratégicos de elBulli planteados en el capítulo V.

1. Plan de marketing

1.1 Objetivos de marketing

A continuación, los objetivos de marketing para el período 2016-2021.

- Incrementar el número de técnicas y creaciones para la elaboración de nuevos platos que se ofrecerán en elBulli 1846 y lograr que sean atractivos para el cliente.
- Lograr la satisfacción de los clientes, a través de un servicio guiado, personalizado y acorde a sus gustos y preferencias. Para ello se contará con tres jefes de sala, los cuales estarán en la total capacidad de guiar y explicar a detalle el proceso de cada una de las creaciones que les sean solicitadas.

1.2 Estrategias de segmentación

A través de la segmentación de mercado es posible estructurar el mercado total en grupos más pequeños y homogéneos, con características, necesidades o hábitos similares⁹¹, para ello se utilizará las siguientes variables:

- Segmentación demográfica. elBullifoundation está dirigido a hombres y mujeres de todo el mundo, sin limitar edad y raza.
- Segmentación psicográfica. elBullifoundation se dirige a consumidores con un estilo de vida que sale de lo rutinario y convencional.
- Segmentación de comportamiento. Los consumidores de elBullifoundation buscan obtener:
 - Estatus, debido al posicionamiento de la marca otorga exclusividad (marca/moda).
 - Confort⁹², un espacio vivo donde interactúen la creatividad y la felicidad.
 - Calidad, los mejores productos y el mejor servicio del mercado.
 - Singularidad, una experiencia única.

⁹¹ Hitt (2006) propone 6 segmentos: Demográfico, económico, político, sociocultural, tecnológico y global.

⁹² Término en inglés que se refiere a las condiciones materiales que proporcionan bienestar o comodidad.

En general, el cliente se identifica con el producto/servicio y busca repetir la experiencia, dando lugar a la fidelidad y al valor de la marca.

1.3 Estrategia de posicionamiento

ElBullifoundation se posicionará como una fundación privada promovida por el más grande exponente de la cocina mundial: Ferrán Adriá. Asimismo, cuando el cliente decida visitar elBullifoundation, además de disfrutar de la experiencia que le ofrecerá elBulli1846, será invitado a visitar la Bullipedia, una herramienta para divulgar conocimiento generado en elBulli.

1.4 Postura competitiva

Se aplicará la estrategia de especialidad de nichos de mercado según Kotler (2006), a fin de explotar un segmento desatendido, abocado a la creación y que agrupa a personas con un interés común por la cocina:

- Incrementar la demanda de publicaciones sobre conocimientos generados en elBulliLab.
- Incrementar el valor de la marca y asociar precio/experiencia.
- Incrementar el número de visitas a elBulli1846.

1.5 Mezcla de mercadotecnia

- **Producto**

ElBullifoundation ofrecerá a través de elBulliLab un producto no tangible que se compartirá a través de Internet como el conocimiento generado en los laboratorios por el equipo de creatividad, formado por 20 personas de diversas disciplinas, a fin de compartir el conocimiento culinario y aportar en la formación de profesionales.

- **Servicio**

ElBullifoundation ofrece a través de elBulli1846 un servicio de recorrido por los ambientes de elBullirestaurant con el fin de promover el entendimiento del proceso evolutivo y conocer los diferentes herramientas y utensilios utilizados en el proceso de creación, al mismo tiempo, degustarán alimentos de alta calidad y un servicio diferenciado que ofrece al visitante una experiencia única.

- **Precio del servicio**

Para fijar el precio se tomará en cuenta el costo de mantenimiento del centro de exposición, lugar donde realizan los recorridos; así mismo, los costos por consumo de insumos para elaborar la degustación, un porcentaje de costo e innovación, pago de planilla y servicios. Se mantendrá la tarifa de degustación de elBullirestaurant en elBulli1846, la cual asciende a los 155⁹³ euros.

- **Plaza**

La plaza de venta de las creaciones de elBullifoundation será elBulli1846, ubicado en Cala Montjoi y a través de la Bullipedia, en la web.

Las estrategias que desarrollará elBullifoundation para ingresar a los nuevos mercados será a través de Internet, al compartir por este medio diversos materiales audiovisuales con los conocimientos generados en los laboratorios de creación.

- **Promoción**

ElBullifoundation apuntará a posicionar su marca revalorando la concepción de experiencia única y la percepción del cliente.

Marketing directo: a través de catálogos virtuales en páginas web, e Internet, el nuevo portal de elBullifoundation será un puente de comunicación.

- **Personal**

Conformado por un equipo creativo que propicie un lugar donde convivan las exposiciones permanentes y temporales.

- **Proceso**

ElBullifoundation maneja procesos, tanto para elBulli1846 como para el funcionamiento de la Bullipedia. Por ser una fundación que ofrece bienes a través de elBulli1846, como servicios, a través de la Bullipedia, es necesario contar con insumos de calidad como con información actualizada y disponible, respectivamente.

1.6 Presupuesto de marketing

Para el período 2016, se considera un incremento en el presupuesto de elBullifoundation, a fin de consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado. Este incremento se debe a un mayor gasto en promoción y desarrollo de productos.

Además, elBullifoundation ofrecerá experiencias un mes al año, es decir, todo el trabajo teórico de los últimos meses se presentará en la práctica al público en dos vertientes: de un lado con una

⁹³ De acuerdo a la Carta de elBulli Roses.

vocación social, a fin que la sociedad conozca a elBulli, a través de escuelas, proyectos solidarios, actos y subastas con fines benéficos, y de otro lado se celebrarán cenas a empresas o particulares para recaudar fondos para la fundación. De esta manera, el presupuesto de marketing estará conformado por los gastos de la construcción de la web interactiva, el 100% se destinará a la investigación y desarrollo.

