



**“DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA  
ELBULLIFOUNDATION 2016-2020”**

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

**Presentado por  
Sra. Mayra Hidalgo Rojas  
Sr. Gustavo Navarro Chávez  
Sr. Adolfo Pulgar Soarez**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva**

**2016**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias y amigos, en especial para Valezka, Isaac, Facundo, Ornella y Luana.

Expresamos nuestro mayor agradecimiento a Dios  
y a nuestros padres.

## Resumen ejecutivo

El caso “Ferrán Adrià y la transformación de elBulli” de la escuela de negocios ESADE, presenta una visión general del conglomerado liderado por Ferrán Adrià, en torno a un eje central: elBulli, restaurante español de *alta cocina*<sup>1</sup>, que fuera reconocido como el mejor del mundo durante cinco años entre el 2002 y el 2009 por la lista *The S.Pellegrino World's 50 Best Restaurants* y galardonado con tres estrellas Michelin<sup>2</sup>. ElBulli cerró sus puertas en julio de 2011 y se convirtió, a través de un proceso de transformación estratégica, en elBullifoundation, una fundación sin fines de lucro que busca rescatar la esencia del primero, volcándole su capacidad innovadora y pretendiendo llevar el valor de la creatividad a la sociedad.

Tras cinco años desde el cierre del restaurante, la fundación ha logrado concretar solo uno de los proyectos, el centro de innovación elBulliLab; sin embargo, la Bullipedia, la enciclopedia virtual gastronómica; y, elBulli1846, el *no-museo* que rescata y pone en valor las creaciones de elBulli, no tienen aún fecha concreta para su lanzamiento. En medio de este retraso en el despliegue de los proyectos, el interés por la marca “elBulli” ha venido disminuyendo, lo que afectó su valor, lo cual constituye en la actualidad el principal problema identificado. Frente a esto, elBullifoundation debe acelerar y concretar sus proyectos actuales y además, debe aprovechar su capacidad innovadora y el prestigio internacional.

ElBullifoundation debe ejecutar estrategias de diversificación relacionada y de desarrollo de mercado, mediante la formación de un proyecto educativo alineado con su estrategia de enfoque por diferenciación, el cual brindará talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía a escuelas de negocios en España y Latinoamérica. Estos talleres, bajo el nombre de elBulliExperience, difundirán la historia de Adrià en elBulli, y enseñarán a los alumnos a explorar y descubrir su propia creatividad. Asimismo, recuperarán y potenciarán la percepción del valor de la marca “elBulli”, lo que genera a la vez un impacto positivo en los demás proyectos de elBullifoundation. Además será instrumental para brindar sostenibilidad, y conseguirá llevar los ingresos a €9,601,385 al 2020, cuando actualmente la Fundación genera ingresos por €470,885, e incrementar el valor presente neto en €795,307 para el período 2016-2020.

---

<sup>1</sup> Si bien Adrià considera que realiza cocina de vanguardia, de acuerdo con Svejenova, Mazza y Planellas (2007) se trataría de *haute cuisine* o alta cocina.

<sup>2</sup> Las estrellas Michelin otorgadas a los restaurantes es una calificación aceptada internacionalmente y son otorgadas a los mejores restaurantes del mundo en función a parámetros homogéneos establecidos por jueces. Los restaurantes son calificados de forma anónima y obtienen, de ser el caso, entre una y tres estrellas Michelin.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1. Ferrán Adrià .....	1
2. Antecedentes de elBulli.....	1
3. Antecedentes de elBullifoundation .....	3
4. Definición del problema.....	4
5. Alcance y Limitaciones.....	5
<b>Capítulo II. Modelo de negocio de elBullifoundation .....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo III. Análisis externo para elBullifoundation .....</b>	<b>8</b>
1. Análisis del macro entorno: PESTEL .....	8
2. Análisis del atractivo de la industria .....	9
2.1 ElBulliLab .....	9
2.2 La Bullipedia.....	10
2.3 ElBulli1846 .....	11
3. Conclusiones del análisis externo.....	12

<b>Capítulo IV. Análisis interno para elBullifoundation.....</b>	<b>13</b>
1. Modelo 7-S de McKinsey.....	14
2. Cadena de Valor de elBullifoundation .....	14
3. Conclusiones del análisis interno .....	16
<b>Capítulo V. Planteamiento estratégico .....</b>	<b>17</b>
1. Visión .....	17
2. Misión.....	17
3. Valores .....	17
4. Objetivos estratégicos.....	17
5. Generación de opciones estratégicas .....	18
5.1 Enunciados de la matriz FODA.....	18
5.2 FODA cruzado .....	19
5.2.1 Estrategias FO .....	19
5.2.2 Estrategias DO.....	19
5.2.3 Estrategias FA .....	20
5.2.4 Estrategias DA.....	21
5.3 Matriz PEYEA .....	22
6. Selección de las estrategias para elBullifoundation .....	23
6.1 Matriz de decisión estratégica .....	23
6.2 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	23

6.3 Matriz de estrategias y objetivos estratégicos (OE) .....	24
6.4 Matriz de alineamiento estratégico.....	25
7 Definición de la orientación estratégica .....	25
8 Reformulación del modelo de negocio.....	26
<b>Capítulo VI. Plan de marketing.....</b>	<b>29</b>
1. Objetivos de marketing propuestos .....	29
2. Desarrollo de las acciones para el plan de marketing.....	29
2.1 Acciones para el crecimiento de los ingresos.....	29
2.2 Acciones para potenciar la marca “elBulli” .....	31
3. Presupuesto de marketing.....	31
<b>Capítulo VII. Plan de operaciones.....</b>	<b>33</b>
1. Objetivos de operaciones propuestos .....	33
2. Desarrollo de las acciones para el plan de operaciones.....	34
2.1 Acciones para asegurar y mejorar la calidad de los talleres .....	34
2.2 Acciones para mejorar la estrategia operativa.....	35
2.3 Acciones para optimizar los costos para la Fundación y para los <i>Partners</i> .....	35
3. Presupuesto de operaciones.....	35
<b>Capítulo VIII. Plan de recursos humanos.....</b>	<b>36</b>
1. Objetivos de recursos humanos.....	36

2. Desarrollo de las acciones para el plan de recursos humanos .....	36
2.1 Acciones para gestionar el talento mediante la fidelización.....	36
2.2 Acciones para diseñar políticas de atracción y selección de talento en el nivel internacional.....	37
2.3 Acciones para fortalecer los órganos de gobierno corporativo .....	37
3. Presupuesto de recursos humanos .....	37
<b>Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial.....</b>	<b>39</b>
1. Objetivos de responsabilidad social empresarial.....	39
2. Desarrollo de las acciones para el plan de responsabilidad social empresarial.....	39
2.1 Desarrollo de las acciones para el plan de recursos humanos .....	39
2.2 Acciones para mejorar el nivel de bienestar de los colaboradores .....	40
2.3 Acciones para promover la igualdad .....	40
2.4 Acciones para generar conciencia sobre la responsabilidad ambiental.....	40
3. Triple cuenta de resultados.....	40
<b>Capítulo X. Plan financiero.....</b>	<b>41</b>
1. Objetivos financieros.....	41
2. Desarrollo del plan financiero .....	41
2.1 Proyección del flujo de caja para elBullifoundation sin elBulliExperience .....	41
2.2 Proyección de ingresos de elBulliExperience .....	43
2.3 Estimación del flujo de caja de elBulliExperience.....	44



2.3.1 Estimaciones de impactos indirectos de elBulliExperience .....	47
2.4 Resultados .....	48
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>50</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>52</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Objetivos estratégicos de elBullifoundation .....	17
Tabla 2. Matriz FODA de elBullifoundation .....	18
Tabla 3. Estrategias FO para el Bullifoundation .....	19
Tabla 4. Estrategias DO para elBullifoundation .....	20
Tabla 5. Estrategias FA para elBullifoundation .....	20
Tabla 6. Estrategias DA para elBullifoundation .....	21
Tabla 7. Matriz de estrategias y objetivos estratégicos .....	24
Tabla 8. Matriz de alineamiento estratégico .....	25
Tabla 9. Lienzo modelo de negocio de elBulliExperience.....	28
Tabla 10. Objetivos del plan de marketing 2016-2020 .....	29
Tabla 11. Criterios de selección de los países objetivo.....	30
Tabla 12. Número de talleres por año y país.....	31
Tabla 13. Presupuesto de marketing 2016-2020 (€) .....	32
Tabla 14. Objetivos del plan de operaciones.....	33
Tabla 15. Presupuesto de operaciones 2016-2020 (€).....	35
Tabla 16. Objetivos del plan de recursos humanos 2016-2020.....	36
Tabla 17. Presupuesto de Recursos Humanos 2016-2020 (€).....	38
Tabla 18. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial 2016-2020 .....	39
Tabla 19. Objetivos del plan financiero 2016-2020 .....	41
Tabla 20. Flujo de caja histórico del Bullifoundation.....	42
Tabla 21. Proyección del flujo de caja del Bullifoundation sin BulliExperience .....	42

Tabla 22. Listado de ingreso promedio por el <i>Partner</i> en un taller similar en cada país.....	43
Tabla 23. Precio de los talleres <i>Experience</i> en cada país .....	44
Tabla 24. Proyección de Ingresos 2016-2020 .....	44
Tabla 25. Inversión 2016-2020 .....	45
Tabla 26. Cuentas de Pérdidas y Ganancias (sin financiamiento) .....	45
Tabla 27. Flujo generado por elBulliExperience .....	46
Tabla 28. Servicio de Deuda .....	46
Tabla 29. Flujo de caja del BulliExperience .....	47
Tabla 30. Tasa de crecimiento por escenarios.....	47
Tabla 31. Estimación flujo de caja de elBullifoundation con impactos indirectos .....	48
Tabla 32. Resultados directos del Experience.....	48
Tabla 33. Flujo de caja con impactos indirectos en escenario moderado .....	49
Tabla 34. Impactos Directo e Indirecto para los Tres Escenarios .....	49

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Cadena de valor de elBulliFoundation.....	15
Gráfico 2. Cocina en equipo en elBulli (2010) .....	27

## Índice de anexos

Anexo 1. Desarrollo de la formulación del problema .....	58
Anexo 2. Tendencias de búsquedas en Google .....	59
Anexo 3. Lienzo del modelo de negocio de la Fundación .....	60
Anexo 4. Matriz PESTEL .....	61
Anexo 5. Ponderación de las Cinco Fuerzas de Porter para elBullilab .....	62
Anexo 6. Ponderación de las Cinco Fuerzas de Porter para la Bullipedia .....	63
Anexo 7. Ponderación de las Cinco Fuerzas de Porter para elBulli1846.....	64
Anexo 8. Principios de ElBullifoundation .....	65
Anexo 9. Matriz TOWS .....	66
Anexo 10. Matriz PEYEA .....	67
Anexo 11. Matriz de Decisión Estratégica para elBullifoundation.....	68
Anexo 12. Matriz MCPE .....	69
Anexo 13. Programa prototipo.....	71
Anexo 14. Selección de Países por el <i>Global Innovation Index</i> .....	72
Anexo 15. Selección de Países por la Lista de San Pellegrino.....	73
Anexo 16. Listado de Principales Escuelas de Negocios en España.....	75
Anexo 17. Listado de Principales Escuelas de Negocios en Latinoamérica .....	75
Anexo 18. Matriz de Estrategia de Operaciones .....	76
Anexo 19. Análisis de <i>Stakeholders</i> .....	77

## Capítulo 1. Introducción

### 1. Ferrán Adrià

Adrià es un cocinero autodidacta de 54 años de edad a la fecha. Fue considerado uno de los mejores *chef* del mundo. Es un genio innovador y un *emprendedor institucional*<sup>1</sup>. Migró a la alta cocina o *haute cuisine* y se convirtió en emblema de la nueva era de la cocina. Se inició copiando recetas de cocina clásica y *nouvelle cuisine* y trabajando por diez años en un restaurante remoto de élite (Svanejova, Mazza y Planellas, 2007). Según Ignacio Medina (2015): «El gran valor del trabajo de Ferrán Adrià está en haber elevado la creatividad a su máxima expresión. Durante más de una década, su restaurante lanzó al mercado una propuesta culinaria completamente diferente, novedosa y arriesgada, en cada temporada».

Actualmente, Adrià es la cabeza de elBullifoundation y embajador de la fundación Telefónica, actividad que realiza como parte del convenio suscrito entre ambas organizaciones, y por el cual la última ofrece soporte tecnológico y financiero a elBullifoundation.

### 2. Antecedentes de elBulli

ElBulli estuvo ubicado en el Cala Montjoi, Cataluña, España, y perteneció hasta el año 2011 al sector de *alta cocina* de nivel mundial. Su estilo de priorizar la libertad creativa antes que la explotación de la rentabilidad hacía que elBulli fuese caro de mantener. Para ganar libertad para seguir creando, el modelo de negocio que desarrolló Adrià fue el de *diversificación relacionada vinculada*<sup>2</sup>. Tuvo un modelo de *negocio completamente abierto*<sup>3</sup>, es decir, desde ambas perspectivas, la compradora y vendedora, de acuerdo con el análisis de Chesbrough y Sandulli (2007). En efecto, elBulli Taller producía un flujo constante de creaciones mientras que los negocios relacionados pagaban las deudas y hacían que el modelo de negocio del restaurante sea financieramente sostenible. Los principales negocios creados en torno al restaurante fueron:

---

<sup>1</sup> El proceso creativo de un emprendedor institucional atraviesa cuatro fases: i) creatividad, como el propio proceso creativo para generar nuevas ideas, conceptos y técnicas (ii) teorización, cuando las ideas son registradas y relacionadas con trabajos previos, (iii) reputación, cuando las ideas generan atención por el reconocimiento o renombre del emprendedor y sus esfuerzos por proteger sus ideas, y (iv) diseminación a través de publicaciones y presentaciones concepto o producto creado (Svanejova, Mazza y Planellas, 2007).

<sup>2</sup> Aunque las unidades de negocios de Adrià no comparten activos o recursos de manera importante, sí mantienen un alto nivel de transferencia de conocimientos y de competencias centrales entre ellas, por lo que la clasificación corresponde a la de negocios relacionados vinculados (Hitt, 2015).

<sup>3</sup> Un modelo de negocio abierto, generalmente, es capaz de crear mayor valor y mayor adaptación a largo plazo. En este modelo, las empresas comparten recursos con terceros (perspectiva vendedora) y/o bien utilizan recursos externos (perspectiva compradora) con el objeto de crear valor (Chesbrough y Sandulli, 2007).

elBullicatering, elBulliBooks y consultorías para el desarrollo de nuevos productos y conceptos para marcas de los sectores de alimentación y de hotelería y turismo.

ElBulli siguió una estrategia de *enfoque por diferenciación*<sup>4</sup> basada en la innovación. El enfoque de mercado que tuvo fue del tipo *prospectivo*<sup>5</sup>. La forma en que Adrià conceptualizaba sus platos fue un hecho sin precedentes en el mundo de la gastronomía, apoyado en las investigaciones del equipo creativo de elBulliTaller. ElBulli utilizó ingredientes y empleó tecnologías ajenas al sector de la gastronomía para la creación de platos innovadores lo que manifestó el carácter innovador de elBulli

En el 2009, Adrià vislumbraba la fecha de caducidad del modelo de negocio de elBulli. Al respecto, Greiner (1998) señala que las fases de crecimiento de una organización son: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración, cada una asociada a crisis de, liderazgo, autonomía, control, burocracias y crecimiento, respectivamente. En el 2011, Adrià identificó que elBulli había llegado a la fase de colaboración y enfrentaba una crisis de crecimiento.

El esquema competitivo y la rivalidad entre empresas competidoras en el sector de alta cocina es alta, dado el fuerte enfoque en la imagen de marca, el desempeño, la calidad y el diseño innovador, altos costes en I+D, personal y materia prima, todo para sobrepasar las evaluaciones permanentes de la crítica especializada y deleitar a los clientes. En el 2011, a nivel mundial 96 restaurantes ostentaban tres estrellas Michelin y España era uno de los países con mayor concentración de este tipo, específicamente siete: el Celler de Can Roca, Akelarre, Arzak, Martín Berasategui, Can Fabes y Santa Pau de Carme Ruscalleda<sup>6</sup>. Cabe destacar que desde el 2009 elBulli no volvió a ser calificado como el mejor restaurante del mundo.

El 2011, elBulli pudo expandirse y abrir sucursales; aprovechar el prestigio de la marca y generar nuevos negocios relacionados con la gastronomía; ampliar el número de mesas para atender la alta demanda anual, aumentar las horas de atención, abrir todo el año, subir sus precios, entre otras opciones estratégicas. Sin embargo, la expansión geográfica iba en contra de la singularidad del restaurante, la diversificación en otros negocios se originó cuando se dieron cuenta de que «la mejor forma de sobrevivir era buscar negocios alternativos para mantener

---

<sup>4</sup> ElBulli atendió a un segmento específico del mercado: comensales entusiastas de la innovación gastronómica. ElBulli obtenía ingresos basados en un precio superior al del promedio de la industria de alta cocina para su menú de degustación. La segmentación específica y la ventaja competitiva de un precio superior en lugar de una eficiencia de costos define la estrategia genérica de elBulli como una de enfoque por diferenciación (Porter, 1987).

<sup>5</sup> El enfoque de mercado de tipo prospectivo es aquél que cambia el mercado mediante la creación de nuevos productos y servicios y/o responden rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, según Sherman, Rowley y Armandi (2007).

<sup>6</sup> Guía Michelin 2011 de España y Portugal (25 de noviembre de 2010)

elBulli y comprar la libertad para poder cocinar» (Ferrán Adrià, s.f.); y, por último, explotar la posición de liderazgo del restaurante haciéndolo más rentable suponía dedicar menos tiempo a las actividades de investigación e innovación que eran la esencia de elBulli.

La teoría sugiere que debe haber un momento óptimo para tomar una decisión en un ambiente de incertidumbre, siendo conscientes de lo que se gana y se pierde al momento de la toma de la decisión (Besanko, 2013). Adrià tomó la decisión de cerrar el restaurante e invertir en elBullifoundation en el momento idóneo, cuando sus emprendimientos y proyectos gozaban aún de credibilidad. La decisión de retirarse y transformar el restaurante, abrió la posibilidad de apalancarse en el prestigio de elBulli para aventurarse en un nuevo modelo de negocio, manteniendo el espíritu de libertad, creación e innovación. En conclusión, el *trade off* (Magretta, 2011) fue el adecuado.

### **3. Antecedentes de elBullifoundation**

ElBullifoundation en adelante *la Fundación*, constituida el 7 de febrero de 2013 por Adrià, Soler<sup>7</sup> y su círculo más cercano, mantiene tres unidades de negocio: elBulliLab<sup>8</sup> (el Lab), elBulli1846<sup>9</sup> (el 1846) y la Bullipedia<sup>10</sup>. Lleva adelante un *modelo de negocio completamente abierto*, compartiendo conocimiento desde la Fundación y recibéndolo de personas y organizaciones externas. La Fundación se basa en una *estrategia de enfoque por diferenciación* al atender un segmento de mercado especializado interesado en temas de innovación y gastronomía, y mantener una perspectiva estratégica enfocada en construir la lealtad de sus clientes y aportantes pretendiendo ofrecer productos y servicios únicos e inéditos a través de sus tres unidades de negocio.

El enfoque de mercado es del tipo *prospectivo*, puesto que la Fundación es pionera como creadora de mercados para sus productos y servicios, ya que el 1846 ofrecerá un museo de tipo gastronómico; la Bullipedia, información científica para chefs y amantes de la cocina a través de la Internet; y el Lab genera creatividad vinculada con la gastronomía y está incursionando en el *mentoring* para proyectos de jóvenes emprendedores junto con la fundación Telefónica a través del programa *Talentum Startups* (Talentum, s.f.). La Fundación tiene una cultura organizacional *integrada*, siendo sus valores fundamentales la excelencia, la creatividad y la

---

<sup>7</sup> Juli Soler es presidente de honor de la Fundación. Falleció a los 66 años, a raíz de una enfermedad neurodegenerativa el 06 de julio 2015 (Grimes, 2015, julio 7)

<sup>8</sup> En adelante y para efectos de este documento, las referencias a elBulliLab se realizan como “el Lab”

<sup>9</sup> En adelante y para efectos de este documento, elBulli1846 es denominado como “el 1846”

<sup>10</sup> La Bullipedia es denominado también como elBullipedia. El término “la Bullipedia” es de mayor aceptación.



innovación en toda la organización. En la Fundación se crea y transfiere *conocimiento común*<sup>11</sup>, se *gestiona conocimiento*<sup>12</sup> y se comparte activos generadores de valor entre sus unidades de negocio para un fin social.

#### 4. Definición del problema

Esta investigación para la formulación del problema de la Fundación utiliza la metodología (ver el Anexo 1) propuesta por Smith (1989). Los estímulos físicos o evidencias identificados al año 2016 son:

- ElBulli y Adrià están dejando de ser tendencia en internet (ver el Anexo 2), lo que transmite una pérdida de interés y por tanto la percepción de una devaluación de la marca elBulli y reducción significativa de la atracción de la figura de Adrià.
- Transcurridos cinco años del cierre del restaurante aún no se materializan los proyectos del 1846 y la Bullipedia.
- El modelo de negocio de la Fundación permanece en proceso de cambio.
- Los ingresos dependen casi exclusivamente de la fundación Telefónica.
- La toma de decisiones está muy centralizada en Adrià.
- Hay una carencia de visión, objetivos y planes de manera formal.

Profundizando en los elementos comunes y manteniendo un enfoque en la brecha entre las preferencias y la realidad, la formulación del problema es la siguiente: Habiendo transcurrido cinco años luego del cierre del restaurante, los proyectos de la Fundación no se concretan, trayendo como consecuencia desinterés y por tanto una percepción de reducción del valor de la marca "elBulli", así como una pérdida del atractivo de la imagen de Adrià. Esta situación es crítica, ya que el valor de la marca y la imagen de Adrià son los principales activos de la Fundación, de manera que ésta deberá enfrentarse a severas adversidades para recuperarse, todo

---

<sup>11</sup> El conocimiento común es el conocimiento que los empleados adquieren a partir de realizar las tareas de la misma forma y su creación consiste en que el equipo lleva a cabo un tarea, obtiene un resultado, explora la relación entre la acción y el resultado y así obtiene el conocimiento común. Requiere una estrategia por participantes activos de saber cómo obtuvieron los resultados eficaces. La transferencia del conocimiento además pasa por elegir un sistema de transferencia de conocimiento, transformar el conocimiento de manera que pueda ser usado por los demás, el equipo receptor adapta el conocimiento para su uso y lleva a cabo una tarea. (Dixon, 2001).

<sup>12</sup> La gestión del conocimiento versa sobre la captura, creación, depuración, uso compartido y puesta en práctica del *know-how*, saber cómo es, en realidad una reducción de saber cómo, saber qué, saber quién, saber por qué y saber cuándo. Compartir lo que saben, construyendo a partir de ello y adaptándolo a sus necesidades (Collison y Parcell, 2001). Por otro lado, una holística gestión de conocimiento consiste en cuatro principales actividades: creando, compartiendo, protegiendo y desechando. En la creación, las organizaciones deben ser creadoras de conocimiento, intentando generar nuevo conocimiento; en la actividad de compartir, tiene que ver con compartir entre los miembros de la firma a través de regiones, negocios o funciones; en la protección, la firma debe proteger el conocimiento y mantenerlo alejado de los competidores; y, en la actividad de desear, seleccionar conocimiento desfasado, y en algunos casos puede ser necesario descartar conocimiento existente para promover la creación de nuevo conocimiento (Ichijo y Nonaka, 2007).

ello, en medio de un entorno altamente competitivo y dinámico como es el de la innovación, donde se espera un rápido despliegue de las tácticas.

Para estructurar la formulación del problema se proponen las siguientes preguntas:

- ¿Cómo replantear la propuesta de valor actual y el modelo de negocio de modo que sean atractivos para todos los *stakeholders* sin perjudicar la esencia innovadora de elBulli?
- ¿Cómo debe definirse la cartera de negocios de la Fundación?
- ¿Cómo gestionar la marca "elBulli" hasta posicionarla como una de las mejores marcas españolas?
- ¿Cómo debe organizarse la Fundación para su óptimo desarrollo?

El planeamiento estratégico propuesto en el presente trabajo de investigación plantea una solución al problema identificando y respondiendo estas interrogantes.

## **5. Alcance y limitaciones**

Esta investigación tiene como objetivo proponer un plan estratégico para la Fundación a partir del año 2016, analizando la realidad actual y elaborando planes funcionales para el proyecto elBulliExperience propuesto en esta investigación, el cual materializa las estrategias de diversificación relacionada y desarrollo de mercado determinadas en el análisis estratégico.

Entre las limitaciones encontradas resalta principalmente que la información del restaurante y la Fundación proviene de fuentes secundarias. Ninguna de las organizaciones publican información comercial, económica o financiera, por tanto la Internet, documentos de trabajo, investigaciones y medios de comunicación constituyen los recursos principales de información.

Se agradece al asesor por la entrega de los estados financieros de la Fundación, utilizados como base para el desarrollo de los planes.

## Capítulo II. Modelo de negocio de elBullifoundation

Si bien el modelo de negocio de la Fundación se encuentra aún en desarrollo, los artículos de prensa, de investigación académica y la información difundida por la Fundación en su portal institucional permiten completar el lienzo del modelo de negocio propuesto por Osterwalder (2010), considerando a la Fundación como una organización sin fines de lucro que entrega valor de cinco maneras diferentes a cuatro segmentos de mercado (ver el Anexo 3).

El desarrollo de la misión de la Fundación, que se orienta a fomentar la creatividad y la innovación (Rivas, 2011), sirve a los objetivos de responsabilidad social de Telefónica, quien a su vez es en la actualidad la principal fuente de ingresos de la Fundación y ésta contribuye a fortalecer la imagen de Telefónica como empresa relacionada con la innovación.

Si bien la Bullipedia será una herramienta profesional diseñada para ayudar a los chefs o profesionales de la gastronomía a crear, el espectro de sus usuarios se extendería a los aficionados a la gastronomía alrededor del mundo. Este fondo documental constituiría una ingente enciclopedia gastronómica y un buscador culinario: una “Wiki culinaria” con información científica, histórica y cultural sobre los productos (Fernández, 2012).

El 1846 es denominado por Adrià como el *no-museo* (Rodríguez, 2014) que pondrá en valor las creaciones de elBulli en el nuevo local que se erigirá en Cala Montjoi, sobre las instalaciones del restaurante, y proporcionará entretenimiento de tipo cultural a sus visitantes. Para los agentes que apoyan económicamente a la Fundación, el 1846 ofrecerá la oportunidad de disfrutar la cocina de elBulli, a ser revivida tan solo un mes por año (Pantaleoni, 2014), lo que satisface, entre otras, la necesidad de estatus.

Finalmente, el cuarto segmento, de empresas y organizaciones “buscadoras” es atendido por un equipo de “solucionadores” innovadores (Osterwalder, Pigneur, Smith, Bernarda, & Papadakis, 2014) quienes desarrollan proyectos de auditoría del proceso creativo y de innovación a pedido en la sede del Lab, bajo la dirección y tutela de Adrià.

Los principales canales para presentar la propuesta de valor a los clientes de la Fundación son la red de contactos para el Lab, y la prensa para la Bullipedia y el 1846. Adrià es un personaje mediático en España y ha extendido su fama en otros países para gestionar proyectos con organizaciones como Disney (Telefónica, s.f.) y conseguir la participación consultiva de alumnos de las escuelas de negocios top mundial (Rodríguez 2014).

La principal relación que distingue a la Fundación es la del deleite<sup>13</sup>, la propuesta de Adrià busca superar las expectativas de los usuarios, lo cual revela un reto a la imaginación. Esta es la marca del éxito para todos los proyectos de Adrià y el fundamento para la fidelidad de los clientes actuales y la expansión dentro de los segmentos de mercado.

Entre las actividades necesarias para concretar las propuestas de valor, destaca el desarrollo de proyectos de auditoría del proceso creativo bajo la metodología SAPIENS<sup>14</sup>, actividad que el Lab ofrece al mercado como novedad. Para desarrollar las auditorías del proceso creativo y para la etapa actual de desarrollo de los proyectos de la Bullipedia y del 1846, la Fundación se apoya en el equipo de investigadores, alrededor de cuarenta, concentrados en el Lab. Así, Adrià y este equipo, junto con aquellos chefs de elBulli que participan ahora de la Fundación, conforman su principal recurso. Otro recurso relevante son las sedes del Lab y del 1846, especialmente esta última por su valor histórico y turístico. El modelo de negocio se complementa con las asociaciones claves con Telefónica, como socio tecnológico y aportante financiero; así como con diversas escuelas de negocios que brindan asesoría y una plataforma de difusión; la comunidad de *bullinianos*; y la Generalitat de Catalunya que apoya a la Fundación para la construcción del 1846.

Acerca de las fuentes de ingreso, la principal corresponde a los aportes de Telefónica, que viene financiando a la Fundación desde el año 2011. Cuenta también con el soporte económico de las organizaciones que convienen con el Lab en el desarrollo de proyectos de innovación, tales como Disney, CaixaBank y Dom Perignon. Vale notar que si bien una serie de costos de desarrollo y mantenimiento son esperables, destaca el ahorro debido a la participación de becarios y voluntarios<sup>15</sup>.

El modelo de negocio actual se encuentra en constante revisión y tiene por único negocio en operación al Lab, el cual solo mantiene relaciones B2B, lo cual limita severamente la difusión de la marca, y reduce el potencial interés en los proyectos en gestación. Asimismo, depende casi totalmente de Telefónica para los ingresos, lo que resulta en una situación cuestionable la sostenibilidad de la Fundación. Estas condiciones permiten deducir que es necesario replantear significativamente el modelo de negocio.

---

<sup>13</sup> El “deleite” es la aproximación positiva de mayor jerarquía a los “beneficios” del cliente, que corresponde a los “beneficios inesperados” bajo la teoría del perfil del cliente (Osterwalder, Pigneur, Smith, Bernarda, & Papadakis, 2014)

<sup>14</sup> SAPIENS es el nombre que da Adrià a la metodología para la auditoría del proceso creativo, que consiste fundamentalmente en decodificar lo creado partiendo de cero y analizando el proceso histórico de la evolución de un producto, identificando los diferentes factores que tomaron parte en este proceso evolutivo. Esta herramienta busca compartir el conocimiento a profundidad para esbozar el futuro de la evolución de un producto (Adrià, 2014).

<sup>15</sup> La mitad de los colaboradores se encuentran en planilla, mientras que la otra mitad se encuentra conformada por becarios o voluntarios (Jolonch, 2012).

### Capítulo III. Análisis externo para la Fundación

#### 1. Análisis del macro entorno: PESTEL

El desarrollo del análisis Político-Económico-Social-Tecnológico-Ecológico-Legal (PESTEL) para la Fundación se encuentra en el Anexo 4. Según David (2013), el análisis del macro entorno busca identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una organización, y revela las oportunidades y amenazas claves a las que se enfrenta, lo que permite formular estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

El macro entorno en el cual se desenvuelve la Fundación permite identificar factores claves para su éxito. Destacan la mayor penetración de las TIC que ha sido muy bien utilizadas por la Fundación al tener como socio tecnológico a Telefónica, beneficiándose con tecnología de punta durante todo su proceso creativo (“elBullifoundation”, s.f.); y el sostenido crecimiento en el uso de la Internet, que favorece la investigación y la transferencia de conocimientos y desarrollos en tiempo real con la comunidad de *bullinianos*. Esta comunidad puede ampliar la red de la Fundación y ayudarla a nutrirse de nuevos enfoques y habilidades. Resulta también muy conveniente para el reclutamiento del talento, la generación Millennials, que estadísticamente representan cerca de ocho millones de españoles interesados por la innovación y la tecnología (Fernández, 2012).

Por otro lado, las actividades de filantropía, mecenazgo y responsabilidad social han tenido un crecimiento en este último tiempo. De acuerdo con el estudio de la Asociación Española de *Fundraising* (2015), en España la aportación a las organizaciones no gubernamentales (ONG) crece desde el 2011, a pesar de la crisis económica. Lo dicho junto con la deducción de impuestos por las donaciones a fundaciones, representa una oportunidad para la Fundación, ya que puede ampliar el bloque de aportantes.

Asimismo, España es considerada como uno de los principales destinos turísticos en el nivel mundial (Ministerio de Industria, Energía y Turismo [MINETUR], s.f.-a). Dado que la Fundación apalanca su reputación en lo que fue el restaurante elBulli, mientras mayor sea el flujo de turistas con destino a España, esto coadyuvará a repotenciar y mantener vigente la marca “elBulli”.

## 2. Análisis del atractivo de la industria

El análisis de las Cinco Fuerzas (Porter, 1987) permite estimar la rentabilidad potencial de una industria. A continuación son analizadas las industrias en las que participa la Fundación.

### 2.1 ElBulliLab

El Lab sirve como proveedor principal a la Bullipedia y al 1846, sin embargo actualmente se encuentra incursionando en otros proyectos no relacionados directamente con la gastronomía, expandiendo su alcance a la investigación en el diseño<sup>16</sup> y otros proyectos de diseño específicos<sup>17</sup>. Considerando el accionar del Lab sobre clientes diferentes de la misma Fundación, corresponde afirmar que el Lab opera en el sector de servicios profesionales, científicos y técnicos, específicamente a la NAICS 541420: Servicios de Diseño Industrial (NAICS, s.f.). Vale aclarar que en esta industria se agrupan diferentes firmas que no se dedican solamente a diseñar productos, sino que el concepto de *Servicios de Diseño Industrial* abarca en la actualidad el diseño de servicios e inclusive el replanteamiento de estrategias de marca y la reingeniería de modelos de negocio. Como referencia, IDEO<sup>18</sup> se encuentra dentro de esta misma categoría.

La rivalidad de la competencia tiene una intensidad media-alta. Barcelona es la capital del diseño en España y acoge a firmas de renombre como Lúcid Product Design<sup>19</sup>, que operan tanto en el diseño de productos como en la consultoría de diseño de marca. Otras organizaciones relevantes en esta industria son i-MAS<sup>20</sup>, Luki Huber<sup>21</sup> y Tambakunda<sup>22</sup>.

El poder de negociación de los clientes es medio, debido a que las principales firmas de diseño son conscientes de la relación de casi dependencia que tienen sus clientes<sup>23</sup>; mientras que el de

---

<sup>16</sup> El artículo “*ELISAVA descodifica el disseny a partir de la metodologia d’elBulliLab*” explica un proyecto que no solo ejemplifica la participación del Lab en proyectos de diseño industrial, sino inclusive en el estudio de la materia, (*Diari de Girona*, 8 de abril de 2015)

<sup>17</sup> Como ejemplo se cita el proyecto “*Decoding Dom Perignon*” que se llevará a cabo durante tres años y que se propone determinar planteamientos para el futuro de la marca Dom Perignon, incursionando fuera del mundo de los vinos (Williamson, 2015).

<sup>18</sup> IDEO es una compañía internacional de consultoría en diseño que ofrece sus servicios a organizaciones en diferentes sectores. Entre sus actividades se encuentra el desarrollo creativo para la industria de alimentos y bebidas. <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=813054>

<sup>19</sup> Lucid ofrece diseño de productos y *diseño corporativo*, como ellos mismos anuncian en su página web: “Nacimos como diseñadores del producto, nuestros clientes nos pidieron más. Tras cada producto que lanzábamos al mercado, nuestros clientes nos pedían trasladar la misma creatividad a los distintos elementos de comunicación de su empresa. Así empezamos a diseñar nuevas marcas que crearan una historia convincente para los consumidores” (Lucid, s.f.).

<sup>20</sup> I-mas (s.f.)

<sup>21</sup> Lukihuber (s.f.)

<sup>22</sup> Tambakunda (s.f.)

<sup>23</sup> El estudio realizado por Rusten y Bryson (2007) revela la importancia decisiva que tiene el diseño para muchas empresas en diferentes industrias, inclusive comparando su relevancia a nivel gerencial con el que ahora tienen las

los proveedores, representados principalmente por los empleados, es medio-bajo. Este poder de negociación se sostiene en parte por la significativa posibilidad de integraciones hacia adelante, sin embargo la disponibilidad de buenos diseñadores en Barcelona es amplia.

La amenaza de nuevos ingresantes es media-baja, pues existe una sólida barrera de entrada que se basa principalmente en las economías de experiencia y en la amplitud de la red de contactos. Un factor decisivo para el éxito de una firma de diseño es conocer la cultura y el equipo de trabajo del cliente<sup>24</sup>, que determinará la eficiencia en costos y tiempo del desarrollo de un proyecto, desde el contacto comercial hasta el lanzamiento al mercado del producto diseñado.

La cada vez mayor importancia de la innovación y del diseño industrial ha determinado con mayor frecuencia que los diseños creativos y alineados con las expectativas del cliente se desarrollen dentro de las organizaciones. Sin embargo, uno de los valores principales de las firmas de diseño independientes es poder mirar al cliente desde una perspectiva libre de las presiones internas de la compañía fabricante, por lo que el sustituto del desarrollo interno resulta probablemente poco efectivo<sup>25</sup>.

La intensidad de las fuerzas competitivas en la industria de los servicios de diseño industrial se encuentra balanceada aunque con tendencia favorable, lo que determina que ésta se muestre medianamente atractiva. Considerando la mayor relevancia que tiene el diseño y la innovación en la economía industrial, es esperable que a pesar de las barreras de entrada, existan nuevos ingresantes y se intensifique la rivalidad de la competencia; sin embargo la propuesta del Lab encontraría en Barcelona solamente un contendor de similar envergadura en Lúcid Product Design. El Anexo 5 presenta la ponderación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter del Lab.

## **2.2 La Bullipedia**

La Bullipedia realiza sus actividades dentro de la industria de portales de búsqueda, publicación y/o difusión de contenidos en la Internet correspondiente a la NAICS 519130 (NAICS, s.f.) orientado al sector gastronómico.

En esta industria el poder de negociación de los proveedores es medio-bajo, debido a la débil concentración de las múltiples organizaciones y personas que generan contenido, en su mayoría

---

tecnologías de la información; asimismo brinda luces acerca del papel que juega la contratación de compañías de diseño para colaborar con el proceso de innovación.

<sup>24</sup> Como en toda empresa de servicios, existen procesos de comercialización que implican una etapa preliminar de acercamiento al cliente para entender sus necesidades y poder ofrecer un servicio. En el caso de la industria del diseño, esta tarea requiere un profundo conocimiento del cliente para poder ser desarrollada de manera eficiente en tiempo y costos (Hakatie, 2007).

<sup>25</sup> Fabricant, R. (2014, diciembre 29).

gratuito, en la web de forma aislada. Por otro lado, si bien existen portales web con contenidos de calidad, en la gran mayoría el conocimiento que se comparte es desordenado y carece de rigor científico o documental. Asimismo, el soporte tecnológico es a través de aplicaciones y servidores basados en software libre disponible en la red como MediaWiki, software que sustenta a la propia Wikipedia (MediaWiki, 2015).

El poder de negociación de los clientes es medio-alto. Los usuarios están a un clic de la información que desean por medio de otro proveedor sin incurrir en altos costos. Asimismo, para las empresas es esencial generar tráfico, lo que empodera a los clientes, quienes comparan la variedad y calidad de la información, exigiendo que los contenidos sean especializados y de alta calidad. Por otro lado, la amenaza de nuevos ingresantes es alta, puesto que los costes de entrada son mínimos, considerando que cualquier agente puede subir información a la web a través de las distintas plataformas tecnológicas basadas en software libre.

La amenaza de sustitutos es media-alta, ya que la información que se comparte en la web, es generalmente poco calificada, estructurada y confiable, y los consumidores buscan satisfacer esta necesidad de información veraz a través de medios más fiables tales como los impresos: revistas especializadas, publicaciones de prestigiosas escuelas, libros, entre otros. Finalmente, la rivalidad entre competidores es alta, puesto que la industria del conocimiento gastronómico digital está en crecimiento. Escuelas, editoriales, blogueros, aficionados e incluso enciclopedias digitales como Wikipedia ofrecen abundante información en la web. La falta de rigor y estructura de los contenidos que comparten hacen que la información que ofrecen no sea diferenciada y la identidad de marca casi nula.

Para concluir, aunque en esta industria hay pocos contenidos especializados que proporcionen información de calidad que satisfagan la necesidad de un nicho de usuarios de obtener información confiable y ordenada, las fuerzas competitivas son muy relevantes, lo que determina una atracción global media-baja. En el Anexo 6 se presenta la ponderación de las Cinco Fuerzas de Porter para la Bullipedia.

### **2.3 ElBulli1846**

El 1846 pertenece a la clasificación industrial 712110, según las NAICS (NAICS, s.f). Está en el sector de arte, entretenimiento y recreación y su industria específica es la de museos.

El poder de negociación de los proveedores es alto, mientras mayor sea la calidad artística de la obra, más poder de negociación tendrá el proveedor; más aún porque muchos museos querrán



exponer las mejores producciones y mejores artistas. El poder de negociación de los clientes es medio, puesto que los clientes institucionales tendrán un mayor poder de negociación que la personas como turistas, estudiantes de cocina y profesionales de gastronomía. La demanda del grupo de no institucionales será elástica al precio de la entrada.

La amenaza de nuevos ingresantes es baja, pues es seriamente complejo tener un museo por el espacio amplio e infraestructura específica requerida, más aún por la exclusividad que debe tener el acervo que diferencia a cada museo de otro, todo lo cual, representa un alto costo en capital. La amenaza de sustitutos es alta, ya que exposiciones callejeras, galerías, espectáculos, cine, teatro, videos, iglesias pueden satisfacer la misma necesidad de recreación por expresiones artísticas.

Para finalizar, la rivalidad entre competidores es alta, puesto que España es un país con muchos museos y esta industria tiene altos costos de salida por el tipo de infraestructura, el acervo y las limitaciones legales para disponer del mismo.

Visto el análisis de las cinco fuerzas en su conjunto, el atractivo de la industria es medio-bajo. El Anexo 7 presenta la ponderación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para el 1846.

### **3. Conclusiones del análisis externo**

El macro entorno donde se desenvuelve la Fundación muestra un escenario favorable para la consecución de sus proyectos; no obstante en la medida en que el 1846 está siendo construido en una zona protegida y habiendo la Fundación transgredido los límites normativos constructivos, existen amenazas legales y una férrea oposición de grupos ecologistas (Entidades ecologistas, 2014).

Vistas en conjunto, las industrias en las que estaría participando la Fundación se muestran poco atractivas. En tal sentido, las capacidades y recursos de la Fundación podrían encontrar un campo de acción más fértil en otras industrias relacionadas con el conocimiento y la innovación.

## Capítulo IV. Análisis interno para elBullifoundation

### 1. Modelo 7-S de McKinsey

A continuación se muestra el análisis de los principales factores del modelo 7-S de *McKinsey*<sup>26</sup>, así como su interrelación, para determinar si ayudan y están alineados al cumplimiento de los objetivos de la Fundación.

En lo que respecta a la *estructura*, no hay evidencia de principios de gobierno corporativo o de un órgano colegiado de administración superior, con lo cual, cabe cuestionar que sin Adrià, la organización pueda ser bien gestionada en el largo plazo.

La participación de Adrià dentro y en el ápice de la estructura organizacional puede ser considerada como una espada de doble filo, al poder ser apreciada como favorable o desfavorable para la Fundación. En el primer caso, Adrià actúa como un líder involucrado en la búsqueda de la excelencia para los productos y/o servicios que ofrece la Fundación e incentiva a los colaboradores; y, en el segundo caso, como alguien cuya participación resta eficiencia a la organización, en la medida en que centraliza la toma de decisiones. Esto último contrasta con Hitt (2015), cuando señala que en la organización diferenciada «es necesario que la responsabilidad de la toma de decisiones y la autoridad estén descentralizadas».

En el *estilo*, como forma de dirección de la Fundación, es evidente la participación y rol de Adrià como personaje casi omnipresente, además del incalculable e inigualable valor que le genera en términos de ingresos y motivación al equipo en general; sin embargo, cabe cuestionar si únicamente la libertad de colaboración entre los miembros es suficiente para mantener la ventaja competitiva de la Fundación. En efecto, el liderazgo del tipo *genio solitario*, atribuido a Adrià por Coget, Shani y Luca (2014), se caracteriza por un estilo de autocrático y carismático, muy involucrado en el proceso creativo, que evalúa y filtra las ideas creativas del equipo.

Por su lado, el departamento que realiza las funciones de marketing no está cerca de cumplir las exigencias requeridas en una organización que tiene una estrategia de *enfoque por diferenciación*. De hecho, Adrià es quien ejecuta principalmente las relaciones públicas. Aquí es

---

<sup>26</sup> Las 7-S de McKinsey es una herramienta que se emplea para realizar el análisis interno de las organizaciones. Sirve para determinar su habilidad para cambiar y alcanzar sus objetivos. La eficacia de una organización depende del alineamiento y relación de siete elementos o factores, denominados 7-S: estrategia, estructura, sistemas, habilidades, personal, estilo y valores compartidos (En inglés: Strategy, Structure, Systems, Skills, Staff, Style, and Shared values). El eje del modelo es el factor Valores Compartidos, no hay jerarquía implícita en alguna de las S' y la variable crítica para el cambio en la organización depende de cada caso (Peters, Waterman y Phillips, 1980).

importante considerar que en el *ranking Interbrand* de las mejores marcas españolas 2013, ni en ediciones anteriores (*Ranking interbrand*, 2013) aparecía “elBulli”. Sin perjuicio de esto, la marca “elBulli” es un activo valioso para la Fundación por lo que representó en la gastronomía mundial.

En relación con los *sistemas*, el departamento de recursos humanos está en evidencia por carecer de políticas que establezcan indicadores de desempeño que permitan conocer y explotar las mayores capacidades en la Fundación. No hay evidencia que el equipo directivo cuente con profesionales seleccionados por sus habilidades y competencias, dado que muchos vienen de ser parte del *staff* del Bulli o tuvieron relación con éste (Ferrán Adrià, 2015). La búsqueda efectuada al equipo directivo de la fundación, muestra lo siguiente: que el ex jefe de cocina y el ex informático, la hija de Juli Soler, el ex gerente general, el ex coordinador y el ex gestor de reservas del restaurante elBulli, están a cargo en la Fundación de los departamentos de contenidos, tecnología, recursos humanos, finanzas, y proyectos, respectivamente.

En este sentido, el *personal* analizado desde su compromiso y motivación, muestra que hay un compromiso del núcleo principal. Sin embargo, considerando que la Fundación depende de la creatividad e innovación constante, el capital humano es imprescindible para el éxito y consecución de los objetivos. La diversidad de experiencias y metas personales y profesionales distintas entre cada colaborador es un reto para el departamento de recursos humanos. En efecto, la compensación de los colaboradores y lo que aspiran los candidatos estaría encima del promedio del mercado, dado su perfil profesional, con lo cual, nuevamente es importante asegurar ingresos constantes en el transcurso del tiempo.

De acuerdo con lo expuesto, hay claros indicios que en la Fundación no hay un alineamiento entre sus 7-S, lo cual puede ser una ventana de oportunidad para proponer mejoras internas, que le permitan lograr sus objetivos y su sostenibilidad, y de esta manera le permitan alcanzar su fin social.

## **2. Cadena de Valor de elBullifoundation**

La Fundación puede generar una importante ventaja competitiva a través su cadena de valor (ver el gráfico 1) toda vez que sus operaciones, tales como la creación de una gran enciclopedia virtual gastronómica o la aplicación de la metodología SAPIENS en proyectos para sus ángeles inversores<sup>27</sup>, sean potenciadas por una gestión del marketing y ventas que sobrepase las

---

<sup>27</sup> Se denomina inversionista ángel a aquél que proporciona fondos a un proyecto empresarial típicamente a cambio de una participación accionaria (Business Angels s.f.)

actividades de *networking* que realiza actualmente Adrià como base para el *fundraising*<sup>28</sup>, lo que desarrolla un *nexo*<sup>29</sup> entre ambas actividades y fortalece la labor de marketing.

### Gráfico 1. Cadena de valor de elBulliFoundation

<p><b>Infraestructura:</b> La infraestructura se basa en un modelo de negocio abierto, donde el conocimiento se comparte y las unidades de negocio se apoyan mutuamente. Se desarrollan también actividades de <i>fundraising</i> y de relaciones interinstitucionales con las entidades del Estado. Ferrán Adrià forma parte pivotante de la infraestructura.</p>				
<p><b>Recursos Humanos:</b> Existe una estructura orgánica de tipo <i>adhocracia operativa</i> bajo un liderazgo de tipo “genio solitario”, que busca la eficiencia del proceso creativo. Este sistema funciona gracias a la admiración que recibe Adrià, sin embargo puede también imponer otro tipo de límites a la creatividad individual dentro del equipo.</p>				
<p><b>I+D:</b> Se trata de la actividad de I+D interna, que es diferente de la actividad de consultoría desarrollada para los clientes del Lab o de la que se convierte en un entregable para el 1846 y en la Bullipedia. Esta actividad de I+D interna comprende la mejora continua de los propios procesos creativos y la evolución de la metodología SAPIENS.</p>				
<p><b>Logística de Entrada:</b> Se considera como materia prima el conocimiento, que es sometido a un proceso de decodificación para entender no sólo los productos y procesos, sino también su evolución. En el caso de la Bullipedia y el 1846, el Lab es la unidad que proporciona el insumo: el archivo y ordenamiento de los conocimientos de elBulli Restaurante y de conocimientos nuevos.</p>	<p><b>Marketing y Ventas:</b> Este eslabón asegura la actividad del negocio para asegurar un flujo de ideas y de conocimiento hacia las operaciones de la Fundación. Se apoya en la publicidad generada por el interés de las redes sociales y medios tradicionales. Su prestigio se ve fortalecido a través de los convenios con Harvard, ESADE, MIT y Telefónica; a través de estos magnifica su imagen de institución innovadora. Cuenta además con el apoyo de la Generalitat de Catalunya y se soporta también en canales de difusión</p>	<p><b>Operaciones:</b> El Lab: Repensar los procesos de los clientes usando la metodología SAPIENS para generar una propuesta de innovación para un producto, servicio o familia de productos/servicios para el cliente, o inclusive para innovar el mismo proceso creativo del cliente. El 1846: Convertir la información archivada en una exhibición permanente en los cerca de 4,500 m2 de los predios en Cala Montjoi. Desarrollar investigación gastronómica de vanguardia. Operar un restaurant de vanguardia durante un mes al año. La Bullipedia: Desarrollar y actualizar contenidos sobre</p>	<p><b>Logística Externa:</b> El Lab: Debe asegurar la exposición convincente de los entregables desarrollados. Muchas veces será necesario el uso de medios audiovisuales de alta calidad. El 1846: Espectáculos culturales y artísticos, clases magistrales y exposiciones. La Bullipedia: Contratación de servidores, plataformas de aplicaciones y logística de despacho para textos impresos.</p>	<p><b>Servicio:</b> Las actividades de servicio “post venta” incluyen comunicar contenidos a la sociedad, los aficionados, la prensa e instituciones afines. Muchas veces será necesario “explicar” lo que se desarrolla y en el caso del Lab absolver consultas de los clientes o revisar los entregables</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016. (Tomado de Porter (1980)).