2. Plan de operaciones

El plan de operaciones deberá apuntar a atender el plan de crecimiento para los siguientes 5 años, y tendrá que estar alineado a los objetivos estratégicos definidos en el capítulo V. Asimismo, se desarrollará dentro del marco de la responsabilidad social.

2.1 Objetivos

A continuación, se describirán los objetivos del plan de operaciones para elBullifoundation.

- Mejorar el proceso de atención en elBulli1846 en cuanto a plazas disponibles.
- Ofrecer la Bullipedia como un servicio disponible 24x7.
- Diseñar una cadena de suministro que propicie la integración del modelo de elBullifoundation, a fin de simplificar la estructura y optimizar la distribución de funciones.
 - Potencia elBulli DNA para lograr la mayor cantidad de creaciones y difundirlas a través de la Bullipedia.

2.2 Procesos

ElBullifoundation forma parte de un canal en el cual participan proveedores de insumos y maquinarias, distribuidores, transportistas, etc. Por ello, es necesario conocer la interacción que existe entre sus principales procesos: estratégicos, operativos y de soporte.

2.2.1 Procesos estratégicos

A fin de lograr los objetivos de la fundación, y considerando que el modelo de negocio de la fundación consta de tres unidades de negocio, se proponen las siguientes acciones a incluir dentro del proceso estratégico:

- Implementar un sistema 24x7 en elBulli1846.
- Adquirir una tecnología que permita compartir en tiempo real las nuevas creaciones.
- Proveer las herramientas necesarias para propiciar y optimizar la creación de nuevas técnicas de elaboración de recetas.

A través de estas acciones y con el apoyo del gobierno corporativo que se implementará en la estructura organizacional de la fundación, se asegurará la permanencia de la fundación y, con ella, su rentabilidad.

2.2.2 Procesos operativos

El proceso de transformación de elBulli implica el rediseño de su cadena de suministro en cuanto a:

- Diseñar la estructura funcional de elBulli, definiendo funciones para los nuevos colaboradores, generadores de creatividad y dinamismo en la fundación.
- Ejecutar el plan del proyecto creativo que involucre las tres unidades de negocio de la fundación.
- Evaluar a los nuevos proveedores que formaran parte de la cadena de suministro.

La atención que ofrecerá elBulli1846 constará de un proceso crítico y riguroso, debido a su impacto en el cliente y en el negocio. Asimismo, la rapidez, la veracidad y la disponibilidad de la información que ofrezca la Bullipedia, serán determinantes para el crecimiento en I+D.

Por otro lado, tomando en cuenta el impacto negativo que pueden generar en la calidad del servicio las colas de atención o la falta de disponibilidad en cuanto a las plazas de elBulli1846, se propone lo siguiente: posicionar y fortalecer el lema con el que nacerá la fundación “No habrá ni horarios, ni reservas, ni rutinas”.

2.2.3 Procesos de soporte

Se considera principalmente la gestión de recursos humanos, la cual determinará la captación de nuevos profesionales que ofrecerán sus servicios a las tres unidades de negocio: elBulli1846, elBulliDNA y la Bullipedia. Asimismo, a través de la gestión del talento se ofrecerá una continua capacitación a fin de fortalecer el plan de sucesión entre sus colaboradores.

3. Plan de gestión del talento

3.1 Objetivos

A continuación, se describirán los objetivos del plan de gestión del talento para elBullifoundation.

- Formar profesionales que permitan preservar el trabajo de elBullifoundation.
- Establecer un plan de sucesión que defina la dinámica empresarial y asegure la permanencia de la fundación.
- Crear un gobierno corporativo que permita contar con un profesional que asuma la gerencia general de la fundación.
- Diseñar un ambiente que propicie la creación e innovación.
- Compartir con la sociedad todo el conocimiento generado, a través del trabajo en equipo de los colaboradores de elBullifoundation.

3.2 Reclutamiento y selección del personal

Cada año se elegirá, a través de un exigente proceso de selección, a treinta cocineros de todo el mundo. Este equipo base experimentará sobre la eficiencia, la innovación y la manera de auditarla, utilizando la cocina como lenguaje y dialogando con profesionales de otras disciplinas como el diseño, la química, la física, la arquitectura, entre otras.

3.3 Plan de sucesión

Se diseñará un plan de sucesión que propicie el constante aprendizaje de los colaboradores de elBulli, desde el personal que sea destinado para ejercer sus prácticas hasta los líderes de cada área del modelo de negocio. De esta manera, se identificará la dinámica de la fundación, se contará con personal capacitado y se prolongará la permanencia de la fundación.

3.4 Gobierno corporativo

Se promoverá la práctica de un gobierno corporativo, es decir, se contratará a un tercero, ajeno a la fundación, que cumpla con las condiciones para ejercer la gerencia general y administre oportunamente la fundación, manteniendo la constante práctica de valores que identifican a la fundación y promoviendo una cultura alineada a la responsabilidad social.

3.5 Cultura organizacional

La fundación promoverá una cultura organizacional basada en la práctica de sus valores, a través de sus colaboradores y en todas las unidades de negocio: elBulli1846, elBulliDNA y la Bullipedia. Se programarán visitas de los colaboradores a las unidades de negocio con las que se relacionan indirectamente, es decir, los colaboradores de elBulliDNA podrán tener acceso a la Bullipedia y al Bulli1846, y así todos los colaboradores, a fin de conocer el impacto de sus labores en las otras unidades de negocio de la fundación. Asimismo, promoverá una cultura basada en la responsabilidad social enfocada en su visión.

Capítulo VIII. Plan de Responsabilidad Social

1. Introducción

De acuerdo con Shwalb (2009): «La responsabilidad social de las empresas es una filosofía y una forma de gestionar los negocios, que implica la incorporación voluntaria, y con visión de largo plazo, de las expectativas económicas, sociales y medioambientales de los distintos *stakeholders* en las decisiones empresariales. Implica, igualmente, que estas decisiones deben guiarse por principios éticos y valores que buscan contribuir a la mejora del bienestar de la sociedad en general».

Si bien es cierto, en el Capítulo I presentamos los grupos de interés según el modelo elaborado por Mitchell, Agle (1999) y Wood, clasificando a los *Stakeholders* en tres: definitivos, expectantes y latentes; dependiendo de la combinación de tres características: poder, legitimidad y urgencia; en este capítulo analizaremos los grupos de interés de elBullifoundation con el propósito de definir una estrategia de responsabilidad social empresarial. De esta manera, lograremos identificar la influencia de cada uno de ellos sobre la organización.

2. Plan de responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial de elBullifoundation contiene una visión estratégica enfocada en un proyecto revolucionario sobre la creatividad y la innovación.

2.1 Modelo de responsabilidad social corporativa

Estará enfocado en la creación del valor compartido⁹⁴. Si bien es cierto, los grupos de interés están conformados por socios de la fundación, proveedores, clientes, competidores, instituciones reguladoras y por la comunidad, elBullifoundation interactuará con los grupos de interés de acuerdo a los siguientes tres atributos:

- El nivel de poder ejercido por los grupos de interés y el impacto que podrían tener en elBullifoundation.
- El nivel de urgencia, de responder a las expectativas del cliente.
- El nivel de legitimidad de sus demandas.

⁹⁴Según Porter y Kramer (2002), el valor compartido implica innovación y un equilibrio entre necesidades sociales y beneficios empresariales.

2.2 Estrategia de responsabilidad social corporativa

ElBullifoundation tiene un compromiso con la sociedad de mejorar la calidad de vida a través de:

- La difusión del conocimiento a través de la Bullipedia, archivo en línea disponible y abierta al mundo entero.
- La formación de profesionales altamente capacitados.
- La promoción de becas a jóvenes cocineros que carezcan de los recursos para cubrir sus estudios en alta cocina.
- El desarrollo de puesto de trabajo en elBulliLab y elBulli1846.
- La promoción del consumo de comida saludable.

De esta manera, se fomentará la inclusión social, cuyo objetivo será contribuir con la mejora de la calidad de vida de la sociedad.

De acuerdo al análisis realizado, elBullifoundation es una organización cuyo *core*⁹⁵ de negocio no se basa en el logro de la rentabilidad económica, como señaló Ferrán Adrià para la radio chilena Cooperativa (Chile 2012), él tiene una responsabilidad de poder ayudar, así como su responsabilidad social estaría relacionada con la creación y el talento: «Me dije un día, si hacemos una fundación privada, donde fomentemos el talento, la innovación y la creatividad, esto puede crear puestos de trabajo y estos puestos de trabajo pueden paliar el hambre»⁹⁶, explicó.

Asimismo, se identificó que los mayores esfuerzos en responsabilidad social están orientados a contribuir con el crecimiento de su equipo de trabajo, a la formación de una conciencia social y, con ello, retribuir valor a la sociedad. En conjunto, elBullifoundation y sus colaboradores, lograrán consolidar esfuerzos y así alcanzarán al logro de sus objetivos.

⁹⁵ Término inglés que significa núcleo.

⁹⁶ En la entrevista a Ferrán Adrià para la Radio Cooperativa Chile. Emisión del 05 de junio de 2012.

Tabla 18. Impacto de las actividades de elBullifoundation

Stakeholders	Impacto de las actividades de elBullifoundation
Grupo de interés de capital	
La Fundación Telefónica ("socio tecnológico")	Fomentar la formación de profesionales a través del conocimiento y la experiencia.
Tecnia (patrono)	Promover el uso eficiente de energía.
Ferrán Adrià	Liderar el programa de formación y capacitación de jóvenes emprendedores.
CaixaBank (patrono)	Colaborar para potenciar la educación y la innovación.
Don Pérignon (patrono)	Promover la innovación a través de una nueva metodología de decodificación del conocimiento.
Lavazza (patrono)	Colaborar en el desarrollo de nuevos productos relacionados con el café.
Mercado: Competencia, proveedores, clientes	
Proveedores	Proveer insumos que contribuyan con el cuidado del medio ambiente y la preservación de la especie.
Otras fundaciones	Promover el uso de políticas que beneficien al desarrollo de la sociedad catalana.
Clientes	Identificar la misión de elBullifoundation a través del servicio de visitas guiado.
Comunidad de expertos	Fomentar la formación de profesionales a través del conocimiento y la experiencia.
Gobierno Catalán	Propiciar regulaciones que promuevan la preservación y el cuidado del patrimonio cultural.
Interno: Sindicatos, empleados, directivos.	
Equipo de investigación (chefs)	Participación activa en la adquisición y transformación de conocimiento en experiencias.