<sup>28</sup> Las actividades de *fundraising* o recaudación de fondos llevadas a cabo por la Fundación tienen un alcance que va desde individuos apasionados por la tradición del restaurante elBulli hasta corporaciones que ven en la Fundación un aliado estratégico para el desarrollo de sus capacidades en innovación y para beneficiar su imagen corporativa. La recaudación de fondos comprende un proceso de análisis y planificación que busca hacerla suficiente, sostenible y alineada con los objetivos de los aportantes (Sargeant, 2009).

<sup>29</sup> Porter (1980)

Las actividades primarias requieren de un mayor soporte por parte de las actividades secundarias de infraestructura y recursos humanos, pues aunque existen *nexos* entre el mantenimiento de una cultura de compartición del conocimiento con la organización parcialmente *adhocrática* (Mintzberg, 1991), lo que favorece la logística interna y las operaciones, hace falta instaurar un gobierno corporativo y profesionalizar la dirección de los recursos humanos para reducir la dependencia de Adrià y maximizar la capacidad conjunta en el presente y hacia el futuro del equipo de colaboradores, con el fin de generar un pleno despliegue de las actividades de marketing y ventas, y también para contar con personal ejecutivo y directivo idóneo para la materialización de los proyectos.

### **3. Conclusiones del análisis interno**

La Fundación cuenta con fortalezas excepcionales, sin embargo tras el proceso de transformación permanecen ciertas características de los tiempos del restaurante que ahora representan debilidades por revertir. La Fundación destaca por concentrar talento y generar innovación mediante una sólida *gestión del conocimiento* y una cultura *integrada*, que gira en torno de la trascendencia de la marca “elBulli” y de la figura de Adrià; sin embargo, esta dependencia de la figura del líder resulta excesiva, además de existir el peligro de un impacto negativo para la Fundación debido a un desliz conductual por parte de Adrià que se vea potenciado por su presencia mediática.

Por otro lado, la Fundación cuenta con el sólido soporte financiero y tecnológico de Telefónica, sin embargo esto ha llevado a postergar la revisión del modelo de negocio actual para la generación de ingresos propios, una debilidad que hace resonancia con la falta de materialización de la Bullipedia y del 1846.

Finalmente, si bien dos grandes fortalezas corresponden al posicionamiento de la marca “elBulli” y a los activos intelectuales de la organización, entre estos la metodología SAPIENS, la Fundación no cuenta con la capacidad necesaria para gestionar la marca, lo que deviene en una considerable reducción en el número de búsquedas en Google, mayor al 80% con relación a las realizadas al momento del cierre del restaurante.

## Capítulo V. Planteamiento estratégico

### 1. Visión

Se propone: “Aspiramos a ser el referente de la innovación española y latinoamericana, alimentando la creatividad a través de la gastronomía.”

### 2. Misión

Se propone: “ElBullifoundation dedica sus esfuerzos al fomento de la creatividad y se soporta en el talento de su equipo y en el legado del restaurante elBulli para llevar al mundo su pasión por la innovación a través de iniciativas profesionales, educativas y de entretenimiento, traspasando los límites de la gastronomía para abarcar otras disciplinas, lo que genera valor a todos sus *stakeholders*”.

### 3. Valores

Como se muestra en el Anexo 8, la Fundación se fundamenta en diez principios (Talentum Elbullilab, s.f.). Sin embargo, este listado es muy extenso, siendo la propuesta de este trabajo: Creatividad, innovación, adaptabilidad al cambio y pasión por la gastronomía.

### 4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos propuestos en la tabla 1 están alineados con la misión y representan una respuesta eficaz para combatir y superar la declaración del problema identificado.

**Tabla 1. Objetivos estratégicos de elBullifoundation**

Nº	Descripción	Detalle
OE1	Garantizar la sostenibilidad	Rediseñar el modelo de negocio, mejorando la coherencia de la propuesta de valor, identificando los socios y recursos claves y reforzando las mejores prácticas.
OE2	Potenciar el valor de marca “elBulli”	Posicionar a la Fundación como líder en innovación, con un impacto positivo en la sociedad, a través de la divulgación de las posibilidades creativas a partir de la gastronomía.
OE3	Fortalecer los órganos de gobierno	Reducir gradualmente la dependencia de la Fundación de la imagen de Ferrán Adrià, en el mediano y largo plazo difundiendo los atributos diferenciadores de la marca. Además, debe implementarse un plan de sucesión.
OE4	Internacionalizar la Fundación	Extensión de los servicios de la Fundación a Latinoamérica, estableciendo agentes en estos mercados.
OE5	Robustecer el capital humano	Desarrollar el capital humano de la Fundación para que se ubique a la vanguardia de la creatividad, la innovación y promoción de la gastronomía como un vehículo idóneo para la creatividad. La gestión del capital humano debe tener un alcance internacional, expandiendo la base del talento con personal multicultural.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 5. Generación de opciones estratégicas

### 5.1 Enunciados de la Matriz FODA

En la tabla 2 se presentan los enunciados para la matriz FODA.

**Tabla 2. Matriz FODA de elBullifoundation**

Fortalezas	Oportunidades
<b>F1</b> Empleo de la metodología SAPIENS para la innovación.	<b>O1</b> Necesidad de los agentes externos por soluciones innovadoras.
<b>F2</b> Gestión del conocimiento y cultura integrada entre sus distintas unidades de negocio.	<b>O2</b> Incremento de actividades de filantropía, mecenazgo y responsabilidad social.
<b>F3</b> Marca "elBulli".	<b>O3</b> Aprovechamiento del escudo tributario por aportes exonerados realizados por organizaciones españolas.
<b>F4</b> La imagen de Adrià como activo valioso.	<b>O4</b> Pocos portales gastronómicos de calidad.
<b>F5</b> Convenio con Telefónica que aporta tecnología de punta y soporte financiero.	<b>O5</b> Mayor penetración de internet que favorece la publicidad y marketing, más para el caso de la Bullipedia.
<b>F6</b> Ubicación privilegiada en el mediterráneo español e infraestructura tipo <i>ba</i> .	<b>O6</b> Las mejores Escuelas de Negocios prestan atención a la Fundación.
<b>F7</b> Convenios con organizaciones líderes en los sectores de educación, innovación y alcance social, y una amplia red de contactos.	<b>O7</b> Crecimiento del turismo en España.
	<b>O8</b> La nueva generación, los millennials, se interesan por la innovación y la ecología.
Debilidades	Amenazas
<b>D1</b> La conducta personal de Adrià puede afectar el prestigio de todos los proyectos de la Fundación, lo que evidencia una dependencia de su imagen.	<b>A1</b> Independencia de Cataluña y consecuente salida de ésta de la Unión Europea.
<b>D2</b> Débil gestión de la marca "elBulli" en el proceso de transformación estratégica.	<b>A2</b> Restricciones legales y grupos ecologistas en contra de la construcción del 1846, dada su ubicación en un parque natural.
<b>D3</b> Centralización de toma de decisiones en Adrià por su estilo de liderazgo <i>genio solitario</i> , que podría generar desconfianza en los <i>stakeholders</i> .	<b>A3</b> Los patrocinadores y aportantes pueden cesar su participación en la Fundación favoreciendo otras causas benéficas o competidores.
<b>D4</b> Falta de capacidad de ejecución evidenciada en la demora para la materialización del 1846 y la Bullipedia.	<b>A4</b> Caída del interés en la marca "elBulli" y en las actividades de la Fundación. Esto incluye la pérdida de interés en conceptos vinculados a la auditoría del proceso creativo. Esta amenaza se potenciaría con la aparición de un chef que opaque a Adrià y a la innovación que propone.
<b>D5</b> Tras cinco años de búsqueda de un modelo de negocio, la Fundación aún no logra consolidar plenamente cómo generar valor e ingresos propios.	<b>A5</b> Alguna eventual conducta de Adrià puede desprestigiar a la Fundación y poner en riesgo los proyectos.
<b>D6</b> Los ingresos en el actual modelo de negocio dependen de Telefónica, que a la vez es el socio estratégico que provee tecnología a la Fundación.	<b>A6</b> Los patrocinadores y aportantes podrían condicionar las actividades de la Fundación priorizando sus propios intereses.
	<b>A7</b> Ante un vacío de evidencias que validen y destaquen el estilo de aplicación de la metodología SAPIENS, un competidor del Lab puede tomar la posición de liderazgo, desplazándola.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 5.2 FODA cruzado (*TOWS Matrix*)

La matriz FODA cruzada de (Wehrich, 1982) se muestra en el Anexo 9. Las estrategias resultantes pueden tener un alcance corporativo, de unidad de negocio y funcional, como sigue.

### 5.2.1 Estrategias FO

En la tabla 3 se muestran las estrategias para este cuadrante. Las oportunidades se pueden aprovechar con estrategias intensivas como: *penetración de mercado* a través del lanzamiento de la Bullipedia y el 1846, e intensificando los esfuerzos de marketing para los principales proyectos de la Fundación (EC1). Asimismo, se proponen estrategias de *desarrollo de mercado* como la internacionalización de los servicios del Lab hacia Latinoamérica (EC2) y por último estrategias de *diversificación relacionada* y *desarrollo de mercado* creando talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía mediante alianzas con escuelas de negocios de prestigio en España y Latinoamérica (EUN2).

**Tabla 3. Estrategias FO para el Bullifoundation**

Estrategias FO	Descripción	Nivel de Estrategia
EC1	Acelerar el lanzamiento de la Bullipedia y el 1846 e intensificar los esfuerzos de marketing del Lab, la Bullipedia y el 1846.	Corporativo
EC2	Internacionalización de los servicios del Lab hacia Latinoamérica, estableciendo agentes en estos mercados.	Corporativo
EUN1	Divulgar la metodología SAPIENS en el entorno académico, con el fin de mejorar la credibilidad del Lab y posicionarlo como líder en esta metodología, en el mediano plazo.	UN
EUN2	Ampliar el espectro de aportantes mediante el lanzamiento de talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía mediante alianzas con Escuelas de Negocios en España y Latinoamérica.	UN
EUN7	Lanzar el portal de la Bullipedia y aprovechar para difundir el contenido de la Fundación.	UN
EUN8	Concretar alianzas estratégicas con organizaciones externas al sector gastronómico a través de acuerdos de colaboración.	UN
EF1	Iniciar campañas promoviendo la marca “elBulli” apalancándose en la imagen de Adrià, en el corto plazo.	Funcional
EF2	Expansión internacional de la gestión de Recursos Humanos para expandir la base de talento y promover la participación desde los países de origen del personal.	Funcional
EF3	Suscribir convenios con socios locales en Latinoamérica.	Funcional
EF4	Diseñar un plan de <i>fundraising</i> .	Funcional

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 5.2.2 Estrategias DO

Las estrategias descritas en este cuadrante (ver la tabla 4) incluyen redefinir el modelo de negocio de la Fundación (EC4) y consignar tiempos y recursos para concretar sus principales proyectos (EC5). Por otro lado, se sugieren estrategias funcionales como el desarrollo de un



plan de *fundraising* (EF4) que permita mitigar el riesgo de depender principalmente de Telefónica. Otra estrategia funcional que se propone es mitigar el riesgo inherente a la excesiva dependencia en Adrià; parte del plan relacionado con esta estrategia será modificar la posición de Adrià a embajador y promotor de la marca y desarrollarle un plan de sucesión (EF8).

**Tabla 4. Estrategias DO para elBullifoundation**

Estrategias DO	Descripción	Nivel de Estrategia
EC3	Difundir formalmente la visión, misión y valores	Corporativo
EC4	Rediseñar el modelo de negocio mejorando la coherencia de la propuesta de valor, identificando los socios y actividades claves y reforzando los principales recursos.	Corporativo
EC5	Establecer y divulgar un plan que consigne tiempo y recursos para cada una de las unidades de negocio, alineados con la misión y visión.	Corporativo
EF4	Diseñar un plan de <i>fundraising</i> .	Funcional
EF8	Diseñar un plan de sucesión.	Funcional

Fuente: Elaboración propia, 2016

### 5.2.3 Estrategias FA

En la tabla 5 se describen las estrategias para este cuadrante.

**Tabla 5. Estrategias FA para elBullifoundation**

Estrategias FA	Descripción	Nivel de Estrategia
EC2	Internacionalización de los servicios del Lab hacia Latinoamérica, estableciendo agentes en estos mercados.	Corporativo
EC6	Posicionarse como una organización líder en innovación y ayuda social con un modelo de negocio definido, potenciando sus actividades y la marca “elBulli” en lugar de las actividades de Adrià.	Corporativo
EUN1	Divulgar la metodología SAPIENS en el entorno académico, con el fin de mejorar la credibilidad del Lab y posicionarlo como líder en esta metodología, en el mediano plazo.	UN
EUN2	Ampliar el espectro de aportantes mediante el lanzamiento de talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía mediante alianzas con Escuelas de Negocios en España y Latinoamérica.	UN
EUN3	Realizar convenios con los ecologistas y el ayuntamiento con obligaciones para proteger y mantener la reserva natural.	UN
EUN4	Mudar la sede principal a un territorio ubicado en el mediterráneo español con zonificación que permita la construcción de la sede.	UN
EUN5	Alquilar un inmueble que sirva como local institucional para no retrasar los otros proyectos.	UN
EF6	Ofrecer a Adrià una posición de carácter ejecutivo favoreciendo que la creación y la innovación fluyan entre los colaboradores sobre la base de un modelo de negocio abierto y un tipo de organización adhocrática.	Funcional
EF7	Fortalecer la marca “elBulli” y reducir gradualmente la dependencia de la imagen de Adrià en el mediano y largo plazo difundiendo la <i>auditoría del proceso creativo</i> y la metodología SAPIENS como atributos diferenciadores de la marca.	Funcional

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se añade la estrategia corporativa de posicionar a la Fundación como líder en innovación y ayuda social, buscando aprovechar las fortalezas de la misma organización para reducir la dependencia de Adrià (EC6).

Frente a la amenaza que representan las organizaciones ecologistas por su oposición a la ampliación de la sede del 1846, se plantea suscribir convenios con estas organizaciones (EUN3) o inclusive mudar la sede principal (EUN4), o alquilar un inmueble para el desarrollo de las actividades del 1846 (EUN5). Se propone aquí estrategias funcionales de recursos humanos (EF6) y marketing (EF7) para soportar la estrategia corporativa EC6, fortaleciendo los recursos y capacidades de la organización con el fin de reducir la dependencia en la figura de Adrià.

### 5.2.4 Estrategias DA

En la Tabla 6 se muestran las estrategias para este cuadrante.

**Tabla 6. Estrategias DA para elBullifoundation**

<b>Estrategias DA</b>	<b>Descripción</b>	<b>Nivel de Estrategia</b>
<b>EC1</b>	Acelerar el lanzamiento de la Bullipedia y el 1846 e intensificar los esfuerzos de marketing del Lab, la Bullipedia y el 1846.	<b>Corporativo</b>
<b>EC2</b>	Internacionalización de los servicios del Lab hacia Latinoamérica, estableciendo agentes en estos mercados.	<b>Corporativo</b>
<b>EC6</b>	Posicionarse como una organización líder en innovación y ayuda social con un modelo de negocio definido, potenciando sus actividades y la marca “elBulli” en lugar de las actividades de Adrià.	<b>Corporativo</b>
<b>EC7</b>	Tener un plan de contingencia o estrategia de salida.	<b>Corporativo</b>
<b>EUN1</b>	Divulgar la metodología SAPIENS en el entorno académico, con el fin de mejorar la credibilidad del Lab y posicionarlo como líder en esta metodología, en el mediano plazo.	<b>UN</b>
<b>EUN2</b>	Ampliar el espectro de aportantes mediante el lanzamiento de talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía mediante alianzas con Escuelas de Negocios en España y Latinoamérica.	<b>UN</b>
<b>EUN3</b>	Realizar convenios con los ecologistas y el ayuntamiento con obligaciones para proteger y mantener la reserva natural.	<b>UN</b>
<b>EUN6</b>	Acelerar la ejecución y apertura del 1846 sirviendo de vitrina a las creaciones de los últimos 5 años.	<b>UN</b>
<b>EUN7</b>	Lanzar el portal de la Bullipedia y aprovechar para difundir el contenido de la Fundación.	<b>UN</b>
<b>EUN8</b>	Concretar alianzas estratégicas con organizaciones externas al sector gastronómico a través de acuerdos de colaboración.	<b>UN</b>
<b>EF1</b>	Iniciar campañas promoviendo la marca “elBulli” apalancándose en la imagen de Adrià, en el corto plazo.	<b>Funcional</b>
<b>EF5</b>	Armar un plan de comunicación interna para que el sentido de urgencia sea compartido entre los colaboradores de manera que se garantice el éxito del proceso de transformación mediante la materialización de los proyectos.	<b>Funcional</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Las estrategias intensivas propuestas EC1, EC2 y de *diversificación relacionada y desarrollo de mercado* EUN2 contrarrestan las debilidades y evitan las amenazas presentes en la Bullipedia. Por otro lado, se propone concretar alianzas con organizaciones externas al sector gastronómico para solucionar la dependencia que tiene la organización con Telefónica como principal aportante de la organización (EUN8).

### 5.3 Matriz PEYEA

Al aplicar el análisis de la posición estratégica y evaluación de la acción<sup>30</sup> (PEYEA), que se muestra en el Anexo 10, a las tres unidades de negocio se concluye lo siguiente:

En el caso del Lab el análisis PEYEA determina una postura claramente agresiva, que se sostiene principalmente por la fortaleza financiera actual soportada en los aportes de la fundación Telefónica y por la diferenciación que consigue a través de su metodología, equipo multidisciplinario y *gestión del conocimiento*. La propuesta de valor diferenciada encuentra cabida en una industria en pleno crecimiento, gracias a la propuesta de valor, al prestigio de la marca “elBulli” y el manejo de las relaciones públicas. Entre las estrategias recomendadas, David (2013) plantea para este cuadrante el *desarrollo de mercado* y la *diversificación relacionada*. Para ello, desarrollar alianzas con instituciones educativas de alta competitividad en el mundo y fuera de España resulta conveniente.

En el caso de la Bullipedia, la prístina calidad que se anticipa para el portal y las publicaciones, que seguirían los precedentes editoriales de elBulli, así como una propuesta de valor única hasta la fecha determinan un conjunto de importantes fuentes de ventaja competitiva que se desarrollarán en una industria rentable y en crecimiento. En el cuadrante de estrategia agresiva, en el que se encuentra la Bullipedia, las estrategias de *desarrollo de mercado* y *desarrollo de producto* se relacionan mejor con el alcance global del negocio y con la gran capacidad de la Fundación para la innovación.

Por otro lado, el 1846 se ubica en el cuadrante que tiene como postura adecuada la estrategia competitiva. Siendo esto así, debe aprovechar su capacidad de *gestión del conocimiento* y el gran archivo del restaurante elBulli.

---

<sup>30</sup> El análisis PEYEA (Rowe et al., 1984) se usa para determinar la postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Cada uno de los cuatros cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización o unidad de negocio. Los ejes de la fortaleza de la industria y estabilidad del entorno representan las dimensiones externas y los ejes de las fuerzas financieras y de la ventaja competitiva representan las dimensiones internas.

Al relacionar las estrategias para las tres unidades de negocio propuestas en la matriz FODA (TOWS) con las posturas estratégicas determinadas a través del análisis PEYEA, se observa una clara concordancia de estrategias obtenidas utilizando dichas matrices. Las estrategias corporativas y de unidad de negocio más valoradas de la matriz FODA serán aquellas que orientan el plan estratégico de la Fundación bajo directivas de inversión y crecimiento.

## **6. Selección de las estrategias para elBullifoundation**

La matriz de la decisión estratégica asocia las estrategias resultantes de las matrices FODA y PEYEA, con la finalidad de mantener aquellas que muestran coincidencia en ambas. Todas aquellas estrategias seleccionadas formarán parte de la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), donde se evaluará su alineación con los factores claves de éxito.

### **6.1 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

Trece estrategias han sido seleccionadas y son las siguientes: estrategias corporativas (EC1, EC2, EC4 y EC6), estrategias de unidad de negocios (EUN1, EUN2, EUN7 y EUN8) y estrategias funcionales (EF1, EF2, EF3, EF4 y EF7). En el Anexo 11 se muestra la matriz MDE.

### **6.2 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)**

La MCPE confirma la *estrategia de desarrollo de mercado* mediante la internacionalización hacia Latinoamérica. Asimismo, propone como *estrategia diversificación relacionada* mediante el lanzamiento efectivo de talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía. En el Anexo 12 se muestra el desarrollo completo de la matriz MCPE.

Por otro lado, se considera que la estrategia genérica de *enfoque por diferenciación* que viene adoptando la Fundación es la adecuada. Esta elección está sustentada en el cumplimiento por parte de la Fundación de los lineamientos expuestos por Porter (1980) para dicha estrategia: cualidades creativas, ingeniería de productos y servicios, excelentes capacidades en investigación e imagen de marca reconocida entre otros.

La evaluación determina además que es útil una estrategia de *penetración de mercado*, fundamentada principalmente en la difusión de manera efectiva de los éxitos conseguidos hasta el momento y en la aceleración de la ejecución del 1846 y de la Bullipedia con el fin de afianzar su credibilidad, y asimismo lanzar un plan de marketing para fortalecer la marca “elBulli”, reduciendo gradualmente la dependencia de la imagen de Adrià y desarrollar un plan de publicidad enfocado en dar a conocer la metodología SAPIENS a clientes claves para el Lab.

### 6.3 Matriz de estrategias y objetivos estratégicos (OE)

La tabla 7 muestra la matriz de estrategias frente a los objetivos estratégicos.

**Tabla 7. Matriz de estrategias y objetivos estratégicos**

Niveles de Estrategia		Objetivos Estratégicos				
		OE1: Garantizar la sostenibilidad	OE2: Potenciar el valor de la marca "elBulli"	OE3: Fortalecer los órganos de gobierno	OE4: Internacionaliza r la Fundación	OE5: Robustecer el capital humano
<b>Estrategias a nivel corporativo</b>						
EC1	Acelerar el lanzamiento de la Bullipedia y el 1846 e intensificar los esfuerzos de marketing del Lab, la Bullipedia y el 1846.		✓		✓	✓
EC2	Internacionalización de los servicios del Lab hacia Latinoamérica, estableciendo agentes en estos mercados.	✓	✓		✓	✓
EC4	Rediseñar el modelo de negocio mejorando la coherencia de la propuesta de valor, identificando los socios y actividades claves y reforzando los principales recursos.	✓	✓	✓	✓	✓
EC6	Posicionarse como una organización líder en innovación y ayuda social con un modelo de negocio definido, potenciando sus actividades y la marca "elBulli" en lugar de las actividades de Adrià.	✓	✓	✓		✓
<b>Estrategias a nivel de UN</b>						
EUN1	Divulgar la metodología SAPIENS en el entorno académico, con el fin de mejorar la credibilidad del Lab y posicionarlo como líder en esta metodología, en el mediano plazo.		✓	✓		
EUN2	Ampliar el espectro de aportantes mediante el lanzamiento de talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía mediante alianzas con Escuelas de Negocios en España y Latinoamérica.	✓	✓	✓	✓	✓
EUN7	Lanzar el portal de la Bullipedia y aprovechar para difundir el contenido de la Fundación.		✓	✓	✓	
EUN8	Concretar alianzas estratégicas con organizaciones externas al sector gastronómico a través de acuerdos de colaboración.	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Estrategias a nivel funcional</b>						
EF1	Iniciar campañas promoviendo la marca "elBulli" apalancándose en la imagen de Adrià, en el corto plazo.		✓		✓	
EF2	Expansión internacional de la gestión de Recursos Humanos para expandir la base de talento y promover la participación desde los países de origen del personal.	✓	✓	✓	✓	✓
EF3	Suscribir convenios con socios locales en Latinoamérica.	✓	✓	✓	✓	✓
EF4	Diseñar un plan de <i>fundraising</i> .	✓	✓	✓	✓	
EF7	Fortalecer la marca "elBulli" y reducir gradualmente la dependencia de la imagen de Adrià en el mediano y largo plazo difundiendo la auditoría del proceso creativo y la metodología SAPIENS como atributos diferenciadores de la marca.	✓	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Al examinar la relación entre las estrategias seleccionadas en la MCPE y los objetivos estratégicos, se determina que cinco estrategias son efectivas para lograr los objetivos estratégicos: EC4, UN2, EUN8, EF2 y EF3, las cuales aparecen resaltadas en la Tabla 7.

#### 6.4 Matriz de alineamiento estratégico

La Tabla 8 representa el resumen de objetivos estratégicos y estrategias finalmente seleccionadas y a su vez muestra la propuesta para los objetivos de los planes funcionales, que se desarrollan para materializar las estrategias.

**Tabla 8. Matriz de alineamiento estratégico**

Objetivos estratégicos				
OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
Garantizar la sostenibilidad	Potenciar el valor de la marca "elBulli"	Fortalecer los órganos de gobierno	Internacionalizar la Fundación	Robustecer el capital humano
Estrategias				
EC4	EUN2	EUN8	EF2	EF3
Rediseñar el modelo de negocio mejorando la coherencia de la propuesta de valor, identificando los socios y actividades claves y reforzando los principales recursos.	Ampliar el espectro de aportantes mediante el lanzamiento de talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía mediante alianzas con Escuelas de Negocios en España y Latinoamérica.	Concretar alianzas estratégicas con organizaciones externas al sector gastronómico a través de acuerdos de colaboración.	Expansión internacional de la gestión de Recursos Humanos para expandir la base de talento y promover la participación desde los países de origen del personal.	Suscribir convenios con socios locales en Latinoamérica.
Lineamientos Estratégicos para los Planes Funcionales (se desarrollan solamente para los Talleres de Innovación de <i>Experience</i> )				
Marketing	Operaciones	Recursos Humanos	RSE	Finanzas
* Crecimiento de los ingresos * Potenciar la marca "elBulli"	* Asegurar y mejorar la calidad de los talleres * Mejorar la estrategia operativa * Optimizar los costos para la Fundación y para las Escuelas de Negocios asociadas	* Gestionar el talento mediante la fidelización * Diseñar políticas de atracción y selección de talento a nivel internacional * Fortalecer los órganos de gobierno corporativo	* Difundir la importancia de la creatividad y de la innovación * Mejorar el nivel de bienestar de los colaboradores * Promover la igualdad * Generar conciencia sobre la responsabilidad ambiental	* Asegurar la sostenibilidad de la Fundación

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 7 Definición de la orientación estratégica

La Fundación mantiene la estrategia genérica de enfoque por diferenciación basada en la innovación y la gestión del conocimiento. El eje principal para la ejecución del plan estratégico

será el rediseño del modelo negocio (EC4) incorporando los talleres educativos de innovación propuestos en EUN2, desarrollando sinergias con las estrategias EUN8, EF2 y EF3. Estos talleres educativos tendrán a la gastronomía como medio didáctico para el ejercicio de la innovación y aprovecharán los recursos y capacidades existentes, lo que desencadenará la expansión del espectro de aportantes a través de alianzas con escuelas de negocios de prestigio, desarrollando a la vez nuevos mercados y construyendo capacidades de los colaboradores de la organización.

En paralelo se debe lanzar el portal de la Bullipedia (EUN7) y abrir a la brevedad el 1846 (EC1) tomando solamente la extensión de terreno en Cala Montjoi permitida por la legislación vigente de espacios naturales protegidos. La elaboración de planes funcionales para el Lab, el 1846 y la Bullipedia escapa al alcance de esta investigación.

## **8 Reformulación del Modelo de Negocio**

El taller de innovación gastronómica, cuyo nombre propuesto en esta investigación es elBulliExperience, en adelante *Experience*, ofrecerá a las escuelas de negocios de prestigio en España y Latinoamérica un contenido educativo que busca, a través de la gastronomía, retar la creatividad, despertar el espíritu innovador y estimular la generación de ideas para los emprendimientos de los participantes.

Para materializar el proyecto se firmarán convenios entre las escuelas de negocios y la Fundación, procurando un flujo de ingresos similar para ambas partes, con lo cual aquéllas pasarán a formar parte de las filas de los ángeles inversores, de manera que se ampliará el espectro de aportantes de la Fundación.

Las escuelas de negocios serán los nuevos *Partners* de la Fundación y podrán asociar su imagen a la marca “elBulli”, que es una referente en el ámbito de la innovación. Estos convenios favorecen el *modelo de negocio abierto* de la Fundación.

Para el desarrollo de *Experience*, los *Partners* dispondrán de espacios adecuados dentro de su infraestructura y *Experience* proveerá a su costo los módulos de cocina portátiles tipo *container*. En *Experience*, los estudiantes experimentarán el proceso creativo del restaurante elBulli, bajo la guía y tutela de miembros de la Fundación y de profesores de los *Partners* que serán capacitados en la sede de la Fundación, utilizando las sinergias de ambas organizaciones y mejorando las capacidades de sus miembros. El Gráfico 2 muestra una fotografía de la cocina del restaurante elBulli en el año 2010, los módulos de cocina contarán con un diseño similar

para facilitar el estilo de trabajo en equipo para la generación de ideas creativas que tenía lugar en el restaurante.

Los planes funcionales que se desarrollan en los capítulos siguientes obedecen a la creación de *Experience*, que es la principal propuesta para resolver el problema formulado. En la tabla 9 se presenta el lienzo de modelo de negocio (Osterwalder, 2010) de *Experience*, el cual agregará valor y generará sinergias al incluirse dentro del modelo de negocio actual de la Fundación. En el Anexo 13 se muestra un programa prototipo para los talleres.

### **Gráfico 2. Cocina en equipo en elBulli (2010)**



Elaboración: Adrià, Soler y Adrià (2010)



**Tabla 9. Lienzo modelo de negocio de elBulliExperience**

<u>Asociaciones Claves</u>	<u>Actividades</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relaciones con los Clientes</u>	<u>Segmentos de Mercado</u>
<p>-Instituciones educativas de renombre que ya forman parte de la red de contactos de la Fundación</p> <p>-Escuelas de negocios que se van asociando al programa como <i>Partners</i>.</p> <p>-Comunidad de innovadores que participan o han participado en los proyectos de la Fundación Telefónica.</p>	<p>-Generación de contenidos aplicando SAPIENS.</p> <p>-Actividades de difusión BTL a escuelas de negocios objetivo y alumnos.</p> <p>- Capacitación a profesores de los <i>Partners</i> y a los miembros de la Fundación.</p> <p>-Desarrollo de los talleres y dirección de los programas.</p>	<p>-Experimentar y retar la creatividad, fomentando el liderazgo y la innovación a través de dinámicas grupales empleando la tutela compartida de miembros de la Fundación y profesores de los <i>Partners</i>.</p> <p>- Generamos diferenciación en las Escuelas de Negocio <i>Partners</i> con un contenido educativo innovador, para la atracción de estudiantes que buscan destacar en innovación.</p>	<p>-Los estudiantes van a redescubrir o amplificar su creatividad.</p> <p>-Los <i>Partners</i> potencian las habilidades de sus alumnos.</p>	<p>-Escuelas de negocios de prestigio en España y Latinoamérica.</p> <p>-Estudiantes de las escuelas de negocios de gran prestigio.</p>
	<p><u>Recursos Claves</u></p> <p>-La marca “elBulli”.</p> <p>-Investigadores del Lab.</p> <p>-El <i>know-how</i> de la aplicación de la metodología SAPIENS.</p> <p>-Ferrán Adrià.</p> <p>-Las sedes del 1846 y el Lab.</p> <p>-La Bullipedia.</p>		<p><u>Canales</u></p> <p>-Redes de contacto académicas existentes para enfocarse en las instituciones objetivo.</p> <p>-Redes sociales, prensa digital e impresa, <i>bloggers</i> y líderes de opinión.</p>	
<p><u>Estructura de Costos</u></p> <p>-Planilla del personal de la Fundación que participan en <i>Experience</i>.</p> <p>-Capacitación del personal involucrado en el proyecto, tanto de los miembros internos como profesores de los <i>Partners</i>.</p> <p>-Gastos de representación (pasajes, viáticos) y difusión (eventos, marketing directo, publicidad).</p> <p>-Desarrollo de contenidos académicos para los talleres.</p> <p>-Insumos para el desarrollo de <i>Experience</i>.</p> <p>-Adquisición y mantenimiento de los módulos de cocina para el desarrollo de los talleres.</p>			<p><u>Fuentes de Ingreso</u></p> <p>-Auspicio por parte de las escuelas de negocios <i>Partners</i>.</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2016. (Tomado de Osterwalder (2010)).

## Capítulo VI: Plan de Marketing

### 1. Objetivos de marketing propuestos

Los objetivos de marketing para *Experience* propuestos para el período 2016-2020, indicados en la Tabla 10, están referidos al cumplimiento de los siguientes lineamientos estratégicos:

**Tabla 10. Objetivos del plan de marketing 2016-2020**

Lineamiento Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020	
Crecimiento de los ingresos	OM1	Abrir talleres en España y Latinoamérica.	Nº países con presencia de <i>Experience</i>	-	1	4	6	6
	OM2	Aumentar la participación del mercado en cada país.	% de participación en los países con presencia de <i>Experience</i>	-	43% (3/7)	47% (9/19)	73% (16/22)	100% (22/22)
	OM3	Incrementar continuamente el flujo de aportes provenientes de los <i>Partners</i> .	Nº de talleres contratados	-	36	126	273	482
Potenciar la marca "elBulli"	OM4	Incrementar la recordación de la marca "elBulli" a través de los talleres de innovación.	% de incremento de búsquedas en Google respecto del 2015	100%	200%	400%	800%	1000%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2. Desarrollo de las acciones para el plan de marketing

*Experience*, que es el nombre del taller basado en la metodología SAPIENS, encaja dentro de la categoría de talleres educativos para la estimulación de la creatividad, específicamente para fomentar la innovación en ambientes de negocios. Así, el *producto* será una alternativa diferente a través de la cual propiciar que los alumnos piensen de manera creativa, y aprendan a potenciar el proceso de generación de ideas y proyectos innovadores.

#### 2.1 Acciones para el crecimiento de los ingresos

El *mercado objetivo* de *Experience* son las escuelas de negocios de reconocido prestigio que dan especial importancia a la innovación. El proyecto tendrá operaciones en España, país de origen de la Fundación, y además se desarrollará en los países de Latinoamérica con presencia

de Telefónica. Específicamente, en la tabla 11 se detallan los *países objetivo*; para mayor referencia ver también el Anexo 14 y el Anexo 15.

Así, para el OM1, abrir talleres en España y Latinoamérica, en el 2016 se iniciarán conversaciones con las escuelas de negocios target en España para asegurar el lanzamiento de *Experience* en dicho país el 2017. A partir del 2018 se incorporan Perú, Chile y México; y el 2019, Colombia y Argentina. La expansión se impulsará mediante la difusión de las historias de éxito y en el crecimiento exponencial de la red de contactos y de la presencia en redes sociales, las cuales serán gestionadas por un *community manager*. También se desarrollarán eventos protocolares con embajadas y organismos internacionales con interés en la educación gerencial.

**Tabla 11. Criterios de selección de los países objetivo**

Países	Presencia de Telefónica	Tercio Superior en el <i>Global Innovation Index</i> en las categorías <i>Human Capital &amp; Research</i> y <i>Business Sophistication</i>	Incluido en la lista Best 50 de la lista de San Pellegrino de 2015
España	✓	✓	✓
Perú	✓		✓
Chile	✓	✓	✓
México	✓	✓	✓
Colombia	✓	✓	
Argentina	✓	✓	

Fuentes: Elaboración propia, 2016. (The Global Innovation Index (s.f.), The S. Pellegrino World's 50 Best Restaurants, (2015)).

Las instituciones educativas dentro del espectro de países objetivo son seleccionadas sobre la base del *Best Masters Ranking Worldwide 2015-2016* de Eduniversal<sup>31</sup> (ver Anexo 16 y Anexo 17). El *canal* será de venta directa: en la medida en que haya mayor interacción con las escuelas de negocios objetivo, se obtendrá retroalimentación sobre la propuesta que *Experience* ofrece.

Para el OM2, aumentar la participación de mercado en cada país, a partir del 2017 se iniciarán campañas de prensa en medios locales, sobre la base de entrevistas y notas de prensa para potenciar a *Experience* en los países que cuenten con él. Asimismo, en cada país *Experience* contará con agentes locales.

Para el OM3, incrementar continuamente el flujo de aportes provenientes de los *partners*, además de las acciones para incrementarlos en, se desarrollará un trabajo de seguimiento al éxito en los programas en curso con el fin de fomentar la adopción de más talleres en otros

<sup>31</sup> Los rankings específicos considerados para la selección de escuelas de negocios son los siguientes: *Eduniversal Best Masters Ranking Executive MBA & MBA part time - Latin America* y *Eduniversal Best Masters Ranking Executive MBA & MBA part time - Western Europe*. (Eduniversal, s.f.)

programas de postgrado de las mismas escuelas de negocios, procurando un crecimiento al interior de cada una de ellas no menor al 50% anual, con la meta de triplicar el alcance del convenio inicial en tres años. La tabla 12 muestra la evolución del número de talleres por año y país.

**Tabla 12. Número de talleres por año y país**

Nº de Talleres	2016	2017	2018	2019	2020
Argentina	0	0	0	12	30
Chile	0	0	12	30	57
Colombia	0	0	0	12	18
México	0	0	24	60	114
Perú	0	0	12	30	57
España	0	36	78	129	206
Total	0	36	126	273	482

Fuente: Elaboración propia, 2016

## 2.2 Acciones para potenciar la marca “elBulli”

Para el OM4, incrementar la recordación de la marca “elBulli”, la estrategia de *promoción* será principalmente BTL<sup>32</sup> utilizando el marketing directo. Además, se gestionará la presencia de la Fundación en la Internet. Se monitoreará la actividad de búsqueda en los países objetivo, para actuar de manera específica con la prensa, los líderes de opinión y las redes sociales. Finalmente, se generarán memorias anuales para publicar las actividades realizadas y el impacto positivo que generan.

Es imprescindible cuidar la imagen de la marca “elBulli” a través de la gestión de la *evidencia física*. Por ello, *Experience* prestará total atención a la arquitectura y diseño, forma y tipo de materiales con los que se han construido y equipado los módulos de cocina donde se llevarán a cabo las sesiones. Asimismo, velará por el diseño de un espacio donde prime una atmósfera cálida cuidando detalles como la iluminación, distribución, colores, aroma, sonido que favorezcan las sensaciones, a través de la interacción con los diversos materiales repartidos en clases con la finalidad que sesión a sesión los alumnos vivan una experiencia creativa completa y única.

## 3. Presupuesto de marketing

El presupuesto (ver la tabla 13) en marketing directo se incrementa considerablemente a partir del 2017 debido a que ese año recién se tiene proyectado llevar la propuesta a varios países de Latinoamérica.

<sup>32</sup> Below the line, es una técnica de marketing que consiste en el empleo de técnicas de comunicación no masivas pero si dirigidas a segmentos de mercados muy específicos.

**Tabla 13. Presupuesto de marketing 2016-2020 (€)**

Gastos Marketing	2016	2017	2018	2019	2020
Eventos					
Lanzamiento de Experience	30,000	0	36,000	24,360	0
Publicidad					
Revistas y Websites de Innovación	18,000	73,080	111,264	112,933	114,627
Videos de líderes de opinión a través de los Social Media	10,000	40,600	61,814	62,741	63,682
Invitaciones a partners y líderes de opinión claves	8,000	32,480	49,451	50,193	50,945
Marketing Directo					
Pasajes y viáticos del personal (total países target)	2,000	61,400	134,000	198,040	261,011
Invitaciones a clientes (p.e.: restaurantes total países target)	2,000	9,135	27,816	50,193	70,050
Desarrollo Web					
Desarrollo de web y gestión de presencia en la Internet	11,121	5,660	5,745	5,831	5,919
Otros Marketing					
Otros gastos de Marketing	8,112	22,236	42,609	50,429	56,623
<b>TOTAL</b>	<b>89,233</b>	<b>244,591</b>	<b>468,699</b>	<b>554,719</b>	<b>622,857</b>

Fuente: Elaboración propia, 2106.

## Capítulo VII: Plan de Operaciones

### 1. Objetivos de operaciones propuestos

*Experience* seguirá una estrategia de operaciones que ubica en primer lugar a los colaboradores y a los clientes; así sus operaciones se entenderán bajo el modelo de la cadena de servicios-beneficios desarrollada por Heskett et al. (1994). Los objetivos de operaciones en la tabla 14 son establecidos sobre la base de la identificación de temas críticos en las intersecciones de las directivas de desempeño con las áreas de decisión<sup>33</sup>, tal como se desarrolla en la matriz de estrategia de operaciones en el Anexo 18.

**Tabla 14. Objetivos del plan de operaciones**

Lineamiento Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020	
Asegurar y mejorar la calidad de los talleres	OO1	Mejorar continuamente la experiencia del alumno en el taller	% de respuestas <i>Superó mis expectativas</i> a la evaluación del curso por los alumnos	-	60%	75%	80%	85%
	OO2	Optimizar la gestión de los ambientes de trabajo.	% de plena satisfacción de los expositores y alumnos.	-	70%	80%	85%	90%
	OO3	Implementar y mantener un sistema informático para la gestión de la calidad académica y de las actividades de soporte.	% de cobertura efectiva de la gestión de calidad. % de satisfacción con el sistema TI	-	50% 70%	60% 75%	70% 85%	80% 90%
Mejorar la estrategia operativa	OO4	Gestionar el conocimiento del negocio bajo una estrategia de aprendizaje	Número de iniciativas de mejora estratégica: <i>trade-offs</i> para la estrategia operativa		5	4	3	2
Optimizar los costos para la Fundación y para los <i>Partners</i>	OO5	Optimizar los costos para la implementación de los talleres de cocina	% de reducción de costos por taller para las Escuelas de Negocios	-	10%	5%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<sup>33</sup> El análisis de la intersección entre objetivos de desempeño y áreas de decisión para la identificación de temas críticos para la estrategia de operaciones corresponde a la teoría desarrollada por Slack y Lewis (2015).

## 2. Desarrollo de las acciones para el plan de operaciones

### 2.1 Acciones para asegurar y mejorar la calidad de los talleres

*Experience* se realizará en el espacio brindado por cada *Partner*, quienes dispondrán de un módulo de cocina tipo *container* diseñado y entregado por el Lab. Los talleres contarán con un profesor de la institución *Partner* capacitado en la metodología SAPIENS y un expositor del Lab a tiempo parcial. El taller desarrollará un 80% de actividades prácticas y un 20% de exposición y discusión de las teorías de innovación y emprendimiento. Se desarrollarán con grupos de veinte alumnos, en cuatro sesiones de cuatro horas cada una, lo cual da lugar a un total de dieciséis horas por taller.

El diseño de los procesos y la pedagogía tendrá en cuenta estos objetivos de aprendizaje:

- Experimentar de manera vivencial y lúdica a través de la gastronomía cómo las ideas creativas se convierten en innovaciones que generan valor.
- Reconocer los problemas como oportunidades para formular soluciones creativas.
- Construir soluciones en un ambiente multidisciplinario de forma individual y grupal.
- Aprender a afrontar situaciones reales complejas cuestionándose todo.
- Proponer soluciones de mejoras aplicando SAPIENS.

De esta manera, para el cumplimiento del OO1, mejorar continuamente la experiencia del alumno en el taller, el primer año se diseñarán los procesos y la pedagogía para el taller, implementando talleres piloto y contratando asesoría externa en pedagogía; en adelante se procederá con procesos de mejora continua, revisando vídeos de los talleres y utilizando evaluaciones de calidad académica y de actividades de soporte, cuya validez instrumental será probada por auditores externos de calidad.

Para cumplir con el OO2, optimizar la gestión de los ambientes de trabajo, el Gerente de Gestión de Activos enfocará la gestión hacia la satisfacción de los expositores y de los alumnos, y se apoyará en las capacidades actuales de *supply chain management* de la Fundación para la adquisición de equipos y el ensamblaje de los módulos de cocina.

Para el OO3, implementar y mantener un sistema informático para la gestión de la calidad académica y de las actividades de soporte, se extenderán las capacidades de TI de la Fundación para abarcar la gestión de la calidad académica y de las actividades de soporte.

## 2.2 Acciones para mejorar la estrategia operativa

Para el OO4, gestionar el conocimiento del negocio bajo una estrategia de aprendizaje, se desarrollarán reuniones semestrales para analizar la estrategia de operaciones, identificando temas críticos para realizar un *streamlining* de procesos y mejorar la experiencia del usuario.

## 2.3 Acciones para optimizar los costos para la Fundación y para los *Partners*

Para el OO5, optimizar los costos para la implementación de los talleres de cocina, las actividades de gestión del conocimiento del negocio y de mejora continua de la calidad se enfocarán en la reducción de costos para los clientes.

## 3. Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones se muestra en la tabla 15.

**Tabla 15. Presupuesto de operaciones 2016-2020 (€)**

Gastos Operativos	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos de Gestión de Operaciones					
Gestión de la Calidad					
Auditoría de externa de calidad educativa	27,000	26,250	16,538	11,576	12,155
Sistemas informáticos para la gestión de calidad	27,000	26,250	16,538	11,576	12,155
Gestión de la Estrategia Operativa					
Desarrollo de reuniones de análisis estratégico	5,000	5,075	5,151	5,228	5,307
Gastos de Operaciones					
Viajes de los Expositores (por N° Taller)	0	21,924	168,751	371,111	664,361
Gastos de Sucursales					
Gastos de las Capacitaciones a Profesores	9,000	18,270	21,635	18,822	9,552
Gastos de Mantenimiento de los Módulos de Cocina	0	7,308	25,962	57,094	102,209
Insumos para los Talleres de Cocina	0	21,924	77,885	171,282	306,628
Otros Operaciones					
Otros Gastos de Operaciones	10,200	19,050	49,869	97,004	166,855
<b>TOTAL</b>	<b>78,200</b>	<b>146,051</b>	<b>382,327</b>	<b>743,694</b>	<b>1,279,222</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.



## Capítulo VIII: Plan de Recursos Humanos

### 1. Objetivos de recursos humanos

El capital humano en una organización basada en el conocimiento es clave. Más en el caso de la Fundación y en particular del *Experience*, donde el conocimiento es generado en el Lab.

En la tabla 16 se muestran los objetivos del plan de recursos humanos.

**Tabla 16. Objetivos del plan de recursos humanos 2016-2020**

Lineamiento Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020	
Gestionar el talento mediante la fidelización	ORH1	Fortalecer las capacidades del capital humano	% de expositores capacitados	100%	100%	100%	100%	100%
	ORH2	Diseñar una política de retención de talento	% de rotación externa	50%	45%	40%	30%	25%
Diseñar políticas de atracción y selección de talento a nivel internacional	ORH3	Optimizar la atracción de talento a nivel internacional	Nº de supervisor y agentes locales contratados	1	1	3	4	6
Fortalecer los órganos de gobierno corporativo	ORH4	Estructurar un plan de sucesión para Adrià	% avance del programa	10%	35%	50%	100%	-

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2. Desarrollo de las acciones para el plan de recursos humanos

#### 2.1 Acciones para gestionar el talento mediante la fidelización

Se requiere *engagement* de los miembros y una *cultura organizacional* basada en valores que fomente el compartir conocimiento. El *engagement* busca asegurar que los colaboradores estén alineados a los objetivos de la organización, *enganchados* con su trabajo, comprometidos y que contribuyan al éxito (Schaufeli, 2013). Por esto, es fundamental gestionar la cultura organizacional, puesto que son las reglas informales que orientan el comportamiento de los miembros (Chiavenato, 2007), y para ello, se plantea que la cultura tenga como base los valores propuestos en la Sección 3 del Capítulo V 0y que los mismos se impregnen en la mentalidad de los miembros, es decir que no sean una declaración sino que se manifiesten en sus conductas. Se considera que el binomio del tipo general de cultura y la creencia normativa sea: constructiva de realización personal.

Para construir lo dicho anteriormente son esenciales políticas de reclutamiento, selección y gestión del talento. De esta manera, para el ORH1, fortalecer las capacidades del capital humano, la formación y capacitación se ofrecerá al 100% de expositores, agentes locales y coordinador global. Será implementada con cursos *in-house* y externos y enfatizando la importancia de esta actividad, se contratará a un Gerente de Capacitación para mejorar las capacidades de los miembros internos como a los profesores de los *Partners* en el local de la Fundación.

Para el ORH2, diseñar una política de retención de talento, los colaboradores del Lab designados como expositores a partir del 2017 serán remunerados, lo cual constituye un rediseño en la política de nómina hasta la fecha, puesto que la mitad de la planilla son becarios y voluntarios. Según los resultados de las evaluaciones, el incremento salarial será entre el 4% y 8% con relación a lo percibido en el año anterior.

## **2.2 Acciones para diseñar políticas de atracción y selección de talento a nivel internacional**

En la actualidad, las solicitudes de trabajo se realizan únicamente a través del portal de la Fundación y es el departamento de recursos humanos quien realiza la selección y reclutamiento. Ante tal situación, mediante el ORH3, rediseñar el proceso de selección, se incluirá de forma complementaria, a cazadores de talento con experiencia internacional. Ellos serán clave para generar la red de *Experience*, que será gestionada por un coordinador global que se integrará en el primer año y se contará con un agente en cada país, según progrese la apertura de los talleres.