Fuente: Elaboración propia, basada en Hitt (2006)

3. Análisis de la RSE en elBulli

Identificados los grupos de interés, los impactos de las actividades de elBullifoundation y de acuerdo con la misión de elBullifoundation de enseñar crear, no desde el punto de vista de la docencia, sino de enseñar a pensar creando valor, considero que su enfoque de negocio está orientado al desarrollo de la sostenibilidad corporativa, involucrando cada una de las áreas funcionales de la organización, desde su equipo de trabajo hasta sus accionistas.

Capítulo IX. Evaluación financiera

1. Objetivos

- Determinar la rentabilidad del cierre del elBullirestaurant.
- Determinar la viabilidad de la implementación de estrategias en el nuevo concepto de elBulli como elBullifoundation.

2. Supuestos

- Para estimar el valor del negocio de elBullifoundation se emplea el método del flujo de caja descontado. Los flujos considerarán la tasa de inflación de cada año.
- Se considera la tasa de inflación proyectada por el Instituto Nacional de Estadística de España y el Fondo Monetario Internacional, de acuerdo al horizonte de tiempo proyectado.
- Los montos se expresan en euros.
- Se proyecta el flujo de caja a cinco (5) años y se considera un flujo perpetuo. Para obtener el valor del flujo a perpetuidad se considera una tasa de crecimiento de 1%.
- El modelo de negocio tiene como año inicial el 2016 y el período de inversión será el 2015.
- Los ingresos de elBulli1846 se proyectaron en función a la información financiera de elBulli. Para los ingresos se asumió un porcentaje de ocupación de 80% en el año 2015 y creciente en 5% por año. Los costos y gastos se proyectaron como porcentaje de las ventas de acuerdo a la información histórica de elBulli.
- Los ingresos por la Bullipedia se estimaron de acuerdo a testimonios de Ferrán Adriá y se ajustaron a un 90% para obtener un valor conservador. Para los gastos de esta línea se consideran: el mantenimiento de la plataforma, la retribución al personal encargado de su puesta en marcha y la adquisición de equipos necesarios para su funcionamiento. Para proyectar estos gastos se consideró la estructura de una empresa del rubro.
- En otros ingresos se consideraron los ingresos por publicidad y por la venta de entradas para el museo. Esto se proyectó en función a testimonios de Ferrán Adriá y se ajustó a un 80% en el primer año y crece en 5% por año.
- Se asume un crecimiento anual de los ingresos de 1%.
- Los gastos del equipo creativo se basan en testimonios de Ferrán Adriá.
- La depreciación se proyectó como porcentaje de las ventas, de acuerdo a la información histórica de elBulli.
- Se considera un CAPEX de reposición.
- El impuesto a la renta de España es de 30%, según información del Banco Mundial.

3. Inversión inicial

- La inversión inicial asciende a 15 millones de euros y se encuentra conformada por obras de construcción y museografía, lo recaudado en *catering* y venta de la bodega.
- Se asume que el terreno fue cedido por el municipio de Cataluña.
- Se asume que elBulli 1846 se financia con sus proveedores y mantiene un margen operativo positivo, por lo que no se considera la inversión en capital de trabajo adicional y los requerimientos de trabajo sucesivos.

4. Estructura de capital

- El modelo de negocio de elBullifoundation obtiene recursos del patronato, por lo que no será financiado por terceros.

5. Costo de oportunidad del capital – CAPM

- Debido a que no se financiará de terceros, se utilizará el método del *capital Asset pricing model*⁹⁷ (CAPM) más una prima de riesgo país. El costo de oportunidad del capital asciende a 9,5%.

6. Resultados

- Al descontar los flujos del modelo de negocio elBullifoundation, obtenemos un valor actual neto (VAN) de 25 millones de euros y una tasa interna de retorno (TIR) 39%.
- Al comparar los flujos de elBullifoundation con las proyecciones de elBulli Restaurant, es claro que el desarrollo de nuevas líneas de negocio (principalmente la Bullipedia) y la aplicación de estrategias de desarrollo de producto e integración permiten que con este nuevo modelo los flujos se dupliquen. Sin embargo, lograr estos resultados también requieren de una importante inversión, la cual recién podrá recuperarse a partir del año 5.

⁹⁷ Modelo de valoración de activos financieros.

Tabla 19. Estado de ganancias y pérdidas y flujo de caja proyectado

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS						
Ingresos Restaurante		3,541,974	3,831,464	4,144,066	4,475,339	4,829,126
Ingresos Bullipedia		3,240,000	3,298,644	3,369,565	3,447,402	3,533,932
Otros Ingresos (Publicidad, museo)		1,360,000	1,471,155	1,591,183	1,718,381	1,854,223
Total de ingresos		8,141,974	8,601,263	9,104,815	9,641,121	10,217,281
Costos y gastos (Restaurante)		3,203,812	3,465,663	3,748,421	4,048,065	4,368,075
Gastos (Bullipedia)		162,000	164,932	168,478	172,370	176,697
Equipo creativo (Investigación)		300,000	302,430	305,908	309,915	314,595
Depreciación		132,214	139,673	147,849	156,558	165,914
Total de egresos		3,798,026	4,072,698	4,370,656	4,686,909	5,025,281
Resultado Operativo		4,343,948	4,528,565	4,734,158	4,954,212	5,191,999
Impuesto a la Renta		1,303,184	1,358,569	1,420,248	1,486,264	1,557,600
FLUJO DE CAJA						
EBIT (1-t)		3,040,764	3,169,995	3,313,911	3,467,949	3,634,400
Depreciación		132,214	139,673	147,849	156,558	165,914
Capex		132,214	139,673	147,849	156,558	165,914
Inversión inicial	- 15,000,000					
Flujo de caja operativo	- 15,000,000	3,040,764	3,169,995	3,313,911	3,467,949	3,634,400
Flujo de caja operativo más perpetuidad	- 15,000,000	3,040,764	3,169,995	3,313,911	3,467,949	46,907,243
	VAN	25,076,245				
	TIR	39%				
Flujo de caja elBulli restaurante		1,485,660	1,497,694	1,514,917	1,534,763	1,557,938

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 20. Detalle de ingresos

	2016	2017	2018	2019	2020	
Tasa de inflación	0.68%	0.81%	1.15%	1.31%	1.51%	
Crecimiento anual	1%					
Ingresos de Restaurante						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Porcentaje de ocupación		80%	85%	90%	95%	100%
Ingreso restaurante sin ajuste	4,354,315	4,427,468	4,507,605	4,604,518	4,710,883	4,829,126
Ingreso restaurante ajustado		3,541,974	3,831,464	4,144,066	4,475,339	4,829,126
Ingresos de Bullipedia						
	2016	2017	2018	2019	2020	
Ajuste	90%	90%	90%	90%	90%	
Ingreso Bullipedia año 2016						
Precio de suscripción	3					
N° de suscriptores	100,000					
Total Mes	300,000					
Total 2016	3,600,000					
Ingreso bullipedia sin ajuste	3,600,000	3,665,160	3,743,961	3,830,446	3,926,591	
Ingreso bullipedia ajustado	3,240,000	3,298,644	3,369,565	3,447,402	3,533,932	
Otros Ingresos						
	2016	2017	2018	2019	2020	
Ajuste	80%	85%	90%	95%	100%	
Publicidad (ing. estimado)	1,000,000					
Entrada muese (ing. Estimado)	700,000					
Otros ingresos sin ajuste	1,700,000	1,730,770	1,767,982	1,808,822	1,854,223	
Otros ingresos ajustados	1,360,000	1,471,155	1,591,183	1,718,381	1,854,223	
TOTAL DE INGRESOS	8,141,974	8,601,263	9,104,815	9,641,121	10,217,281	
CUADRO DE EGRESOS						
	2016	2017	2018	2019	2020	
Costos y gastos de restaurante						
% de los ingresos de restaurante (histórico)	90.45%	3,203,812	3,465,663	3,748,421	4,048,065	4,368,075
Gastos Bullipedia						
% de los ing de bullipedia (emp. mismo sector)	5%	162,000	164,932	168,478	172,370	176,697
Gastos equipo de investigación (estimación)	300,000	300,000	302,430	305,908	309,915	314,595
Depreciación (histórico)	2%	132,214	139,673	147,849	156,558	165,914
TOTAL DE EGRESOS	3,798,026	4,072,698	4,370,656	4,686,909	5,025,281	
CUADRO DE INVERSIÓN						
Venta de la bodega	2,000,000					
Recaudación de catering y consultorías	4,000,000					
Obras y museografía (construcción)	9,000,000					
Total de inversión inicial	15,000,000					

Fuente: Elaboración propia, 2016

Conclusiones y recomendaciones

- De acuerdo al análisis realizado para la elaboración de la propuesta de valor, se demuestra que elBullifoundation tiene grandes posibilidades de superar con éxito las principales amenazas existentes, así como aprovechar las oportunidades del mercado. Por ello, es importante desarrollar el valor de la marca elBulli y la marca personal de Ferrán Adriá, para garantizar la solidez del concepto de elBullifoundation y la continuidad del negocio.
- La visión de elBullifoundation hace posible que elBulli1846 pueda ofrecer un servicio continuo y disponible para todo aquel que quiera vivir una experiencia diferente. Por lo tanto, es importante establecer un permanente control en los nuevos procesos y herramientas que forman parte de la elaboración de los platos para asegurar su calidad. Por ello, se recomienda evaluar, a través de un grupo de control, cada uno de los nuevos platos antes de ser ofrecidos al público.
- Las creaciones que tienen origen en elBulliDNA se comparten en la Bullipedia, plataforma virtual que hace posible compartir en tiempo real las nuevas técnicas y procedimientos con cada uno de los suscriptores, agregando valor al aplicativo. Por lo tanto, es importante mantener una constante retroalimentación entre las tres unidades de negocio, ya que la información que ofrezca la Bullipedia será producto de las creaciones que se lleven a cabo en elBulliDNA y se hagan realidad en elBulli1846.
- De acuerdo al análisis financiero realizado en un escenario conservador, se demuestra que los desarrollos de las nuevas líneas de negocio permiten que elBullifoundation duplique los flujos que podría generar elBulli Restaurante por sí solo. Este resultado se atribuye principalmente a la implementación de la plataforma virtual, Bullipedia. Por lo tanto, es importante asegurar el número de suscriptores anuales a la plataforma y desarrollar una estrategia de expansión de esta línea del negocio.
- Se ha demostrado que alcanzar los resultados de flujo de efectivo requieren de una importante inversión inicial que podrá ser recuperada a partir del año 5. Por ello, es importante asegurar las relaciones con el Municipio de Cataluña, el cual cederá el terreno para el desarrollo de elBullifoundation. Asimismo, se debe buscar ubicaciones alternativas y de similares condiciones a las establecidas en el acuerdo con el Municipio de Cataluña, en caso de que este no se cumpla en el período estimado, de tal forma que no afecté la viabilidad financiera del proyecto.