## **2.3 Acciones para fortalecer los órganos de gobierno corporativo**

Es preciso indicar que el fortalecimiento de los órganos de gobierno comprende un plan de sucesión para Adrià, dicho plan no implica su retiro, sino asegurar el objetivo de la Fundación de mantener el legado del restaurante en el tiempo. En tal sentido, para el ORH4, estructurar un plan de sucesión para Adrià, se propone que éste trabaje junto con una consultora especializada en recursos humanos para identificar a su sucesor. Se proyecta que la capacitación del sucesor tendrá un horizonte a cuatro años a fin de reducir la brecha de competencias, hasta el cambio efectivo de posición de Adrià. Esta táctica incluye la incorporación temporal de un experto en planes de sucesión.

## **3. Presupuesto de Recursos Humanos**

El presupuesto de Recursos Humanos se muestra en la tabla 17.

**Tabla 17. Presupuesto de Recursos Humanos 2016-2020 (€)**

Gastos RRHH	2016	2017	2018	2019	2020
Plan de Sucesión de Adrià					
Remuneración del Experto en Planes de Sucesión		103,950	109,148	114,605	
Consultora de Head Hunting para el sucesor	15000				
Remuneración del Sucesor		259,875	272,869	286,512	300,838
Gastos de Gestión del Capital Humano					
Reclutamiento					
Consultora Head Hunting Internacional	34,000	26,250	16,538	11,576	12,155
Clima Laboral					
Encuestas tercerizadas	5,000	5,075	5,151	5,228	5,307
Actividades de clima laboral	6,000	6,090	6,181	6,274	6,368
Formación y Capacitación					
Capacitaciones (Pedagogía e Innovación)	17,325	71,033	120,062	145,166	152,424
Nómina					
Remuneración Gerente de Activos	57,750	121,275	127,339	133,706	140,391
Remuneración Gerente de Capacitación	57,750	121,275	127,339	133,706	140,391
Remuneración Coordinador Global	57,750	121,275	127,339	133,706	140,391
Remuneración Expositores / Agentes locales		346,500	818,606	1,050,545	1,103,072
Otros Capital Humano					
Otros Gastos en Capital Humano	25,058	118,260	173,057	202,102	200,134
<b>TOTAL</b>	<b>275,633</b>	<b>1,300,857</b>	<b>1,903,628</b>	<b>2,223,126</b>	<b>2,201,471</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial

### 1. Objetivos de responsabilidad social empresarial

Las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para *Experience* giran en torno del eje de crear conciencia acerca de la importancia de la creatividad e innovación y enseñar a pensar a los demás, las cuales responden al análisis de *stakeholders* contenido en el Anexo 19.

En la medida en que la responsabilidad social empresarial se manifiesta en los ámbitos de recursos humanos, marketing y operaciones, no se plantea un presupuesto específico para este plan. Como puede verse en la tabla 18 donde se muestran los objetivos de responsabilidad social empresarial, éstos se encuentran vinculados a las actividades propias del *Experience*.

**Tabla 18. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial 2016-2020**

Lineamiento Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020
Difundir la importancia de la creatividad y de la innovación	ORSE1 Implementar la transparencia de la información	Memorias publicadas auditadas	-	-	1	1	1
Mejorar el nivel de bienestar de los colaboradores	ORSE2 Generar bienestar en los colaboradores	% de satisfacción de empleados	60%	65%	75%	85%	90%
Promover la igualdad	ORSE3 Promover la multiculturalidad	Nº de extranjeros contratados	-	1	3	4	6
Generar conciencia sobre la responsabilidad ambiental	ORSE4 Aplicar reguladores de acceso a mercados	% uso de productos certificados	-	65%	75%	85%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2. Desarrollo de las acciones para el plan de responsabilidad social empresarial

#### 2.1 Acciones para difundir la importancia de la creatividad y de la innovación

Para el ORSE1, difundir la importancia de la creatividad y de la innovación, se promoverá la transparencia y valores propuestos publicando las memorias aplicando la política de libros abiertos.

## **2.2 Acciones para mejorar el nivel de bienestar de los colaboradores**

Para el ORSE2, optimizar la sensación de bienestar, se realizarán encuestas de satisfacción a los colaboradores de *Experience* para identificar la brecha de expectativas, lo cual generará las capacitaciones adecuadas y promoverá actividades de clima laboral.

## **2.3 Acciones para promover la igualdad**

Para el ORSE3, promover la igualdad, se contratará cazadores de talento con experiencia internacional para atraer talento de distintas partes del mundo, dando preferencia a la contratación de agentes nacionales de la localidad donde se realiza el taller.

## **2.4 Acciones para generar conciencia sobre la responsabilidad ambiental**

Par el ORSE4, generar conciencia sobre la responsabilidad ambiental, dado que los talleres emplearán productos gastronómicos, éstos deben ser certificados. Las certificaciones serían por ejemplo: pesca sostenible, ECO-O.K. de Rainforest Alliance, comercio justo (*fair trade*), de tal manera que se promueva y se genere conciencia sobre el desarrollo sostenible y el cuidado por el medio ambiente.

## **3. Triple cuenta de resultados**

Todas las acciones involucran el cumplimiento de la triple cuenta de resultados o *Triple Bottom Line* de Elkington (1997), que contienen los siguientes aspectos:

- En el aspecto de responsabilidad económica, el objetivo es generar valor a estos *stakeholders* que tengan vínculo económico con la Fundación.
- En el aspecto de responsabilidad social, establecer principios orientadores que se extiendan incluso a las comunidades de los alumnos participantes. Establecer una política de libros abiertos, a través de la transparencia en la información para los colaboradores y aportantes. Asimismo, se establecerá como prioridad la contratación de agentes locales del país de la escuela donde se dictarán los talleres.
- En el aspecto de responsabilidad ambiental, debe existir el compromiso de cuidar el entorno y medioambiente. Se implementará el uso cero de papel, alineado con la reducción del consumo de materiales, que es clave en la ecoeficiencia, así como el uso de reguladores de acceso a los mercados y la contratación y uso de productos regulados y certificados.

## Capítulo X. Plan financiero

### 1. Objetivos financieros

Para el plan financiero lo pertinente es determinar cómo *Experience* coadyuva a lograr la sostenibilidad la Fundación. La tabla 19 muestra los objetivos para el desarrollo del plan financiero.

**Tabla 19. Objetivos del plan financiero 2016-2020**

Lineamiento Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020
Asegurar la sostenibilidad de la Fundación	OF1	Incrementar los ingresos de la Fundación	-	100	250	500	1000
	OF2	Generar valor agregado a la Fundación			€700,000		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2. Desarrollo del plan financiero

Se definen dos objetivos para cristalizar la sostenibilidad de la Fundación, uno que define metas para los ingresos (OF1) y otro que establece un valor presente neto sobre el flujo de caja incremental debido a *Experience* (OF2). Las proyecciones financieras son elaboradas a través de un modelo en el cual se realizan estimaciones sobre el flujo de caja de la Fundación manteniendo sus actuales unidades de negocio para posteriormente considerar el impacto directo e indirecto con la inclusión de *Experience*, en los flujos de la Fundación.

#### 2.1 Proyección del flujo de caja para elBullifoundation sin elBulliExperience

Antes de proyectar los ingresos y el flujo de caja del 2016 en adelante, es necesario calcular el flujo de caja histórico a partir de la información disponible de la Fundación<sup>34</sup>. Dado que hasta el año 2011 se realizaron actividades propias del restaurante, y a partir del 2012 recién iniciaron actividades en el Lab, se parte de la información a partir de este año<sup>35</sup>, según se aprecia en la tabla 20.

<sup>34</sup> Sólo se cuenta con la información de los estados financieros del restaurante elBulli hasta el 2014.

<sup>35</sup> Se observa una fuerte caída de los ingresos de explotación desde el 2012 hasta el 2014, así como altos costos de explotación, que generan resultados de explotación negativos. Este comportamiento se relaciona con la migración de actividad operativa del restaurante elBulli. Por este motivo, según se detalla más adelante, las estimaciones realizadas sobre la situación actual de elBulli parten principalmente sobre la base de la información registrada el 2014.

**Tabla 20. Flujo de caja histórico del Bullifoundation**

	2012	2013	2014
Ingresos de explotación	€2,032,530	€849,038	€470,885
Importe neto Cifra de Ventas	€1,915,801	€752,824	€456,556
Costo de Explotación	€(2,517,301)	€(6,236,573)	€(217,609)
<b>Resultado Explotación</b>	<b>€(484,771)</b>	<b>€(5,387,535)</b>	<b>€253,276</b>
Ingresos financieros	€477,058	€425,763	€200,000
Gastos financieros	€(3,824)	€(9,145)	€(6)
Resultado financiero	€473,233	€416,618	€199,995
<b>Result. ordinarios antes Impuestos</b>	<b>€(11,537)</b>	<b>€(4,970,918)</b>	<b>€453,271</b>
Impuestos sobre sociedades	€(74,895)		€(3,841)
<b>Resultado Actividades Ordinarias</b>	<b>€(86,433)</b>	<b>€(4,970,918)</b>	<b>€449,431</b>
Ingresos extraordinarios			
Gastos extraordinarios			
Resultados actividades extraordinarias	€-	€-	€-
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>€(86,433)</b>	<b>€(4,970,918)</b>	<b>€449,431</b>
Materiales	€73,713	€58,440	
Gastos de personal	€1,060,374	€516,501	€302,571
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	€47,438	€40,760	€39,964
Gastos financieros y gastos asimilados	€3,792		€6
Flujo de caja	€(38,994)	€(4,930,158)	€489,395
Valor agregado	€1,100,067	€(4,413,656)	€795,812
EBIT	€(484,771)	€(5,387,535)	€253,276
EBITDA	€(437,332)	€(5,346,776)	€293,241

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para las proyecciones de los siguientes cinco años, y de manera conservadora, se considera el mismo nivel de ventas y costos de explotación con los que contaba la Fundación en el 2014. Se asumen en cero los ingresos financieros, dado su comportamiento atípico, manteniendo el mismo nivel de gastos financieros del 2014. Finalmente, para la proyección del flujo de caja, se considera valores constantes de depreciación, como se muestra en la tabla 21.

**Tabla 21. Proyección del flujo de caja del Bullifoundation sin BulliExperience**

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos de explotación	€ 470,885	€ 470,885	€ 470,885	€ 470,885	€ 470,885
Costo de Explotación	€ (217,609)	€ (217,609)	€ (217,609)	€ (217,609)	€ (217,609)
<b>Resultado Explotación</b>	<b>€ 253,276</b>	<b>€ 253,276</b>	<b>€ 253,276</b>	<b>€ 253,276</b>	<b>€ 253,276</b>
Ingresos financieros					
Gastos financieros	€ (6)	€ (6)	€ (6)	€ (6)	€ (6)
Resultado financiero	€ (6)	€ (6)	€ (6)	€ (6)	€ (6)
<b>Result. ordinarios antes Impuestos</b>	<b>€ 253,271</b>	<b>€ 253,271</b>	<b>€ 253,271</b>	<b>€ 253,271</b>	<b>€ 253,271</b>
Impuestos sobre sociedades	€ (63,318)	€ (63,318)	€ (63,318)	€ (63,318)	€ (63,318)
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>€ 189,953</b>	<b>€ 189,953</b>	<b>€ 189,953</b>	<b>€ 189,953</b>	<b>€ 189,953</b>
Depreciación	€ (39,964)	€ (39,964)	€ (39,964)	€ (39,964)	€ (39,964)
<b>Flujo de Caja</b>	<b>€ 229,917</b>	<b>€ 229,917</b>	<b>€ 229,917</b>	<b>€ 229,917</b>	<b>€ 229,917</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2.2 Proyección de ingresos de elBulliExperience

El aporte de los *Partners* será proporcional al número de talleres planificados para cada ciclo académico, consiguiendo una utilidad neta que permita la sostenibilidad de la Fundación.

Para la estimación de los ingresos percibidos por los *Partners* para un taller o curso similar a *Experience* se emplea la fórmula siguiente:

$$I = \frac{P_{PT}}{C_{malla}} \times N_{alumnos}$$

Donde:  $I$  es el Ingreso por curso/taller similar;  $P_{PT}$ , Precio de un programa top;  $C_{malla}$ , Cantidad de cursos en la malla curricular; y  $N_{alumnos}$ , Número de alumnos por taller

Así, el ingreso del *Partner* por cursos o talleres similares se muestra en última columna de la tabla 22.

**Tabla 22. Listado de ingreso promedio por el *Partner* en un taller similar en cada país**

Programas Top	País	Inversión en US\$	Nº cursos	Precio por alumno/ curso	Total Ingresos por taller: 20 alumnos
CENTRUM Católica – Pontificia Universidad Católica del Peru-Global MBA	Perú	\$35,200	20	\$1,760	-
Universidad del Pacífico-Corporate MBA	Perú	\$40,381	32	\$1,262	-
Promedio Curso MBA en Perú		\$37,790	26	\$1,453	\$ 29,070
Universidad de los Andes School of Management-Executive MBA	Colombia	\$16,973	34	\$499	-
Promedio Curso MBA en Colombia		\$16,973	34	\$499	\$9,984
EGADE Business School- Executive MBA	México	\$56,947	22	\$2,589	-
IPADE Business School- Executive MBA	México	\$46,884	30	\$1,563	-
Promedio Curso MBA en México		\$51,916	26	\$1,997	\$39,935
P. Universidad Católica de Chile- Escuela de Administración-MBA Executive Intensivo	Chile	\$27,052	18	\$1,503	-
Promedio Curso MBA en Chile		\$27,052	18	\$1,503	\$30,057
IAE Business School - Universidad Austral- Executive MBA	Argentina	\$16,000	20	\$800	-
Promedio Curso MBA en Argentina		\$16,000	20	\$800	\$16,000
IESE Business School-MBA	España	\$83,246	30	\$2,775	-
ESADE Business School-MBA	España	\$67,250	28	\$2,402	-
Promedio Curso MBA en España		\$75,248	29	\$2,595	\$51,895

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los montos que percibirá *Experience* por los talleres se basan en una estimación del 50% de los ingresos que percibiría el *Partner* por un taller similar, sin embargo estos montos no se calculan



solo a partir de dicha estimación, sino que contemplan los costos operativos para mantener un *bottom-line* objetivo. Así, los tres niveles de precios se muestran en la tabla 23.

**Tabla 23. Precio de los talleres *Experience* en cada país**

País	Precio por Taller
España	€ 23,000
México, Chile y Perú	€ 17,000
Colombia y Argentina	€ 11,000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Alineados a las proyecciones del plan de marketing para el número de talleres por año y país, se determinan los ingresos anuales de *Experience* para el período 2016-2020, según se muestra en la tabla 24. Esta tabla muestra los ingresos correspondientes a la evolución en el número de talleres contratados que se desarrolla en el tercer objetivo de Marketing (ver explicación para el OM3 en la sección 0).

**Tabla 24. Proyección de Ingresos 2016-2020**

Ingresos por país	Ingresos Proyectados (€)				
	2016	2017	2018	2019	2020
Argentina	€0	€0	€0	€132,000	€330,000
Chile	€0	€0	€204,000	€510,000	€969,000
Colombia	€0	€0	€0	€132,000	€198,000
México	€0	€0	€408,000	€1,020,000	€1,938,000
Perú	€0	€0	€204,000	€510,000	€969,000
España	€0	€828,000	€1,794,000	€2,967,000	€4,726,500
Total	€0	€828,000	€2,610,000	€5,271,000	€9,130,500

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2.3 Estimación del flujo de caja de elBulliExperience

Para la estimación del flujo de caja generado por *Experience* se proyecta el flujo de inversiones del proyecto, los ingresos y gastos propios de la operación, y el servicio de deuda. La estimación del flujo de inversiones se realiza considerando €100,000 por módulo de cocina (ver la tabla 25), los cuales son necesarios por cada *Partner*, un año antes del inicio de los talleres. Para la estimación de la depreciación, se considera cinco años de vida útil a partir del año siguiente de la compra de cada módulo de cocina.

**Tabla 25. Inversión 2016-2020**

	2016	2017	2018	2019	2020
Inversión inicial	€ (300,000)	€ (630,000)	€ (771,750)	€ (694,575)	€ -
Reposición	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Inversión total	€ (300,000)	€ (630,000)	€ (771,750)	€ (694,575)	€ -
Depreciación	€ -	€ (60,000)	€ (186,000)	€ (340,350)	€ (479,265)

Fuente: Elaboración propia, 2016

Para la estimación del flujo operativo generado por *Experience* se construyen las cuentas de Pérdidas y Ganancias (sin financiamiento). La estimación de los ingresos se basa en la estimación de demanda presentada y los precios fijados. Asimismo, los costos y gastos del *Experience* consideran costos fijos y costos variables según el número de *Partners* y el número de talleres que se realizarán (ver tabla 26). Finalmente, los desembolsos por impuesto a la renta<sup>36</sup> se proyectan como el diferencial<sup>37</sup> del impuesto generado por *Experience*, y el nivel de impuestos de la Fundación presentado en la tabla 21.

**Tabla 26. Cuentas de pérdidas y ganancias (sin financiamiento)**

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	€ -	€ 828,000	€ 2,610,000	€ 5,271,000	€ 9,130,500
Gastos Operativos	€ (78,200)	€ (146,051)	€ (382,327)	€ (743,694)	€ (1,279,222)
Gastos de Gestión de Operaciones	€ (59,000)	€ (57,575)	€ (38,226)	€ (28,381)	€ (29,617)
Gastos de Operaciones	€ (9,000)	€ (69,426)	€ (294,232)	€ (618,310)	€ (1,082,750)
Otros Operaciones	€ (10,200)	€ (19,050)	€ (49,869)	€ (97,004)	€ (166,855)
Gastos RRHH	€ (275,633)	€ (1,300,857)	€ (1,903,628)	€ (2,223,126)	€ (2,201,471)
Plan de Sucesión de Adrià	€ (15,000)	€ (363,825)	€ (382,016)	€ (401,117)	€ (300,838)
Gastos de Gestión del Capital Humano	€ (62,325)	€ (108,448)	€ (147,932)	€ (168,245)	€ (176,255)
Nómina	€ (173,250)	€ (710,325)	€ (1,200,623)	€ (1,451,662)	€ (1,524,245)
Otros Capital Humano	€ (25,058)	€ (118,260)	€ (173,057)	€ (202,102)	€ (200,134)
Gastos Marketing	€ (89,233)	€ (244,591)	€ (468,699)	€ (554,719)	€ (622,857)
Eventos	€ (30,000)	€ -	€ (36,000)	€ (24,360)	€ -
Publicidad	€ (28,000)	€ (113,680)	€ (173,078)	€ (175,674)	€ (178,309)
Relaciones Públicas	€ (8,000)	€ (32,480)	€ (49,451)	€ (50,193)	€ (50,945)
Marketing Directo	€ (4,000)	€ (70,535)	€ (161,816)	€ (248,233)	€ (331,061)
Desarrollo Web	€ (11,121)	€ (5,660)	€ (5,745)	€ (5,831)	€ (5,919)
Otros Marketing	€ (8,112)	€ (22,236)	€ (42,609)	€ (50,429)	€ (56,623)
Costos y Gastos	€ (443,066)	€ (1,691,499)	€ (2,754,654)	€ (3,521,539)	€ (4,103,550)
EBITDA	€ (443,066)	€ (863,499)	€ (144,654)	€ 1,749,461	€ 5,026,950
Depreciación	€ -	€ (60,000)	€ (186,000)	€ (340,350)	€ (479,265)
Result. ordinarios antes Impuestos	€ (443,066)	€ (923,499)	€ (330,654)	€ 1,409,111	€ 4,547,685
Impuestos sobre sociedades	€ 63,318	€ 63,318	€ 63,318	€ (352,278)	€ (1,136,921)
Resultado del Ejercicio	€ (379,748)	€ (860,181)	€ (267,336)	€ 1,056,833	€ 3,410,764

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<sup>36</sup> El impuesto a la renta para la fundación es de 25%.

<sup>37</sup> Se considera el diferencial puesto que, en un primer momento *Experience* no genera resultados positivos, por lo que el incremento de los costos genera un mayor escudo fiscal (y un menor nivel de impuesto) en la Fundación.

Con estas estimaciones se construye el flujo de caja libre, el cual muestra el flujo generado por *Experience*, según la tabla 27, en la cual se asume el remate de los módulos de cocina en el último año para efectos de la declaración del valor residual.

**Tabla 27. Flujo generado por elBulliExperience**

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	€ -	€ 828,000	€ 2,610,000	€ 5,271,000	€ 9,130,500
Costos y gastos operativos	€ (443,066)	€ (1,691,499)	€ (2,754,654)	€ (3,521,539)	€ (4,103,550)
Impuestos	€ 63,318	€ 63,318	€ 63,318	€ (352,278)	€ (1,136,921)
Flujo de Caja Operativo	€ (379,748)	€ (800,181)	€ (81,336)	€ 1,397,183	€ 3,890,029
Flujo de Caja de Inversiones	€ (300,000)	€ (630,000)	€ (771,750)	€ (694,575)	€ -
Valor residual					€ 665,355
Flujo de Caja Libre	€ (679,748)	€ (1,430,181)	€ (853,086)	€ 702,608	€ 4,555,384

Fuente: Elaboración propia, 2016.

De las estimaciones del flujo de caja libre se observa que para el despliegue de *Experience* se requiere de financiamiento durante los tres primeros años. Para tal efecto, se considera que la Fundación aportará el total del flujo de caja anual durante los años que se requiera, y la diferencia será financiada mediante un préstamo bancario<sup>38</sup>. Además del financiamiento para cubrir los saldos negativos del flujo de caja libre, se requiere un monto adicional para hacer frente a las obligaciones adicionales que se generan, por lo cual se considera un fondeo adicional de tal manera que sean cubiertos todos los egresos del *Experience*.

Se modela el servicio de deuda (ver tabla 28) considerando los préstamos anuales necesarios, y los pagos a realizar por la Fundación a partir del año siguiente de incurrir en cada préstamo. Se considera como costo de deuda 13.43% anual, el cual se calcula como el promedio histórico (1999-2014) del ratio gastos financieros/pasivo fijo de la Fundación, en la medida en que este promedio representa la tasa promedio exigida por los bancos por el tipo de actividad que viene desarrollando la Fundación.

**Tabla 28. Servicio de deuda**

	2016	2017	2018	2019	2020
Préstamo	€ 449,831	€ 1,352,859	€ 1,352,952	€ 526,815	€ -
Saldo	€ 449,831	€ 1,710,523	€ 2,563,477	€ 1,889,227	€ -
Pagos		€ (152,595)	€ (729,784)	€ (1,545,433)	€ (2,143,018)
Interés		€ (60,428)	€ (229,785)	€ (344,367)	€ (253,791)
Amortización		€ (92,167)	€ (499,999)	€ (1,201,065)	€ (1,889,227)

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<sup>38</sup> Si bien una parte del financiamiento podría venir de la Fundación Telefónica, se considera de manera conservadora que estas serán cubiertas con préstamos bancarios.

Se considera el servicio de deuda de las cuentas de Pérdidas y Ganancias (con financiamiento), para incluir los gastos financieros y el escudo fiscal en los impuestos, para finalmente construir el flujo de caja del *Experience*. Ver la tabla 29.

**Tabla 29. Flujo de caja del BulliExperience**

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	€ -	€ 828,000	€ 2,610,000	€ 5,271,000	€ 9,130,500
Costos y gastos operativos	€ (443,066)	€ (1,691,499)	€ (2,754,654)	€ (3,521,539)	€ (4,103,550)
Gastos financieros	€ -	€ (60,428)	€ (229,785)	€ (344,367)	€ (253,791)
Impuestos	€ 63,318	€ 63,318	€ 63,318	€ (266,186)	€ (1,073,473)
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>€ (379,748)</b>	<b>€ (860,610)</b>	<b>€ (311,121)</b>	<b>€ 1,138,907</b>	<b>€ 3,699,685</b>
Flujo de Caja de Inversiones	€ (300,000)	€ (630,000)	€ (771,750)	€ (694,575)	€ -
Financiamiento Banco	€ 449,831	€ 1,352,859	€ 1,352,952	€ 526,815	€ -
Amortización	€ -	€ (92,167)	€ (499,999)	€ (1,201,065)	€ (1,889,227)
Valor residual					€ 665,355
<b>Flujo de Caja</b>	<b>€ (229,917)</b>	<b>€ (229,917)</b>	<b>€ (229,917)</b>	<b>€ (229,917)</b>	<b>€ 2,475,813</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2.3.1 Estimaciones de impactos indirectos del BulliExperience sobre la Fundación.

Se evalúa el impacto indirecto generado por *Experience* en la Fundación. Se consideran tres escenarios, que se muestran en la tabla 30, en los que, partiendo del flujo proyectado para el año 2016, se asume una tasa de crecimiento para los ingresos y los costos de explotación.

**Tabla 30. Tasa de crecimiento por escenarios.**

Escenario	
Pesimista	1%
Moderado	5%
Optimista	10%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la tabla 31 se presenta el flujo de caja de la Fundación proyectado inicialmente en la tabla 21, pero considerando el efecto de los impactos indirectos del BulliExperience para un escenario moderado.

**Tabla 31. Estimación flujo de caja de elBullifoundation con impactos indirectos**

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos de explotación	€ 470,885	€ 494,430	€ 519,151	€ 545,109	€ 572,364
Costo de Explotación	€ (217,609)	€ (228,490)	€ (239,914)	€ (251,910)	€ (264,505)
Resultado Explotación	€ 253,276	€ 265,940	€ 279,237	€ 293,199	€ 307,859
Ingresos financieros					
Gastos financieros	€ (6)	€ (6)	€ (6)	€ (6)	€ (6)
Resultado financiero	€ (6)	€ (6)	€ (6)	€ (6)	€ (6)
Result. ordinarios antes Impuestos	€ 253,271	€ 265,935	€ 279,232	€ 293,193	€ 307,853
Impuestos sobre sociedades	€ (63,318)	€ (66,484)	€ (69,808)	€ (73,298)	€ (76,963)
Resultado del Ejercicio	€ 189,953	€ 199,451	€ 209,424	€ 219,895	€ 230,890
Depreciación	€ (39,964)	€ (39,964)	€ (39,964)	€ (39,964)	€ (39,964)
Flujo de Caja	€ 229,917	€ 239,415	€ 249,388	€ 259,859	€ 270,854

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2.4 Resultados

Los resultados directos de *Experience* se muestran en la tabla 32 donde se considera una tasa de descuento de 13.43%<sup>39</sup> y se obtiene un VAN de €1,634,247. Cabe mencionar que sólo el flujo de caja del *Experience* genera una TIR de 43.86% y un VAN de €726,562.

**Tabla 32. Resultados directos del Experience**

	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de Caja sin estrategia	€ 229,917	€ 229,917	€ 229,917	€ 229,917	€ 229,917
Flujo de Caja del BulliExperience	€ (229,917)	€ (229,917)	€ (229,917)	€ (229,917)	€ 2,475,813
Flujo de Caja con BulliExperience	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 2,705,731

Tasa de descuento	13.43%
VAN	€ 1,634,247

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Considerando los impactos indirectos de *Experience*, se genera un nuevo flujo de caja, según se presenta en la tabla 33. Este flujo general un VAN de €1,702,992 en el escenario moderado.

Finalmente, los escenarios estimados de los impactos indirectos del *Experience* originan un valor agregado adicional entre €739,807 y €870,637, tal como se visualiza en la tabla 34.

<sup>39</sup> En principio no existe un concepto claro de “rentabilidad” exigida para el caso de fundaciones, sin embargo es importante considerar una tasa de descuento equivalente a por lo menos el misma del costo de deuda. Esto en la medida en que una evaluación a una menor tasa no garantiza para el nivel de riesgo percibido por una entidad financiera o bancaria, un nivel de caja suficiente para cubrir las obligaciones financieras por *Experience*.

**Tabla 33. Flujo de caja con impactos indirectos en escenario moderado**

	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de Caja sin estrategia	€ 229,917	€ 229,917	€ 229,917	€ 229,917	€ 229,917
Flujo de Caja del BulliExperience	€ (229,917)	€ (229,917)	€ (229,917)	€ (229,917)	€ 2,475,813
Flujo de Caja impacto indirecto	€ -	€ 9,498	€ 19,471	€ 29,942	€ 40,937
Flujo de Caja Neto	€ (0)	€ 9,498	€ 19,471	€ 29,942	€ 2,746,668

Tasa de descuento	13.43%
VAN	€ 1,702,992

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 34. Impactos directo e indirecto para los tres escenarios**

Escenario	Impacto Directo	Impacto Indirecto	Total
Pesimista	€ 726,562	€ 13,244	€ 739,807
Moderado	€ 726,562	€ 68,745	€ 795,307
Optimista	€ 726,562	€ 144,074	€ 870,637

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- El modelo de negocio de elBullifoundation al 2016 no ha terminado por definir la forma de generar valor de manera sostenible. Esto contrasta con un entorno dinámico de innovación donde se requiere el despliegue de las estrategias de manera inmediata.
- ElBullifoundation, que participa en las industrias de museos, portales de búsqueda y difusión de contenidos y consultoría de diseño industrial, encuentra en las dos primeras un bajo atractivo debido a diferentes factores, y en la última, específicamente una intensa rivalidad de la competencia. Así, la Fundación tiene la oportunidad de desarrollar sus actividades con mejores perspectivas en otras industrias relacionadas con el conocimiento y la innovación.
- El conocimiento como activo valioso que tiene elBullifoundation y la experiencia que tiene en la aplicación de la metodología SAPIENS pueden ser aprovechados por elBullifoundation en mercados no desarrollados en la actualidad.
- El entorno académico de universidades y escuelas de negocio de prestigio han prestado atención a las actividades de Adrià y están promoviendo fuertemente la innovación como parte de su esquema de formación.
- Los indicadores del *Global Innovation Index*, la lista *Best 50* de San Pellegrino y la presencia de Telefónica sirven para determinar que España, México, Chile, Colombia, Argentina y Perú representan un mercado favorable para el despliegue de elBulliExperience, el cual es la nueva unidad de negocio propuesta en esta investigación.
- A través de elBulliExperience, elBullifoundation consigue llevar a cabo su misión a través de la educación de profesionales de negocios en diferentes países. Asimismo, desarrolla un enfoque principalmente ontológico hacia la responsabilidad social, al buscar construir capacidades y desarrollar el potencial de las comunidades en las que participa, fomentando el liderazgo y la innovación, lo que está alineado con el estilo empresarial de Adrià.
- La inclusión de elBulliExperience en el modelo de negocio de elBullifoundation genera una TIR de 43.86%, un VAN incremental de €795,307, lo que es suficiente para asumir el financiamiento y hacer sostenible el proyecto en el tiempo. Por otra parte, los ingresos proyectados en el 2020 pasan de €470,885 a €9,601,385.

## Recomendaciones

- Debido al alcance acotado del trabajo de investigación sólo se consignaron a las escuelas de negocios como mercado objetivo; sin embargo existen amplias oportunidades de llevar elBulliExperience a otros mercados, tales como la educación universitaria, organizaciones privadas y entidades del sector público.
- Otras fuentes de ingreso para elBulliExperience pueden generarse a través de auspicios provenientes de marcas reconocidas que participen de la implementación de los talleres.
- En 2021, tras haber mantenido operaciones en Argentina, Chile, Colombia, España, México y Perú, elBullifoundation debe ejecutar una segunda etapa de internacionalización en ciudades con importante presencia hispana en los Estados Unidos, y en otros países de Latinoamérica.
- ElBullifoundation debe abrir elBulli1846 en la parcela de terreno actualmente autorizada en Cala Montjoi por la Generalitat de Catalunya, ya que este proyecto no es crítico para sus fines.
- Antes de materializar elBulliExperience, deben realizarse estudios de mercado para determinar con mayor precisión los precios y volúmenes en los diferentes países.
- Dado que el uso de transporte aéreo es intensivo para el dictado de los talleres de elBulliExperience, será necesario calcular la huella de carbono y mitigar el impacto negativo comprando bonos de carbono para mantener un nivel de huella cero.
- ElBulliExperience tiene la oportunidad de mejorar su propuesta de valor a través de competencias interesuelas, que extiendan las relaciones entre alumnos y escuelas.
- La participación de Adrià en el ápice de la estructura organizacional en elBullifoundation a largo plazo puede restar eficiencia en la organización, a pesar del liderazgo y motivación que genera en el corto y mediano plazo, por lo que es necesario instaurar un gobierno corporativo. Además, elBullifoundation debe enfatizar la gestión del capital humano para garantizar la calidad de los entregables y la eficiencia de los procesos, ya que éste representa un recurso clave.



## **Bibliografía**

Adrià, F., Soler, J. y Adrià, A. (2010) *Cómo funciona el bulli: Las ideas, los metodos y la creatividad de Ferran Adrià*. New York: Phaidon.

Adrià, F. (2014). *SAPIENS, una metodología para comprender la gastronomía*. Ferran Adrià – Josep Maria Pinto. ELISAVA Temes de Disseny.

Asociación Española De Fundraising (2015). Realidad del socio en España -2015-. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en: [http://www.aefundraising.org/upload/08/79/AEfr\\_REALIDAD\\_SOCIO\\_2015\\_Resumen\\_Prensa.pdf](http://www.aefundraising.org/upload/08/79/AEfr_REALIDAD_SOCIO_2015_Resumen_Prensa.pdf)

Besanko, D. et. al (2013) *Economics of Strategy*. Versailles, EEUU: Wiley

Bloomberg. *Bloomberg*. [En línea] Fecha de consulta: 7 de enero de 2016. Recuperado de <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=813054>

Business Angel (s.f.). *Business Angel*. [En línea] Fecha de consulta: 1 de mayo de 2016. Recuperado de <http://www.business-angel.es/>

Chesbrough, H. y Sandulli, F. (2007). *Open Business Models: Las dos caras de los modelos de Negocio*. *Revista Universia Business Review*. Segundo Trimestre, 12-39.

Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos*, México, Octava Edición, Mc Graw Hill.

Coget, J. Abraham, B. y Solari, L. En: *Organizational Dynamics* (2014) 43, 105—113.

Collison, C. y Parcell, G. (2001) *La Gestión del Conocimiento*. Barcelona, Paidós Ibérica, (25).

David, F. (2013) *Administración Estratégica*, México: Pearson.

Dixon, N. (2001) *El conocimiento común*, México: Oxford.

ElBullifoundation (S.F.). <http://elbullifoundation.com/elbf2/home> [Accedido: Octubre 11, 2015]

Elkington, J (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business (Conscientious Commerce)*. En: Capstone Publishing Limited, Oxford.

Entidades Ecologistas Firman Un Manifiesto Contra Ubicación Elbullifoundation (2014, Febrero 6). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/>

vida/20140602/54409544888/entidades-ecologistas-firman-un-manifiesto-contra-ubicacion-elbullifoundation.html [Accedido: Octubre 7, 2015]

Fabricant, R. (2014, diciembre 29). The rapidly disappearing business of design. Recuperado de <http://www.wired.com/2014/12/disappearing-business-of-design/> [Accedido: Febrero 22, 2016]

Fernández, A. (2012, Noviembre 6). Millennials: la generación malcriada que quiere cambiar al mundo. *ABC.es*. [En línea] Fecha de consulta: 7/10/2015. Disponible en: <http://www.abc.es/20121103/sociedad/abci-millennials-generacion-201211021603.html>

Google Trends. [En línea] Fecha de consulta: 7/10/2015. Disponible en: [https://www.google.com/trends/explore#q=%2Fm%2F02p63tq%2C%20%2Fm%2F05bk\\_m%2C%20%2Fm%2F02tn8j&cmpt=q&tz=Etc%2FGMT%2B5](https://www.google.com/trends/explore#q=%2Fm%2F02p63tq%2C%20%2Fm%2F05bk_m%2C%20%2Fm%2F02tn8j&cmpt=q&tz=Etc%2FGMT%2B5)

Guía Michelin 2011 de España y Portugal. En: Edición del 25 de noviembre de 2010. [En línea] Fecha de consulta: 7/03/2016. Disponible en:

<http://www.gastronomiaycia.com/2010/11/25/guia-michelin-2011-de-espana-y-portugal/>

Greiner, L. (1998) *Evolution and Revolution as organizational growth*. En Harvard Business Review, Mayo – Junio 1998.

Grimes, W. (2015) “Julie Soler, the El Bulli Restaurateur Who Changed Dining, Dies at 66”. En: The New York Times. Edición del 7 de julio de 2015. [En línea] Fecha de consulta: 7/10/2015. Disponible en:

[http://www.nytimes.com/2015/07/08/world/europe/juli-soler-the-restaurateur-who-found-the-chef-ferran-adria-dies-at-66.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/07/08/world/europe/juli-soler-the-restaurateur-who-found-the-chef-ferran-adria-dies-at-66.html?_r=0)

Hakatie, A. y Ryyänen, T. (2007) *Managing Creativity: A Gap Analysis Approach to Identifying Challenges for Industrial Design Consultancy Services*. Design Issues, Vol. 23, No. 1 (Winter, 2007), pp. 28-46.

Hitt, M. (2015) *Administración Estratégica*, México, Editorial Thomson.

Ichijo, K. y Nonaka, I. (2007) *Knowledge Creation and Management*. New York, Oxford, p. 288. Kinicki, A. Kreitner, R. (2003) *Comportamiento Organizacional*, México, Mc Graw Hill.

I-mas. [En línea] Fecha de consulta: 17/01/2016. Disponible en: <http://www.i-mas.com/empresa-de-diseno-de-maquinas-y-diseno-de-producto/>

Jolonch, C. (2012). “Despega El Bulli Foundation”. En: *La Vanguardia*. Edición del 27/02/2012. [En línea] Fecha de consulta: 17/01/2016. Disponible en:

<http://www.lavanguardia.com/ocio/20150227/54427696736/despega-el-bulli-foundation.html>

Lucid (s.f.) [En línea] Fecha de consulta: 17/01/2016. Disponible en: <http://www.lucid.pro/es/>

Lukihuber (s.f.) [En línea] Fecha de consulta: 17/01/2016. Disponible en: <http://www.lukihuber.com/que-hacemos/>

Magretta, J. (2011) *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.

McCrae, Robert, R. Oliver, J. (1992). *An introduction to the Five-Factor Model and its Applications*. Journal of Personality, 60/2.

MediaWiki (2015). [En línea] Fecha de consulta: 7/10/2015. Disponible en: <https://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki>

Medina, I. (2015) [En línea] Fecha de consulta: 29/04/2016. Disponible en: <http://ignaciomedina.net/la-cocina-imaginada/>

Ministerio De Industria, Energía y Turismo (s.f.-a). Movimientos turísticos en fronteras [Tabla]. [En línea] Fecha de consulta: 6/10/2015. Disponible en: [http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/DatosEstadisticos/VI.%20Turismo/VI\\_4.pdf](http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/DatosEstadisticos/VI.%20Turismo/VI_4.pdf)

Mintzberg, H. (1991) *Mintzberg y la Dirección*, Madrid, Ediciones Díaz Santos.

Mitchell, R, Agle, B. Wood, D. (1997): *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886.

NAICS (s.f.). [En línea] Fecha de consulta: 20/12/2015. Disponible en: <http://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

- Osterwalder, A.; Pigneur, Y; Smith, A.; Bernarda, G. y Papadacos, P. (2014) *Value Proposition Design*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Pantaleoni, A. (2014). elBulli1846, mucho más que un museo. En: *El País*. Edición del 7 de febrero de 2014. [En línea] Fecha de consulta: 11/10/2015. Disponible en: [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/02/07/catalunya/1391775322\\_252046.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/02/07/catalunya/1391775322_252046.html)
- Peters, T. Waterman, R y Phillips, J *Structure is not organization* En Business Horizons Volume 23, Issue 3, June 1980, pp 14-2.
- Porter, M. (1987) *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México D. F.: CECOSA.
- Ranking Interbrand 2013 de las Mejores Marcas Españolas (s.f.). [En línea] Fecha de consulta: 15/10/2015. Disponible en: <http://ipmark.com/ranking-interbrand-2013-de-las-mejores-marcas-espaolas/>
- Rivas, R. (2011, Julio 31). El legado de un visionario. *El País*. [En línea] Fecha de consulta: 7/10/2015. Disponible en: [http://elpais.com/diario/2011/07/31/revistaverano/1312063202\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/07/31/revistaverano/1312063202_850215.html)
- Rodríguez, J. (2014). *La segunda vida de Ferrán Adrià*. [En línea] Fecha de consulta: 10/11/2015. Disponible en: <http://elpais.com/especiales/2014/ferran-adria/html>
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R. y Mockler, R. (1994) *Strategic Management: A Methodological Approach*, 4<sup>th</sup> Edition, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Rusten, G y Bryson, J. (2007) *The Production and Consumption of Industrial Design Expertise by Small- and Medium-Sized Firms: Some Evidence from Norway*. En *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, Vol. 89, Supplement 1 (2007), pp. 75-87.
- Sargeant, A. (2009). *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, En Oxford University Press, 3rd Edition, capítulo 9.
- Schaufeli, B. (2013) *What is engagement*. En C. Truss, K. Alfes R. Delbridge A Shanz Z Soane (Eds.) *employee engagement in theory and practice*. Londres.

Sherman, H. Rowley, D. y Armandi, R. (2007) *Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management*. En Business Strategy Series, Vol 8, número 3, pp. 163-164.

Slack, N. y Lewis, M. (2015). *Operations strategy*, Harlow, Inglaterra, Pearson

Smith, G., 1989. *Defining Managerial Problems: A Framework For Prescriptive Theorizing*. Management Science, Vol. 35 Issue 8, p963

Svnejojova, S. Mazza, C. y Planellas, M. (2007) *Cooking Up Change in Haute Cuisine: Ferran Adrià as Institutional Entrepreneur*. En Journal of Organizational Behavior, 28 (5), 539-561.

Tambakunda. [En línea] Fecha de consulta: 15/11/2015. Disponible en: [http://www.tambakunda.com/espanol/Diseno\\_Industrial/Diseno\\_Industrial\\_Proyectos.html](http://www.tambakunda.com/espanol/Diseno_Industrial/Diseno_Industrial_Proyectos.html)

Talentum ElBullilab (s.f.). [En línea] Fecha de consulta: 8/03/2016. Disponible en:

<http://talentum.elbullifoundation.com/losvalores/>

Talentum (s.f.). [En línea] Fecha de consulta: 05/04/2016. Disponible en: <http://talentum.elbullifoundation.com/talentum/>

Telefónica, s.f. [En línea] Fecha de consulta: 8/03/2016. Disponible en: <https://www.telefonica.com/es/web/sala-de-prensa/-/disney-y-ferran-adria-se-unen-en-un-proyecto-unico-para-acercar-la-cocina-y-los-habitos-de-vida-saludable-a-las-familias>

Williamsom (2015). *Decoding Dom Pérignon At Ferran Adrià's ElBulli Foundation, a legendary chef studies a legendary champagne*. Sue Williamson. En Revista W Magazine. 21 de abril de 2015.

## **Anexos**

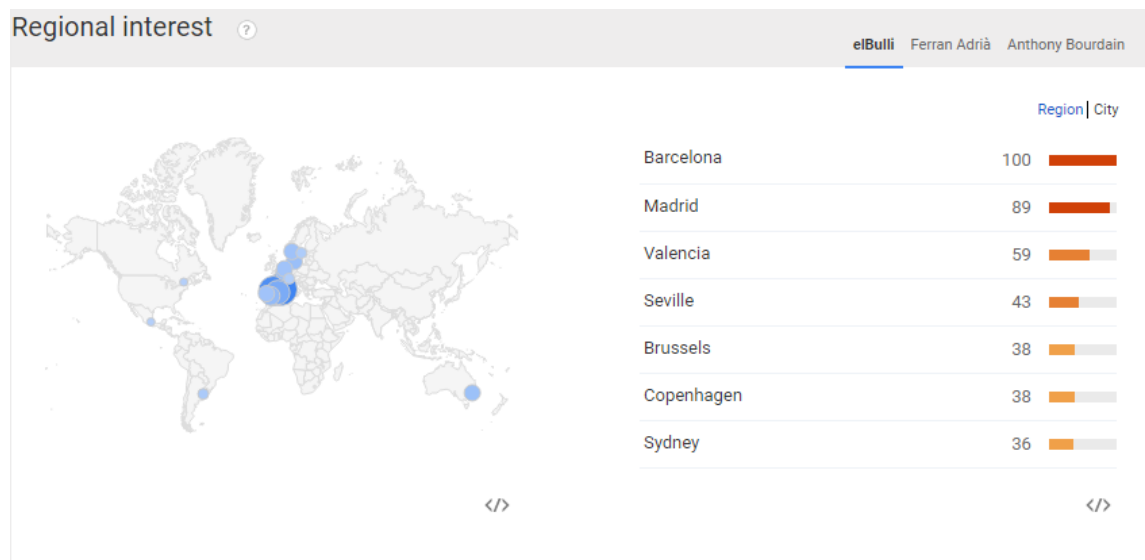
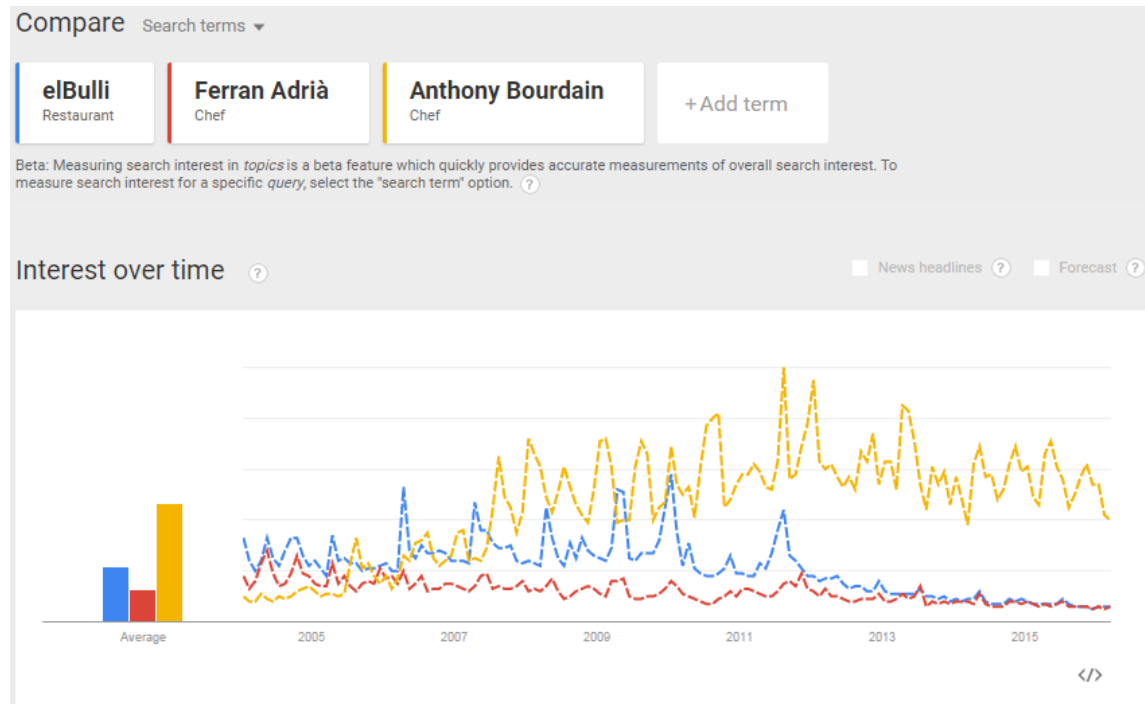
## Anexo 1. Desarrollo de la formulación del problema

Se sigue la metodología propuesta por Smith (1989).

Fase o Contenido Descriptivo		Evento Delimitador o Contenido Mental	Proceso cognitivo característico	
Solución del Problema  (Broad)	Formulación del Problema	Estímulo físico, evidencia		
		Identificación del Problema	<p>Dependencia financiera casi total de Telefónica. Definición cambiante de la propuesta de valor y modelo de negocio.</p> <p>Han transcurrido cinco años desde el cierre de elBulli y no se han materializado los proyectos de la Fundación. Reducción del número de búsquedas en Google de los términos "Ferran Adrià", "el Bulli" y "elBullifoundation".</p> <p>Falta de visión, objetivos y planes Centralización de toma de decisiones en Adrià.</p>	Percepción
			Preocupación, inquietud, creencia de que existe un problema.	
		Definición del Problema	En un entorno dinámico de innovación, en el que se espera un rápido despliegue de las iniciativas empresariales, los proyectos de elBullifoundation no se concretan tras cinco años del cierre del restaurante, deviniendo en la reducción del valor de la marca "El Bulli". Esta situación es crítica, ya que el valor de la marca es uno de los principales activos de la organización y es esperable encontrar severas dificultades para recuperar el terreno perdido en medio de un entorno altamente competitivo y de rápida evolución; considerando además la magnitud de los proyectos, de cuya exitosa ejecución y difusión depende en buena parte que "El Bulli" sea nuevamente una tendencia mundial.	Conceptualización
			Representación Explícita o implícita del problema	
		Estructuración del Problema	¿Cómo replantear la propuesta de valor actual y el modelo de negocio de modo que sean atractivos para todos los stakeholders sin perjudicar la esencia innovadora de elBulli?	Razonamiento Instrumental
			¿Cómo debe definirse la cartera de negocios de la Fundación?	
			¿Cómo gestionar la marca "elBulli" hasta posicionarla como una de las mejores marcas españolas?	
			¿Cómo debe organizarse EBF para su óptimo desarrollo?	
			Estrategia para direccionar el hallazgo de la solución al problema	
	Se propone desarrollar un plan estratégico que responda a las siete preguntas planteadas que estructuran el problema.			

## Anexo 2. Tendencias de búsquedas en Google

A continuación se muestran las tendencias de búsqueda de los términos “Ferrán Adrià”, “elBulli” y “Anthony Bourdain”, éste último se incluye como referencia (Google Trends, 10 de abril de 2016).



Fuente: Elaboración propia, 2016.