Bibliografía

Agle, B.R., & Mitchell, R.K., Sonnenfeld, J.A. (1999). "¿Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and silence, corporate performance, and CEO values". *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 5, p.507-525.

Amanda Moreno, Carlos Moreno y Elena Santa María (2015). "Ferrán Adrià: el taller de la creatividad culinaria". *Periodismo de Calidad en Internet*. 20 de enero del 2015. Fecha consulta 28/02/2016. Disponible en: <http://variacionxxi.com/2015/01/20/ferran-adria-taller-creatividad-culinaria/>

Antoja, Javi (2013). "La Historia de El Bulli de Ferrán Adrià desde 1961 hasta la actualidad. Las claves de El Bulli." *Apicius*. 18 de diciembre del 2013. Fecha de consulta: 02/01/2016. Disponible en: <<http://www.apicius.es/sin-categoria/4199/la-historia-de-el-bulli-de/>>

Balaguer Patricia (2014). "Ferrán Adrià, comprometido con la innovación y la creatividad. *Think Big*. 29 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 22/01/2016. Disponible en: <<http://blogthinkbig.com/ferran-adria-embajador-2016/>>

Calaña Gonzáles, Chaís Esvety (2013). "La restauración moderna: consideraciones generales en su desarrollo". *Gestión restaurantes*. 13 de diciembre del 2013. Fecha de consulta: 02/02/2016. Disponible en: <<http://www.gestionrestaurantes.com/la-restauracion-moderna-consideraciones-generales-en-su-desarrollo/>>

Cinco Días (2012). "El INE revisa a la baja el PIB en 201: España creció solo un 0,4%". *Cinco Días*. 27 de agosto del 2012. Fecha de consulta: 30/01/2016. Disponible en: <http://cincodias.com/cincodias/2012/08/27/economia/1346203406_850215.html>

C.M.G. (2015). "Ferrán Adrià y CaixaBank cocinarán juntos". *Expansión*. 10 de noviembre del 2015. Fecha consulta: 29/02/2016. Disponible en: <http://www.presscuttingservice.com/noticias/20151110_EXPANSION_P58_prin1076.pdf>

Cordero, Dani. (2014). "elBulli, patrimonio nacional". *El País*. 5 de octubre de 2014. Fecha de consulta: 03/12/2015. Disponible en: <http://cultura.elpais.com/cultura/2014/10/03/actualidad/1412361062_281865.html>

Cursos Gastronomía (s.f.). 155 tipos de restaurante. Recuperado el 26 de enero del 2016. Disponible en: de <http://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/155-tipos-de-restaurante>

David, Fred (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. Undécima edición. México. Editorial Pearson.

Davis, Susan (s.f.). "Estrategias de responsabilidad social". *La Voz de Houston*. Fecha consulta: 29/02/2016. Disponible en: <<http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-responsabilidad-social-5187.html>>

Del Castillo, M. & Schwalb, M. (2011). Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social. Perú. Universidad del Pacífico.

Del Fresno Valdés, Elena. (s.f.). "I Simposio de Gastronomía y Turismo en Lleida". *Paeria*. Fecha de consulta: 02/01/2016. Disponible en: <http://www.paeria.es/simposigastronomia/pdf/p_evaldes.pdf>

Diario ABC (2010). "Lista de todas las estrellas Michelin de España". ABC. 26 de noviembre del 2010. Fecha consulta: 16/02/2016. Disponible en: <<http://www.abc.es/20101126/estilo-gastronomia/estrella-michelin-201011252305.html>>

Dod, M. and Rehm, W. (s.f.). "Comparing performance when invested capital is low". *McKinsey&Company*. Fecha de consulta 28/02/2016. Disponible en: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/comparing-performance-when-invested-capital-is-low>

Duran, Pere. (2015). "Muere Juli Soler, el alma de elBulli junto a Ferrán Adrià". *El País*. 6 de julio del 2015. Fecha de consulta 27/01/2016. Disponible en: <http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/07/06/Catalunya/1436170805_936389.html>

EFE, *Listín Diario* (2015). "'El Bulli' de Adrià abrirá sus puertas". Fecha consulta: 28/02/2016. Disponible en: <<http://www.listindiario.com/la-vida/2013/5/9/276382/print>>

El aderezo (2009). Ferrán Adrià presenta dos recetarios para diabéticos". *El aderezo* 2009, fecha consulta 27/02/2016. Disponible en: <<http://eladerezo.hola.com/salud-y-bienestar/ferran-adria-presenta-dos-recetarios-para-diabeticos.html>>

El Comercio. (2015). Adrià: "El Bulli destinaba 20% de su facturación en innovación". *El Comercio*. 22 de julio del 2015. Fecha de consulta 02/01/2016. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/adria-bulli-destinaba-20-su-facturacion-innovacion-noticia-18276533>>

El confidencial (2010). 'Ferrán Adrià: "ElBulli pierde medio millón de euros al año"'. *El Confidencial*, 14 de abril del 2010. Fecha consulta: 21/02/2016. Disponible en: <http://www.vanitatis.elconfidencial.com/gastronomia/2010-04-14/ferran-adria-el-bulli-pierde-medio-millon-de-euros-al-ano_650846/>