### Anexo 3. Lienzo del modelo de negocio de la Fundación

<u>Asociaciones Claves</u>	<u>Actividades</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relaciones con los Clientes</u>	<u>Segmentos de Mercado</u>
<p>-Telefónica (es un cliente/aportante y a la vez un proveedor de tecnología)</p> <p>-Escuelas de Negocio de renombre.</p> <p>-Comunidad de innovadores que participan o han participado en los proyectos de la Fundación.</p> <p>-Generalitat de Catalunya.</p>	<p>-Procesamiento y archivo para la generación de contenidos de la Bullipedia.</p> <p>-Preparación de las muestras, curación y administración en el 1846.</p> <p>-Gestión del restaurante del 1846 una vez al mes.</p> <p>-Innovación gastronómica en el 1846.</p> <p>-Desarrollo de proyectos de auditoria del proceso creativo e innovación específicos a pedido en el Lab.</p>	<p>-Misión: Fomentar la creatividad y la innovación.</p> <p>-Generación de contenidos relacionados con la gastronomía, que servirá tanto a profesionales como aficionados.</p> <p>-Innovación de procesos, servicios y productos principalmente relacionados con la gastronomía, aunque también abarca otros ámbitos. El Lab sirve como punto de encuentro entre compañías “buscadoras” e innovadores “solucionadores”.</p> <p>-Entretenimiento a los visitantes del 1846, a través de una propuesta inédita y de óptima calidad.</p> <p>-Experiencia única de disfrutar la cocina de “elBulli” en el 1846, oportunidad para destacar socialmente.</p>	<p>-La principal relación con los clientes es la del deleite: superar las expectativas, revelando un reto a la imaginación. Esta es la marca del éxito de la propuesta de valor y el fundamento para la fidelidad de los clientes actuales y la expansión de la base de clientes.</p>	<p>-Telefónica.</p> <p>-Individuos aportantes.</p> <p>-Organizaciones clientes del Lab.</p> <p>-Profesionales y aficionados a la gastronomía alrededor del mundo.</p>
	<p><u>Recursos Claves</u></p> <p>-Ferrán Adrià.</p> <p>-El entorno cercano a Adrià.</p> <p>-Investigadores del Lab.</p> <p>-Las sedes del 1846 y del Lab.</p>		<p><u>Canales</u></p> <p>-La prensa en internet y en otros medios de comunicación es clave para difundir la propuesta de valor de la Bullipedia y de 1846.</p> <p>-En el caso del Lab, la red de contactos es el canal más relevante para contactar a los potenciales clientes.</p>	
<p><u>Estructura de Costos</u></p> <p>-Gasto de planilla de la Fundación.</p> <p>-Mantenimiento y gastos correspondientes a las sedes del 1846 y del Lab.</p> <p>-Mantenimiento de la plataforma digital de la Bullipedia, costos variables de los contenidos en formatos físicos.</p> <p>-Gastos de representación y difusión de la Fundación.</p>		<p><u>Fuentes de Ingreso</u></p> <p>-Aporte de fondos por parte de Telefónica e individuos identificados con la misión.</p> <p>-Contratos con compañías clientes del Lab.</p> <p>-Derechos por contenidos, venta de libros y suscripciones.</p> <p>-Boletería y venta de <i>souvenirs</i> en el 1846 .</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Anexo 4. Matriz PESTEL**

	Variable	Fuente	Actualidad	Tendencia	Impacto
Político	Fuerzas políticas	<a href="http://politica.elpais.com/politica/2015/08/04/actualidad/1438681655_606865.html">http://politica.elpais.com/politica/2015/08/04/actualidad/1438681655_606865.html</a>	El sistema de gobierno es de monarquía parlamentaria. El gobierno lo dirige el poder ejecutivo, actualmente el presidente es Mariano Rajoy, del partido político PP, que ganó las elecciones generales en el 2011. El PP es un partido de derecha.	De acuerdo con la encuesta de intención de voto realizada en julio 2015, el PP tiene una intención de voto del 28.2%, siendo su más cercano competidor, el otro partido tradicional PSOE con 24.9%. La tercera fuerza es Podemos, partido joven con 15.7%	La distribución de fuerzas políticas, salvo la presencia de Podemos - partido de izquierda alternativo-, se mantiene estable en los últimos tiempos. A pesar de la bajada del PP en las elecciones regionales y municipales del 2015, sigue siendo la fuerza más votada. En todo caso, los partidos PSOE y PP han demostrado respeto a las instituciones, la promoción de las inversiones y el deseo de pertenencia de España a la Unión Europea.
	Independencia de Cataluña de España	<a href="http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/07/03/catalunya/1435916648_955040.html">http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/07/03/catalunya/1435916648_955040.html</a>	De acuerdo con la encuesta en Cataluña, sobre el futuro de ésta en relación a España, el 37,6% opina que debe ser un estado independiente, mientras que el 29,3% y 24% opinan que debe ser una comunidad autónoma y un estado en una España federal, respectivamente.	La independencia de Cataluña de España es un asunto de política constante.	Al tener la Fundación la sede principal en Cataluña, una posible independencia, ocasionaría que Cataluña sea retirada de la Unión Europea, lo cual representaría una amenaza para La Fundación dado que podrían haber modificaciones en la forma de tributación, tasas impositivas diferentes, retención de impuesto a la renta por servicios prestados al exterior de Cataluña y por tanto sería menos competitiva respecto a otras organizaciones españolas. Asimismo, el desplazamiento de los colaboradores y visitantes de la Fundación tendrían algunas restricciones.
Económico	PBI español	<a href="http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKT.P.KD">http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKT.P.KD</a>	De acuerdo con la información del Banco Mundial, al 2014, España reportó un PBI de US\$ 1.2 millones a dólares constantes del 2005, esto luego que la economía española ingresara a un ciclo recesivo en el 2008.	Desde el 2009, el PBI y el PBI per cápita español está por debajo del promedio de la UE, demostrando la inestabilidad económica.	A pesar del contexto negativo, es una oportunidad para la Fundación, dado el escudo tributario que ofrece a las organizaciones cuando realizan aportes a fundaciones.
	Turismo en España	<a href="http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/DatosEstadisticos/VI.%20Turismo/VI_4.pdf">http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/DatosEstadisticos/VI.%20Turismo/VI_4.pdf</a> <a href="http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/DatosEstadisticos/VI.%20Turismo/VI_5.pdf">http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/DatosEstadisticos/VI.%20Turismo/VI_5.pdf</a>	En el 2014, ingresaron alrededor de 64 millones de turistas a España. La estancia media de los últimos 5 años, es de 9 noches. España ocupa el segundo lugar mundial de ingresos por turismo, con US\$ 65,2 miles de millones. Su actividad turística alcanza el 10,9% de su PBI.	España es considerada como uno de los principales destinos gastronómicos a nivel mundial.	Dado que la Fundación apalanca su reputación en lo que fue el restaurante elBulli, mientras mayor sea el flujo de turistas con destino a España, esto coadyuvará a mantener vigente la marca "elBulli".
Social	Generación Millennial	<a href="http://www.abc.es/20121103/sociedad/abc-millennials-generacion-201211021603.html">http://www.abc.es/20121103/sociedad/abc-millennials-generacion-201211021603.html</a>	Instituto Nacional de Estadística: En España hay cerca de 8 millones de personas que pertenecen a la generación millennial. A los millenials les mueve la pasión por lo que hacen, están conectados con el mundo a través de las nuevas tecnologías de la información y están abiertos a los cambios.	La nueva generación, los millennials, se interesan por la innovación y la tecnología.	Es una oportunidad para la Fundación ya que al tener un ambiente orientado a la investigación basada en la creatividad, se podría nutrir de nuevos enfoques y habilidades. Esta es una oportunidad para reclutar talento y ampliar la red de bullinianos.
	Actividades de filantropía, responsabilidad social	<a href="http://www.aefundraising.org/upload/08/79/AEFr_REALIDAD_SOCIO_2015_Resumen_Prensa.pdf">http://www.aefundraising.org/upload/08/79/AEFr_REALIDAD_SOCIO_2015_Resumen_Prensa.pdf</a>	Las actividades de filantropía, mecenazgo y responsabilidad social, han tenido un crecimiento en este último tiempo.	De acuerdo con el estudio de la Asociación Española de Fundraising, en España la aportación a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) crece desde el 2011, esto a pesar de la crisis económica.	Esto es una oportunidad para la Fundación, dado que el bloque de potenciales aportantes es mayor.
Tecnológico	Penetración de las TIC's	<a href="http://vive.telefonica.com/embajadores/ferran-adria/elbullifoundation-vs-telefonica-id/">http://vive.telefonica.com/embajadores/ferran-adria/elbullifoundation-vs-telefonica-id/</a>	La penetración de las tecnologías de la información (TIC's) y en específico la internet es una herramienta en el proceso de globalización.	Mayor penetración de internet que favorece la investigación, así como la transferencia de conocimientos y desarrollos en tiempo real.	De acuerdo con el área de I+D de Telefónica, La Fundación se ve beneficiada por el uso de la minería de datos para entender el ADN de los alimentos, la aplicación de tecnología multimedia y de comunicaciones, de sensores y robótica en la cocina, de impresoras 3D y de herramientas inteligentes.
Ecológico	Construcciones ecológicas	<a href="http://cultura.elpais.com/cultura/2011/01/25/actualidad/1295910019_850215.html">http://cultura.elpais.com/cultura/2011/01/25/actualidad/1295910019_850215.html</a>	La construcción ecológica es aquella preocupada por edificar de forma más sostenible y responsable con nuestro entorno, disminuyendo las emisiones de CO2, tanto en el proceso de construcción como en la elaboración de los materiales utilizados y en su reciclaje.	Hay una creciente demanda de productos y servicios que tengan menor impacto sobre el medio ambiente.	La Fundación apuesta por la arquitectura orgánica, empática con el entorno, la sostenibilidad y la ecología, siendo autosuficiente energéticamente, ciento por ciento sostenible y con cero emisiones. Aquí hay una oportunidad para la Fundación, porque le permite posicionarse en la mente del consumidor como una marca verde.
Legal	Leyes medioambientales	<a href="http://www.lavanguardia.com/vida/20140602/54409544888/entidades-ecologistas-firman-un-manifiesto-contralubricacion-elbullifoundation.html">http://www.lavanguardia.com/vida/20140602/54409544888/entidades-ecologistas-firman-un-manifiesto-contralubricacion-elbullifoundation.html</a>	Un instrumento normativo es la Ley 42/2007, del patrimonio natural y de la biodiversidad que regula parques naturales en España.	La normativa española está orientada a favor del medioambiente y ser menos intensiva en el uso de recursos no renovables.	En la medida en que, la Fundación está siendo construida en una zona protegida y habiendo la fundación transgredido los límites, existen amenazas legales, además de tener una fuerte oposición de ecologistas.
	Régimen fiscal	<a href="http://www.fgbueno.es/031/aef_1412.pdf">http://www.fgbueno.es/031/aef_1412.pdf</a>	La Ley 49/2002, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, establece una exención del impuesto sobre sociedades a las fundaciones que cumplan con los requisitos previstos en dicha norma, y además tienen una tasa impositiva menor por las rentas de sus actividades económicas no exentas.	Los aportes hechos a fundaciones acogidas al régimen fiscal especial, producen desgravación fiscal a los donantes. De acuerdo con el estudio de la Asociación Española de Fundraising, en España la aportación a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) crece desde el 2011, esto a pesar de la crisis económica.	La desgravación es una oportunidad para la Fundación, puesto que los aportes que reciba generan un menor pago de tributos de sus donantes, aportes que a la vez ayudan a desplegar actividades de responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 5. Ponderación de las Cinco Fuerzas de Porter para elBullilab

		No atractivo	Medianamente no Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Atractivo		Total
<b>Competidores potenciales / Barreras de entrada</b>								
Economías de escala/experiencia en el sector	Bajo						Alto	4
Diferenciación del servicio en la industria	Bajo						Alto	5
Requisitos de capital para ingresar a la industria	Bajo						Alto	2
Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Bajo						Alto	4
Costos, independiente de la escala	Bajo						Alto	3
<b>Promedio</b>		1-1.8	1.81-2.6	2.61-3.4	<b>3.41-4.2</b>	4.21-5		<b>3.6</b>
<b>Poder de negociación de los clientes</b>								
Participación de la compra en la industria	Bajo						Alto	2
Clientes diversificados	Bajo						Alto	4
Costo de cambiar servicios	Bajo						Alto	3
Condicionamientos por parte de los clientes	Alto						Bajo	2
Posicionamiento de marca	Bajo						Alto	5
Posibilidad de integración hacia atrás	Alto						Bajo	2
<b>Promedio</b>		1-1.8	1.81-2.6	<b>2.61-3.4</b>	3.41-4.2	4.21-5		<b>3</b>
<b>Amenaza de productos o servicios sustitutos</b>								
Numero de servicios satisfactorios	Muchos						Pocos	4
Costos de cambiar servicio	Bajo						Alto	4
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Alto						Bajo	4
<b>Promedio</b>		1-1.8	1.81-2.6	2.61-3.4	<b>3.41-4.2</b>	4.21-5		<b>4.0</b>
<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>								
Número de competidores iguales	Muchos						Pocos	2
Diversidad de servicios de competidores	Alta						Baja	2
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto	4
Diferencia de servicio	Bajo						Alto	2
Tendencias a participar en la industria	Alto						Bajo	3
Barreras para salir	Alta						Baja	1
Costos de almacenaje y costos fijos	Alto						Bajo	3
<b>Promedio</b>		1-1.8	<b>1.81-2.6</b>	2.61-3.4	3.41-4.2	4.21-5		<b>2.4</b>
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>								
N° de proveedores importantes	Bajo						Alto	4
N° de sustitutos satisfactorios	Bajo						Alto	3
Costo de cambiar de proveedor	Alto						Bajo	3
Éxito depende de bienes de los proveedores	Bajo						Alto	4
Costo de pedir mejora de productos a proveedores	Alto						Bajo	5
Posibilidad de integración hacia adelante	Alto						Bajo	3
<b>Promedio</b>		1-1.8	1.81-2.6	2.61-3.4	<b>3.41-4.2</b>	4.21-5		<b>3.7</b>
<b>Promedio Final del Atractivo de la Industria, valoración entre 1 y 5:</b>								<b>3.3</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 6. Ponderación de las Cinco Fuerzas de Porter para la Bullipedia

		No atractivo	Medianamente no Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Atractivo	Total
<b>Competidores potenciales / Barreras de entrada</b>							
Economías de escala/experiencia en el sector	Bajo						Alto 1
Diferenciación del servicio en la industria	Bajo						Alto 2
Requisitos de capital para ingresar a la industria	Bajo						Alto 1
Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Bajo						Alto 1
Costos, independiente de la escala	Bajo						Alto 1
<b>Promedio</b>		<b>1-1.8</b>	1.81-2.6	2.61-3.4	3.41-4.2	4.21-5	<b>1.2</b>
<b>Poder de negociación de los clientes</b>							
Participación de la compra en la industria	Bajo						Alto 1
Clientes diversificados	Bajo						Alto 3
Costo de cambiar servicios	Bajo						Alto 1
Condicionamientos por parte de los clientes	Alto						Bajo 3
Posicionamiento de marca	Bajo						Alto 1
Posibilidad de integración hacia atrás	Alto						Bajo 1
<b>Promedio</b>		<b>1-1.8</b>	1.81-2.6	2.61-3.4	3.41-4.2	4.21-5	<b>1.7</b>
<b>Amenaza de productos o servicios sustitutos</b>							
Numero de servicios satisfactorios	Muchos						Pocos 3
Costos de cambiar servicio	Bajo						Alto 3
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Alto						Bajo 1
<b>Promedio</b>		1-1.8	<b>1.81-2.6</b>	2.61-3.4	3.41-4.2	4.21-5	<b>2.3</b>
<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>							
Número de competidores iguales	Muchos						Pocos 1
Diversidad de servicios de competidores	Alta						Baja 3
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto 4
Diferencia de servicio	Bajo						Alto 1
Tendencias a participar en la industria	Alto						Bajo 1
Barreras para salir	Alta						Baja 1
Costos de almacenaje y costos fijos	Alto						Bajo 1
<b>Promedio</b>		<b>1-1.8</b>	1.81-2.6	2.61-3.4	3.41-4.2	4.21-5	<b>1.7</b>
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>							
N° de proveedores importantes	Bajo						Alto 4
N° de sustitutos satisfactorios	Bajo						Alto 3
Costo de cambiar de proveedor	Alto						Bajo 4
Éxito depende de bienes de los proveedores	Bajo						Alto 5
Costo de pedir mejora de productos a proveedores	Alto						Bajo 4
Posibilidad de integración hacia adelante	Alto						Bajo 4
<b>Promedio</b>		1-1.8	1.81-2.6	2.61-3.4	<b>3.41-4.2</b>	4.21-5	<b>4</b>
<b>Promedio Final del Atractivo de la Industria, valoración entre 1 y 5:</b>							<b>2.2</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 7: Ponderación de las Cinco Fuerzas de Porter para elBulli1846

		No atractivo	Medianamente no Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Atractivo	Total
<b>Competidores potenciales / Barreras de entrada</b>							
Economías de escala/experiencia en el sector	Bajo						Alto 4
Diferenciación del servicio en la industria	Bajo						Alto 5
Requisitos de capital para ingresar a la industria	Bajo						Alto 5
Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Bajo						Alto 1
Costos, independiente de la escala	Bajo						Alto 4
<b>Promedio</b>		1-1.8	1.81-2.6	2.61-3.4	3.41-4.2	4.21-5	<b>3.8</b>
<b>Poder de negociación de los clientes</b>							
Participación de la compra en la industria	Bajo						Alto 5
Clientes diversificados	Bajo						Alto 3
Costo de cambiar servicios	Bajo						Alto 1
Condicionamientos por parte de los clientes	Alto						Bajo 3
Posicionamiento de marca	Bajo						Alto 5
Posibilidad de integración hacia atrás	Alto						Bajo 5
<b>Promedio</b>		1-1.8	1.81-2.6	2.61-3.4	3.41-4.2	4.21-5	<b>3.7</b>
<b>Amenaza de productos o servicios sustitutos</b>							
Numero de servicios satisfactorios	Muchos						Pocos 1
Costos de cambiar servicio	Bajo						Alto 1
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Alto						Bajo 2
<b>Promedio</b>		1-1.8	1.81-2.6	2.61-3.4	3.41-4.2	4.21-5	<b>1.3</b>
<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>							
Número de competidores iguales	Muchos						Pocos 1
Diversidad de servicios de competidores	Alta						Baja 2
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto 3
Diferencia de servicio	Bajo						Alto 2
Tendencias a participar en la industria	Alto						Bajo 1
Barreras para salir	Alta						Baja 1
Costos de almacenaje y costos fijos	Alto						Bajo 1
<b>Promedio</b>		1-1.8	1.81-2.6	2.61-3.4	3.41-4.2	4.21-5	<b>1.6</b>
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>							
N° de proveedores importantes	Bajo						Alto 1
N° de sustitutos satisfactorios	Bajo						Alto 1
Costo de cambiar de proveedor	Alto						Bajo 2
Éxito depende de bienes de los proveedores	Bajo						Alto 4
Costo de pedir mejora de productos a proveedores	Alto						Bajo 1
Posibilidad de integración hacia adelante	Alto						Bajo 2
<b>Promedio</b>		1-1.8	1.81-2.6	2.61-3.4	3.41-4.2	4.21-5	<b>1.8</b>
<b>Promedio Final del Atractivo de la Industria, valoración entre 1 y 5:</b>							<b>2.4</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 8. Principios de ElBullifoundation

<p><b>Innovación y creatividad.</b> Si la innovación es cambiar el enfoque con el que miras el mundo, la creatividad es la que nos proporciona los nuevos lentes. Sin ellas, sería prácticamente imposible conseguir el progreso. La innovación y la creatividad son las que otorgan significado a los proyectos de la Fundación. Trabajar con las dos se convierte en la única manera de encontrar soluciones eficaces a los problemas que frenan la evolución de la educación y el conocimiento.</p>
<p><b>Riesgo.</b> Las personas buscamos seguridad para alejarnos del miedo. Sin embargo, el miedo es uno de los mejores indicadores que tenemos para medir la grandeza de una idea o un proyecto. Por eso, una de las máximas de la Fundación es quitar las barreras de protección para divisar el abismo en el que podemos caer. No porque no tengamos miedo, sino porque debemos enfrentarnos a él y empezar a asumir el riesgo.</p>
<p><b>Pureza.</b> Podemos hacer cosas increíbles, que incluso lleguen a rozar lo imposible. Pero para que sean lo suficientemente buenas, no podemos olvidarnos de su esencia, pues es esta la que da sentido a todo lo demás. Para conservar la pureza, la Fundación intenta cuidar todos los detalles, siempre respetando la naturaleza de cada uno de los elementos y disciplinas que se trabajan, que son previamente analizadas de manera exhaustiva.</p>
<p><b>Libertad.</b> A veces supone ir en contra de nuestro instinto, que inevitablemente nos marca pautas y rutas. Pero esta oposición es la que nos permitirá producir las ideas más innovadoras. Y es que los proyectos de la Fundación no se podrían llevar a cabo sin libertad para salir de los esquemas tradicionales y pensar las cosas de nuevas maneras.</p>
<p><b>Memoria y respeto por el pasado.</b> Es imposible crear algo nuevo si antes no se comprende la historia, la evolución que ha ido sufriendo la sociedad, todos los cambios que han ido aconteciendo y que forman parte de lo que somos ahora. En la Fundación, todo el trabajo echa raíces en el análisis del pasado.</p>
<p><b>Pasión.</b> Trabajar con pasión para dar lo mejor de uno mismo y conseguir así los mejores resultados de equipo. Es la pasión la que guía a los proyectos más exitosos. Creemos que la importancia de lo que hacemos día a día no debería medirse por el dinero que genera, sino por cuán importante es para las personas de nuestro entorno. Y la única manera de que un proyecto llegue a las personas es hacerlo desde el corazón.</p>
<p><b>Generosidad.</b> La importancia de las ideas reside más en la capacidad que tienen de hacernos avanzar que en la propia idea. Y si hemos de avanzar, es mejor hacerlo juntos: compartir conocimiento, anteponer los intereses del grupo a los propios, aprender de otras disciplinas para evolucionar en la tuya. Eso es lo que hace de la Fundación un verdadero equipo.</p>
<p><b>Sentido del humor.</b> Hacer bromas es un indicador de que te tomas la vida muy en serio. Y es que el humor es un ingrediente básico en la toma de decisiones, que hace que en la Fundación seamos conscientes de la importancia de cada uno de los pasos que damos.</p>
<p><b>Ética y honestidad.</b> Ser ambicioso no es sinónimo de perder los principios. Así pues, todo el trabajo que realizamos, se hace desde la humildad, conociendo nuestras capacidades y limitaciones, y sobre todo, recordando siempre nuestras convicciones, que son las que hicieron que un día llegáramos aquí.</p>
<p><b>Felicidad.</b> El equipo de la Fundación está formado por ingenieros, diseñadores, documentalistas, periodistas, publicistas, etc. Pero hay algo que compartimos todos: una gran sonrisa. Y es que la felicidad es causa y consecuencia de todo lo que hacemos. La felicidad es, y será siempre, el mayor resultado.</p>

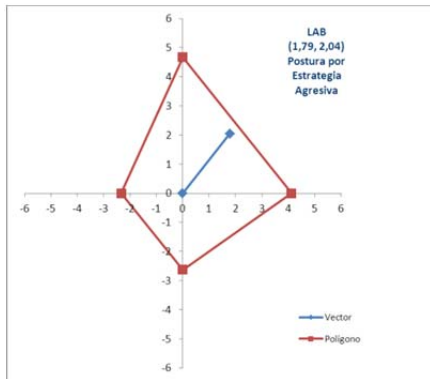
Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Anexo 9. Matriz TOWS**