El Confidencial (2010). Adrià: “Ferrán Adrià: ElBulli pierde medio millón de euros al año”. *El Confidencial*. 14 de abril del 2010. Fecha de consulta 02/01/2016. Disponible en: <http://www.vanitatis.elconfidencial.com/gastronomia/2010-04-14/ferran-adria-el-bulli-pierde-medio-millon-de-euros-al-ano_650846/>

Emprendedores.es (2010). “Los otros negocios de Adrià”. *Emprendedores.es*. 27 de enero del 2010. Fecha de consulta: 11/02/2016. Disponible en: <<http://www.emprendedores.es/gestion/noticias/ferran-adria-cierra-el-bulli>>

Emprendedores.es (2010). “Los otros negocios de Adrià”. *Emprendedores.es*. 27 de enero del 2010. Fecha de consulta: 13/02/2016. Disponible en: <<http://www.emprendedores.es/gestion/noticias/ferran-adria-cierra-el-bulli>>

ESADE (s.f.). "Creatividad: Ferrán Adrià", *ESADE*, fecha consulta: 28/02/2016. Disponible en: <http://www.ElBulli.com/esade/Caso_Ferran_Adria_and_ElBulli-ESADE_es.pdf>

Espada, Arcadi. Ferrán Adrià (2010). "ElBulli ya no será un restaurante, pero cocinaré y alguien comerá". *El Cultural*. 23 de julio del 2010. Fecha de consulta 13/02/2016. Disponible en: <<http://www.elcultural.com/revista/letras/Ferran-Adria-El-Bulli-ya-no-sera-un-restaurante-pero-cocinare-y-alguien-comera/27650>>

Fernández Guadaño, Marta (2015). “Un día en ElBulli Lab”. *Gastroeconomy*. 14 de enero del 2015. Fecha de consulta 01/12/2015. Disponible en: <<http://www.gastroeconomy.com/2015/01/un-dia-en-ElBullilab/>>

Fernández Guadaño, Marta (2012). “Diez claves para entender elBullifoundation”. *Gastroeconomy*. 30 de marzo de 2012. Fecha de consulta: 21/12/2015. Disponible en: <<http://www.gastroeconomy.com/2012/03/diez-claves-para-entender-ElBullifoundation/>>

Fernández Guadaño, Martha (2011). "ElBulli, la revolución antirrentable", *Gastroeconomy* 29/07/2011. Fecha de consulta: 25/02/2016. Disponible en: <<http://www.gastroeconomy.com/2011/07/ElBulli-la-revolucion-antirrentabl-e/>>

Fernández Guadaño, Marta (2011). “Estrenamos debate: ¿Qué harías para transformar ElBulli en una fundación”? *Gastroeconomy*. 6 de octubre del 2011. Fecha de consulta: 03/01/2016. Disponible en: <<http://www.gastroeconomy.com/2011/10/estrenamos-debate-%C2%BFque-harias-para-transformar-ElBulli-en-una-fundacion/>>

Fernández Guadaño, Marta (2010). "La nueva era de ElBulli S.L." *Gastroeconomy*. 08 de diciembre del 2010. Fecha de consulta: 21/02/2016. Disponible en: <<http://www.expansion.com/blogs/gastroeconomia/2010/02/08/la-nueva-era-de-ElBulli-sl.html>>

Fernández, María (2014). “El Negocio tras las estrellas Michelin”. *El País*. 26 de octubre del 2014. Fecha de consulta: 26/12/2015. Disponible en: <http://economia.elpais.com/economia/2014/10/24/actualidad/1414172228_622358.html>

Ferren, Andrew. (2010). “ElBulli to Close Permanently”. *The New York Times*. 12 de febrero del 2010. Fecha de consulta: 26/01/2016. Disponible en: <http://dinersjournal.blogs.nytimes.com/2010/02/12/el-bulli-to-close-permanently/?_r=0>

Figuerola, Manuel. (2012). “Los sectores de la hostelería en 2011”. *Federación Española de Hostelería FEHR*. 2011, 31 de octubre del 2012. Fecha consulta: 11/01/2016. Disponible en: <<http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-70.pdf>>

Freeman, Edward (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Fundación Telefónica*. Fecha de consulta. 22/01/2016. Disponible en: <<http://www.fundaciontelefonica.com/>>

Galindo Martín, Miguel Ángel (2010). "El Sector Fundacional en España". *Fundaciones (2008-2009)*. Fecha consulta: 28/02/2016. Disponible en: <http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOCcw50ffb5258c0ba/ElsectorfundacionalenEspaNaatributosfundamentales.pdf>

García Campos, Juan Manuel.(2015). “El mapa de los restaurantes con Estrella Michelin en España”. *La Vanguardia*. 05 de junio del 2015. Fecha de consulta: 11/02/2016. Disponible en: <<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150605/54431519721/mapa-restaurantes-estrella-michelin-espana.html#ixzz3nL08BzoI>>

Gastronomía & Cía. (2011). "Los 50 Mejores Restaurantes del mundo 2011". *República*. 18 de abril del 2011. Fecha de consulta: 16/02/2016. Disponible en: <<http://gastronomiaycia.republica.com/2011/04/18/los-50-mejores-restaurantes-del-mundo-2011/>>

Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Management.

Hitt Michael, Black Stewart y Porter (2006) *"Administración"*, Novena Edición. México: Pearson Educación.

Jolonch, Cristina. (2013). "Ferrán Adrià espera recibir 200.000 visitas anuales en elBullifoundation". *LA VANGUARDIA*. 08 de mayo del 2013. Fecha de consulta: 26/01/2016. Disponible en: <<http://www.lavanguardia.com/ocio/20130508/54373912849/ferran-adria-visitas-el-bulli-foundation.html>>

Kotler, P. & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México. Pearson Educación.

La Vanguardia. (2016). Ferrán Adrià: "La gente cree que estoy especulando". *LA VANGUARDIA*. 25 de abril del 2016. Fecha de consulta: 26/01/2016. Disponible en: <<http://www.lavanguardia.com/comer/de-carne-hueso/20160420/401240139204/ferran-adria-la-gente-cree-que-estoy-especulando.html>>

La Voz Libre (2010). "Telefónica y Ferrán Adrià firman una alianza para hacer de 'El Bulli' el mejor laboratorio". *La Voz Libre*. 5 de octubre del 2010. Fecha consulta: 24/02/2015. Disponible en: <<http://www.lavozlibre.com/noticias/ampliar/123687/telefonica-y-ferran-adria-firman-una-alianza-para-hacer-de-el-bulli-el-mejor-laboratorio>>

Magretta, Joan (2011). *Understanding Michael Porter*. Estados Unidos. Editorial: Harvard Business School Press.

Martínez Molina, Andrea (2014). La enciclopedia de Ferrán Adrià se pone en marcha. *El País*. 14 de abril del 2014. Fecha de consulta 13/02/2016. Disponible en: <http://cultura.elpais.com/cultura/2014/04/01/actualidad/1396363225_060862.html>

Mayorga, David (2014). "El análisis VRIO y la Ventaja Competitiva". *Marketing estratégico*. 17/03/2014. Fecha de consulta: 26/02/2016. Disponible en: <<http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/>>

Menguzzato, M. & Renau J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ed. Ariel.

Mintzberg, Henry (2012). *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Planeta.

Ortiz, José (2015). “Misión, objetivo y lema de la fundación”. *ElBullifoundation*. Fecha de consulta: 03 de noviembre del 2015. Disponible en: <<http://ElBullifoundation.blogspot.pe/2011/02/mision-objetivo-y-lema-de-la-fundacion.html>>

Pantaleoni, Ana. (2013). “Ferrán Adriá es el caso”. *El País*. 07 de julio de 2013. Fecha de consulta: 22/01/2016. Disponible en: <http://economia.elpais.com/economia/2013/07/05/actualidad/1373027018_912838.html>.

Parati. (s.f.). Polémica molecular. Fecha de consulta: 23/01/2016. Disponible en: <<http://www.parati.com.ar/lo-nuevo/actualidad/polemica-molecular/10940.html>>

Porter, Michael (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

Porter, M. E. & Kramer, Mark (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. EE.UU.: Harvard Business Review.

Porter, Michael (2010). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Grupo Editorial Patria S.A.

Público (2008). "Ferrán Adrià dice que ya no puede tener más reconocimientos". Público. 26 de abril del 2008, Fecha consulta: 21 de febrero del 2016. Disponible en: <<http://www.publico.es/actualidad/ferran-adria-dice-ya-no.html>>

Radio Cooperativa. (2012). Ferrán Adriá: Mi responsabilidad social tiene que ver con la creación y el talento. Martes 05 de junio del 2012. *Cooperativa.cl*. Fecha de consulta: 06/02/2016. Disponible en: <<http://www.cooperativa.cl/noticias/entretencion/tendencias/gastronomia/ferran-adria-mi-responsabilidad-social-tiene-que-ver-con-la-creacion-y-el-talento/2012-06-05/110344.html>>

Rodríguez, Jesús (2014). “La segunda vida de Ferrán Adriá”. *El País*. Fecha de consulta: 22/01/2016. Disponible en: <http://elpais.com/especiales/2014/ferran-adria/>

Schwalb, M. & Malca, O. (2008). Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible. Perú. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.

Silvia Castillo.com (2014). “Los tres proyectos de elBullifoundation: elBulli1846, elBulliDNA y Bullipedia, en Madrid Fusión 2014”. *Silvia Castillo*. 30 de enero del 2014. Fecha de consulta:

03/01/2016. Disponible en: <<http://www.silviacastillo.com/los-tres-proyectos-de-ElBullifoundation-bulli-1846-bulli-dna-y-bullipedia-en-madrid-fusion-2014-2/>>

Sinfield, Joseph V (2012). Cómo descubrir nuevos modelos de negocio. Harvard Business Review, núm. 21.2

Tecnalia. (2011). “Creative Energy living Lab - Cell es un nuevo concepto que Tecnalia quiere llevar a cabo por primera vez en el nuevo proyecto denominado ElBulli”. 05 de octubre del 2011. Fecha de consulta: 14/01/2016. Disponible en: <<http://www.tecnalia.com/es/energia-medioambiente/noticias/ElBulli-foundation-ejemplo-de-intervencion-sostenible-gracias-a-cell.htm>>

Valdés del Fresno, Elena. (s.f.). “I Simposio de Gastronomía y Turismo en Lleida”. *La Paeria*. Fecha de consulta: 11/02/2016. Disponible en: <http://www.paeria.es/simposigastronomia/pdf/p_evaldes.pdf>

Nota biográfica

Mayra Antonia Aponte Bustamante

Nació en Lima, el 8 de noviembre de 1984. Licenciada en Economía por la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con más de 10 años de experiencia en área comercial, seis de ellos en el área de Compras de Tecnología en una empresa líder en Telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como ejecutiva senior de Compras de Tecnologías de la Información en el Banco Interbank.