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1 Empleo de la metodología SAPIENS para la innovación.                      F2 Gestión del conocimiento y cultura integrada entre sus distintas unidades de negocio.                      F3 Marca “elBulli”.                      F4 La imagen de Adrià como activo valioso.                      F5 Convenio con Telefónica que aporta tecnología de punta y soporte financiero.                      F6 Ubicación privilegiada en el mediterráneo español e infraestructura tipo ba.                      F7 Convenios con organizaciones líderes en los sectores de educación, innovación y alcance social, y una amplia red de contactos.</p>	<p>D1 La conducta personal de Adrià puede afectar el prestigio de todos los proyectos de la Fundación, lo que evidencia una dependencia de su imagen.                      D2 Débil gestión de la marca "elBulli" en el proceso de transformación estratégica.                      D3 Centralización de toma de decisiones en Adrià por su estilo de liderazgo "genio solitario", que podría generar desconfianza en los stakeholders.                      D4 Falta de capacidad de ejecución evidenciada en la demora para la materialización del 1846 y la Bullipedia.                      D5 Tras cinco años de búsqueda de un modelo de negocio, la Fundación aún no logra consolidar plenamente cómo generar valor e ingresos propios.                      D6 Los ingresos en el actual modelo de negocio dependen de Telefónica, que a la vez es el socio estratégico que provee tecnología a la Fundación.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p><b>O1</b> Necesidad de los agentes externos por soluciones innovadoras.  <b>O2</b> Incremento de actividades de filantropía, mecenazgo y responsabilidad social.  <b>O3</b> Aprovechamiento del escudo tributario por aportes exonerados realizados por organizaciones españolas.  <b>O4</b> Pocos portales gastronómicos de calidad.  <b>O5</b> Mayor penetración de internet que favorece la publicidad y marketing, más para el caso de la Bullipedia.  <b>O6</b> Las mejores Escuelas de Negocios prestan atención a la Fundación.  <b>O7</b> Crecimiento del turismo en España.  <b>O8</b> La nueva generación, los millennials, se interesan por la innovación y la ecología.</p>	<p><b>EC1</b> Acelerar el lanzamiento de la Bullipedia y el 1846 e intensificar los esfuerzos de marketing del Lab, la Bullipedia y el 1846.  <b>EC2</b> Internacionalización de los servicios del Lab hacia Latinoamérica, estableciendo agentes en estos mercados.  <b>EUN1</b> Divulgar la metodología SAPIENS en el entorno académico, con el fin de mejorar la credibilidad del Lab y posicionarlo como líder en esta metodología, en el mediano plazo.  <b>EUN2</b> Ampliar el espectro de aportantes mediante el lanzamiento de talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía mediante alianzas con Escuelas de Negocios en España y Latinoamérica.  <b>EUN7</b> Lanzar el portal de la Bullipedia y aprovechar para difundir el contenido de la Fundación.  <b>EUN8</b> Concretar alianzas estratégicas con organizaciones externas al sector gastronómico a través de acuerdos de colaboración.  <b>EF1</b> Iniciar campañas promoviendo la marca “elBulli” apalancándose en la imagen de Adrià, en el corto plazo.  <b>EF2</b> Expansión internacional de la gestión de Recursos Humanos para expandir la base de talento y promover la participación desde los países de origen del personal.  <b>EF3</b> Suscribir convenios con socios locales en Latinoamérica.  <b>EF4</b> Diseñar un plan de <i>fundraising</i>.</p>	<p><b>EC3</b> Difundir formalmente la visión, misión y valores.  <b>EC4</b> Rediseñar el modelo de negocio mejorando la coherencia de la propuesta de valor, identificando los socios y actividades claves y reforzando los principales recursos.  <b>EC5</b> Establecer y divulgar un plan que consigne tiempo y recursos para cada una de las unidades de negocio, alineados con la misión y visión.  <b>EF4</b> Diseñar un plan de fundraising.  <b>EF8</b> Diseñar un plan de sucesión.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p><b>A1</b> Independencia de Cataluña y consecuente salida de ésta de la Unión Europea.  <b>A2</b> Restricciones legales y grupos ecologistas en contra de la construcción del 1846, dada su ubicación en un parque natural.  <b>A3</b> Los patrocinadores y aportantes pueden cesar su participación en la Fundación favoreciendo otras causas benéficas o competidores.  <b>A4</b> Caída del interés en la marca "elBulli" y en las actividades de la Fundación. Esto incluye la pérdida de interés en conceptos vinculados a la "auditoría del proceso creativo". Esta amenaza se potenciaría con la aparición de un chef que opaque a Adrià y a la innovación que propone.  <b>A5</b> Alguna eventual conducta de Adrià puede desprestigiar a la Fundación y poner en riesgo los proyectos.  <b>A6</b> Los patrocinadores y aportantes podrían condicionar las actividades de la Fundación priorizando sus propios intereses.  <b>A7</b> Ante un vacío de evidencias que validen y destaquen el estilo de aplicación de la metodología SAPIENS, un competidor del Lab puede tomar la posición de liderazgo, desplazándola.</p>	<p><b>EC2</b> Internacionalización de los servicios del Lab hacia Latinoamérica, estableciendo agentes en estos mercados.  <b>EC6</b> Posicionarse como una organización líder en innovación y ayuda social con un modelo de negocio definido, potenciando sus actividades y la marca “elBulli” en lugar de las actividades de Adrià.  <b>EUN1</b> Divulgar la metodología SAPIENS en el entorno académico, con el fin de mejorar la credibilidad del Lab y posicionarlo como líder en esta metodología, en el mediano plazo.  <b>EUN2</b> Ampliar el espectro de aportantes mediante el lanzamiento de talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía mediante alianzas con Escuelas de Negocios en España y Latinoamérica.  <b>EUN3</b> Realizar convenios con los ecologistas y el ayuntamiento con obligaciones para proteger y mantener la reserva natural.  <b>EUN4</b> Mudar la sede principal a un territorio ubicado en el mediterráneo español con zonificación que permita la construcción de la sede.  <b>EUN5</b> Alquilar un inmueble que sirva como local institucional para no retrasar los otros proyectos.  <b>EF6</b> Ofrecer a Adrià una posición de carácter ejecutivo favoreciendo que la creación y la innovación fluya entre los colaboradores sobre la base de un modelo de negocio abierto y tipo de organización adhocrática.  <b>EF7</b> Fortalecer la marca “elBulli” y reducir gradualmente la dependencia de la imagen de Adrià en el mediano y largo plazo difundiendo la auditoría del proceso creativo y la metodología SAPIENS como atributos diferenciadores de la marca.</p>	<p><b>EC1</b> Acelerar el lanzamiento de la Bullipedia y el 1846 e intensificar los esfuerzos de marketing del Lab, la Bullipedia y el 1846.  <b>EC2</b> Internacionalización de los servicios del Lab hacia Latinoamérica, estableciendo agentes en estos mercados.  <b>EC6</b> Posicionarse como una organización líder en innovación y ayuda social con un modelo de negocio definido, potenciando sus actividades y la marca “elBulli” en lugar de las actividades de Adrià.  <b>EC7</b> Tener un plan de contingencia o estrategia de salida.  <b>EUN1</b> Divulgar la metodología SAPIENS en el entorno académico, con el fin de mejorar la credibilidad del Lab y posicionarlo como líder en esta metodología, en el mediano plazo.  <b>EUN2</b> Ampliar el espectro de aportantes mediante el lanzamiento de talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía mediante alianzas con Escuelas de Negocios en España y Latinoamérica.  <b>EUN3</b> Realizar convenios con los ecologistas y el ayuntamiento con obligaciones para proteger y mantener la reserva natural.  <b>EUN6</b> Acelerar la ejecución y apertura del 1846 sirviendo de vitrina a las creaciones de los últimos 5 años.  <b>EUN7</b> Lanzar el portal de la Bullipedia y aprovechar para difundir el contenido de la Fundación.  <b>EUN8</b> Concretar alianzas estratégicas con organizaciones externas al sector gastronómico a través de acuerdos de colaboración.  <b>EF1</b> Iniciar campañas promoviendo la marca “elBulli” apalancándose en la imagen de Adrià, en el corto plazo.  <b>EF5</b> Armar un plan de comunicación interna para que el sentido de urgencia sea compartido entre los colaboradores de manera que se garantice el éxito del proceso de transformación mediante la materialización de los proyectos.</p>

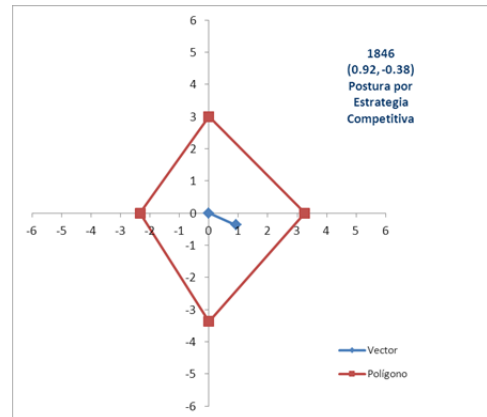
## Anexo 10. Matriz PEYEA

Polígono y vector para el Lab



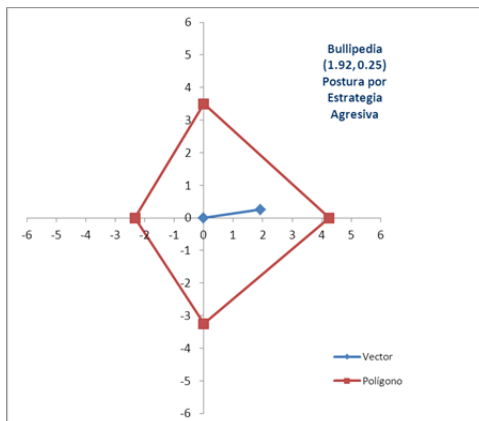
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Polígono y Vector para 1846



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Polígono y vector para la Bullipedia



Fuente: Elaboración propia, 2016.



## Anexo 11. Matriz de Decisión Estratégica para elBullifoundation

Nº	Estrategias	FODA	PEYEA	Total
EC1	Acelerar el lanzamiento de la Bullipedia y el 1846 e intensificar los esfuerzos de marketing del Lab, la Bullipedia y el 1846.	X	X	2
EC2	Internacionalización de los servicios del Lab hacia Latinoamérica, estableciendo agentes en estos mercados.	X	X	2
EC3	Difundir formalmente la visión, misión y valores	X		1
EC4	Rediseñar el modelo de negocio mejorando la coherencia de la propuesta de valor, identificando los socios y actividades claves y reforzando los principales recursos.	X	X	2
EC5	Establecer y divulgar un plan que consigne tiempo y recursos para cada una de las unidades de negocio, alineados con la misión y visión.	X		1
EC6	Posicionarse como una organización líder en innovación y ayuda social con un modelo de negocio definido, potenciando sus actividades y la marca “elBulli” en lugar de las actividades de Adrià.	X	X	2
EC7	Tener un plan de contingencia o estrategia de salida.	X		1
EUN1	Divulgar la metodología SAPIENS en el entorno académico, con el fin de mejorar la credibilidad del Lab y posicionarlo como líder en esta metodología, en el mediano plazo.	X	X	2
EUN2	Ampliar el espectro de aportantes mediante el lanzamiento de talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía mediante alianzas con Escuelas de Negocios en España y Latinoamérica.	X	X	2
EUN3	Realizar convenios con los ecologistas y el ayuntamiento con obligaciones para proteger y mantener la reserva natural.	X		1
EUN4	Mudar la sede principal a un territorio ubicado en el mediterráneo español con zonificación que permita la construcción de la sede.	X		1
EUN5	Alquilar un inmueble que sirva como local institucional para no retrasar los otros proyectos.	X		1
EUN6	Acelerar la ejecución y apertura del 1846 sirviendo de vitrina a las creaciones de los últimos 5 años.	X		1
EUN7	Lanzar el portal de la Bullipedia y aprovechar para difundir el contenido de la Fundación.	X	X	2
EUN8	Concretar alianzas estratégicas con organizaciones externas al sector gastronómico a través de acuerdos de colaboración.	X	X	2
EF1	Iniciar campañas promoviendo la marca “elBulli” apalancándose en la imagen de Adrià, en el corto plazo.	X	X	2
EF2	Expansión internacional de la gestión de Recursos Humanos para expandir la base de talento y promover la participación desde los países de origen del personal.	X	X	2
EF3	Suscribir convenios con socios locales en Latinoamérica.	X	X	2
EF4	Diseñar un plan de <i>fundraising</i> .	X	X	2
EF5	Armar un plan de comunicación interna para que el sentido de urgencia sea compartido entre los colaboradores de manera que se garantice el éxito del proceso de transformación mediante la materialización de los proyectos.	X		1
EF6	Ofrecer a Adrià una posición de carácter ejecutivo favoreciendo que la creación y la innovación fluya entre los colaboradores sobre la base de un modelo de negocio abierto y tipo de organización adhocrática.	X		1
EF7	Fortalecer la marca “elBulli” y reducir gradualmente la dependencia de la imagen de Adrià en el mediano y largo plazo difundiendo la auditoría del proceso creativo y la metodología SAPIENS como atributos diferenciadores de la marca.	X	X	2
EF8	Diseñar un plan de sucesión.	X		1
PEYEA	Desarrollar alianzas con instituciones educativas de alta competitividad en el mundo y fuera de España y diversificarse a través de una nueva unidad de negocio.	X	X	2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Matriz MCPE (Parte 1)

		D. Relacionada / D. de Mercado		Modelo de Negocio										Penetración de mercado						Desarrollo de mercado								
		EUN2. Ampliar el espectro de aportantes mediante el lanzamiento de talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía mediante alianzas con Escuelas de Negocios en España y Latinoamérica.		EC4. Rediseñar el modelo de negocio mejorando la coherencia de la propuesta de valor, identificando los socios y actividades claves y reforzando los principales recursos.		EC6. Posicionarse como una organización líder en innovación y ayuda social con un modelo de negocio definido, potenciando sus actividades y la marca "elBulli" en lugar de las actividades de Adrià.		EUN8. Conciliar alianzas estratégicas con organizaciones externas al sector gastronómico a través de acuerdos de colaboración.		EF2. Expansión internacional de la gestión de Recursos Humanos para expandir la base de talento y promover la participación desde los países de origen del personal.		EF3. Suscribir convenios con socios locales en Latinoamérica.		EF4. Diseñar un plan de fund-raising.		EC1. Acelerar el lanzamiento de la Bullipedia y el 1846 e intensificar los esfuerzos de marketing del Lab, la Bullipedia y el 1846.		EUN1. Divulgar la metodología a SAPIENS en el entorno académico, con el fin de mejorar la credibilidad del Lab y posicionarlo como líder en esta metodología, en el mediano plazo.		EUN7. Lanzar el portal de la Bullipedia y aprovechar para difundir el contenido de la Fundación.		EF1. Iniciar campañas promoviendo la marca elBulli apalancándose en la imagen de Adrià, en el corto plazo.		EF7. Fortalecer la marca "elBulli" y reducir gradualmente la dependencia de la imagen de Adrià en el mediano y largo plazo difundiendo la auditoría del proceso creativo y la metodología SAPIENS como atributos diferenciadores de la marca.		EC2. Internacionalización de los servicios del Lab hacia Latinoamérica, estableciendo agentes en estos mercados.		
Factores Clave		Ponderación	P	CA	P	CA	P	CA	P	CA	P	CA	P	CA	P	CA	P	CA	P	CA	P	CA	P	CA	P	CA		
<b>Oportunidades</b>																												
1	Necesidad de los agentes externos por soluciones innovadoras.	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27
2	Incremento de actividades de filantropía, mecenazgo y responsabilidad social	0.06	3	0.19	1	0.06	3	0.19	3	0.19	3	0.19	4	0.25	4	0.25	3	0.19	3	0.19	3	0.19	2	0.13	3	0.19	3	0.19
3	Aprovechamiento del escudo tributario por aportes exonerados realizados por organizaciones españolas.	0.04		0.00	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.14	2	0.07		0.00		0.00	2	0.07	3	0.11	3	0.11
4	Pocos portales gastronómicos de calidad.	0.09		0.00	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36		0.00	4	0.36		0.00		0.00	4	0.36	3	0.27	3	0.27
5	Mayor penetración de internet que favorece la publicidad y marketing, más para el caso de la Bullipedia.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32		0.00		0.00	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6	Las mejores Escuelas de Negocios prestan atención a la Fundación.	0.07	3	0.21	4	0.29	4	0.29	4	0.29	3	0.21	4	0.29	4	0.29	3	0.21	4	0.29	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
7	Crecimiento del turismo en España.	0.05		0.00	2	0.11	2	0.11		0.00		0.00	1	0.05		0.00	3	0.16		0.00		0.00	3	0.16	3	0.16	3	0.16
8	La nueva generación, los millennials, se interesan por la innovación y la ecología.	0.06	3	0.19	3	0.19	3	0.19	1	0.06	4	0.25	1	0.06		0.00	2	0.13	3	0.19	3	0.19	3	0.19	3	0.19	3	0.19
<b>Amenazas</b>																												
1	Independencia de Cataluña y consecuente salida de ésta de la Unión Europea.	0.05		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	1	0.05		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
2	Restricciones legales y grupos ecologistas en contra de la construcción del EB1846 dada su ubicación en un parque natural.	0.09		0.00	2	0.18	2	0.18		0.00		0.00	1	0.09		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
3	Los patrocinadores y aportantes pueden cesar su participación en la Fundación favoreciendo otras causas benéficas o competidores.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4	Caída del interés en la marca elBulli y en las actividades de EBF. Esto incluye la pérdida de interés en conceptos vinculados a la "auditoría del proceso creativo". Esta amenaza se potenciaría con la aparición de un chef que opaque a Adrià y a la innovación que propone.	0.06	4	0.25		0.00		0.00	3	0.19	3	0.19	4	0.25	4	0.25	4	0.25	4	0.25	3	0.18	3	0.19	3	0.19	3	0.19
5	Alguna eventual conducta de Adrià puede desprestigiar a EBF y poner en riesgo sus proyectos.	0.05	4	0.21	2	0.11	4	0.21	1	0.05		0.00	1	0.05		0.00	3	0.16	1	0.05	2	0.10		0.00	3	0.16	2	0.11
6	Los patrocinadores y aportantes podrían condicionar las actividades de la Fundación priorizando sus propios intereses.	0.05	4	0.21	2	0.11	2	0.11	3	0.16		0.00	1	0.05		0.00		0.00	1	0.05	1	0.05		0.00	3	0.16		0.00
7	Ante un vacío de evidencias que destaquen el estilo de aplicación de la metodología SAPIENS, un competidor del Lab puede tomar la posición de liderazgo, desplazándola.	0.06	4	0.25		0.00		0.00	4	0.25	4	0.25	4	0.25		0.00	3	0.19	4	0.25	3	0.15	3	0.19	3	0.19	3	0.19
<b>SUBTOTAL</b>		<b>1.00</b>	<b>2.52</b>		<b>2.08</b>		<b>2.50</b>		<b>2.58</b>		<b>2.22</b>		<b>2.47</b>		<b>1.61</b>		<b>2.46</b>		<b>2.11</b>		<b>2.16</b>		<b>2.06</b>		<b>2.57</b>		<b>2.20</b>	

Anexo 12. Matriz MCPE (Parte 2)

	D. Relacionada / D. de Mercado	Modelo de Negocio						Penetración de mercado						Desarrollo de mercado															
		EUN2. Ampliar el espectro de aportantes mediante el lanzamiento de talleres educativos de innovación a partir de la gastronomía mediante alianzas con Escuelas de Negocios en España y Latinoamérica.	EC4. Rediseñar el modelo de negocio mejorando la coherencia de la propuesta de valor, identificando los socios y actividades claves y reforzando los principales recursos.	EC6. Posicionarse como una organización líder en innovación y ayuda social con un modelo de negocio definido, potenciando sus actividades y la marca "elBulli" en lugar de las actividades de Adrià.	EUN8. Concertar alianzas estratégicas con organizaciones externas al sector gastronómico a través de acuerdos de colaboración.	EF2. Expansión internacional de la gestión de Recursos Humanos para expandir la base de talento y promover la participación desde los países de origen del personal.	EF3. Suscribir convenios con socios locales en Latinoamérica.	EF4. Diseñar un plan de fund-raising.	EC1. Acelerar el lanzamiento de la Bullipedia y el 1846 e intensificar los esfuerzos de marketing del Lab, la Bullipedia y el 1846.	EUN1. Divulgar la metodología SAPIENS en el entorno académico, con el fin de mejorar la credibilidad del Lab y posicionarlo como líder en esta metodología, en el mediano plazo.	EUN7. Lanzar el portal de la Bullipedia y aprovechar para difundir el contenido de la Fundación.	EF1. Iniciar campañas promoviendo la marca elBulli apalancándose en la imagen de Adrià, en el corto plazo.	EF7. Fortalecer la marca "elBulli" y reducir gradualmente la dependencia de la imagen de Adrià en el mediano y largo plazo difundiendo la auditoría del proceso creativo y la metodología SAPIENS como atributos diferenciadores de la marca.		EC2. Internacionalización de los servicios del Lab hacia Latinoamérica, estableciendo agentes en estos mercados.														
<b>Fortalezas</b>																													
1	Empleo de la metodología SAPIENS para la innovación.	0.07	4	0.30	2	0.15	2	0.15	1	0.07	4	0.30	1	0.07	0.00	2	0.15	0.00	1	0.07	3	0.22	3	0.22	3	0.22			
2	Gestión del conocimiento y cultura integrada entre sus distintas unidades de negocio.	0.09	4	0.37	4	0.37	3	0.28	4	0.37	4	0.37	4	0.37	4	0.37	3	0.28	4	0.37	3	0.28	3	0.28	3	0.28	3	0.28	
3	Marca "elBulli".	0.07	4	0.30	4	0.30	2	0.15	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	2	0.15	4	0.30	3	0.22	3	0.22	3	0.22	3	0.22	
4	La imagen de Adrià como activo valioso.	0.09	4	0.37	4	0.37	3	0.28	4	0.37	4	0.37	1	0.09	0.00	3	0.28	4	0.37	3	0.28	3	0.28	3	0.28	3	0.28	3	0.28
5	Convenio con Telefónica que aporta tecnología de punta y soporte financiero.	0.06		0.00	2	0.13	2	0.13	1	0.06	4	0.26	1	0.06	0.00	2	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
6	Ubicación privilegiada en el mediterráneo español e infraestructura tipo ba.	0.07	4	0.30	4	0.30	3	0.22	3	0.22	4	0.30	4	0.30	3	0.22	3	0.22	4	0.30	3	0.22	3	0.22	3	0.22	3	0.22	
7	Convenios con organizaciones líderes en los sectores de educación, innovación y alcance social, y una amplia red de contactos.	0.06	4	0.26	4	0.26	4	0.26	3	0.19	4	0.26	1	0.06	0.00	3	0.19	4	0.26	3	0.19	3	0.19	3	0.19	3	0.19	3	0.19
<b>Debilidades</b>																													
1	La conducta personal de Adrià puede afectar el prestigio de todos los proyectos de la Fundación, evidenciando una dependencia de su imagen.	0.06	4	0.26	4	0.26	3	0.19	1	0.07	0.00	1	0.06	0.00	3	0.19	0.00	0.00	1	0.06	0.00	0.00	3	0.19	3	0.19	3	0.19	
2	Débil gestión de la marca elBulli en el proceso de transformación estratégica.	0.07	4	0.30	2	0.15	3	0.22	3	0.22	4	0.30	4	0.30	2	0.15	3	0.22	4	0.30	3	0.22	3	0.22	3	0.22	3	0.22	
3	Centralización de toma de decisiones en Adrià por su estilo de liderazgo "genio solitario", que podría generar desconfianza en los stakeholders.	0.06	4	0.26	4	0.26	3	0.19	1	0.07	0.00	1	0.06	0.00	1	0.06	0.00	0.00	1	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.06	1	0.06	
4	Falta de capacidad de ejecución evidenciada en la demora para la materialización del 1846 y la Bullipedia.	0.09		0.00	2	0.19	2	0.19	3	0.28	4	0.37	4	0.37	0.00	3	0.28	0.00	3	0.28	0.00	3	0.28	3	0.28	3	0.28	3	0.28
5	Tras cinco años de búsqueda de un modelo de negocio, la Fundación aún no logra consolidar plenamente cómo generar valor e ingresos propios.	0.09	4	0.37	4	0.37	3	0.28	3	0.28	3	0.28	4	0.37	4	0.37	3	0.28	4	0.37	3	0.28	3	0.28	3	0.28	3	0.28	
6	Los ingresos en el actual modelo de negocio dependen de Telefónica, que a la vez es el socio estratégico que provee tecnología a la Fundación.	0.07	4	0.30	4	0.30	1	0.07	4	0.30	0.00	4	0.30	4	0.30	3	0.22	4	0.30	3	0.22	3	0.22	3	0.22	3	0.22	3	0.22
<b>SUBTOTAL</b>		<b>1.00</b>	<b>3.37</b>	<b>3.39</b>	<b>2.61</b>	<b>2.80</b>	<b>3.09</b>	<b>2.72</b>	<b>1.70</b>	<b>2.66</b>	<b>2.56</b>	<b>2.56</b>	<b>2.40</b>	<b>2.42</b>	<b>2.61</b>	<b>2.68</b>													
<b>TOTAL</b>			<b>2.94</b>	<b>2.73</b>	<b>2.56</b>	<b>2.69</b>	<b>2.66</b>	<b>2.60</b>	<b>1.66</b>	<b>2.56</b>	<b>2.33</b>	<b>2.28</b>	<b>2.24</b>	<b>2.59</b>	<b>2.44</b>														

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 13: Programa prototipo

### Taller de Creatividad, Innovación, Trabajo en Equipo y Liderazgo elBulliExperience



La innovación es clave para el éxito de las organizaciones. Quienes dan importancia a la creatividad obtienen mejores resultados y generan un clima laboral más agradable.

elBulliExperience, es un taller que fomenta la innovación empleando la gastronomía como vehículo para la creatividad, con 80% del tiempo dedicado a experiencias prácticas en un módulo de cocina tipo *container* diseñado y entregado por el elBulliLab. En el taller no solo se busca desarrollar la innovación, sino también la comunicación y la colaboración para mejorar el trabajo en equipo y experimentar una perspectiva diferente del liderazgo. Los talleres contarán con un expositor de elBulliFoundation.

#### Beneficio:

- Este taller contribuirá a encontrar tu “yo” más creativo, apuntando a la eficacia y eficiencia de la innovación para hacerla sostenible en el tiempo.
- Fortalecer el liderazgo a través de una perspectiva basada en la colaboración y la innovación.
- Entender como el trabajo en equipo se fortalece a través del intercambio de ideas.

#### Objetivos:

- Experimentar de manera vivencial y lúdica a través de la gastronomía cómo las ideas creativas se convierten en innovaciones que generan valor.
- Reconocer los problemas como oportunidades para formular soluciones creativas.
- Construir soluciones en un ambiente multidisciplinario de forma individual y grupal.
- Aprender a afrontar situaciones reales complejas cuestionándose todo.
- Proponer soluciones de mejoras aplicando SAPIENS.



#### Programa:

1. Fundamentos de la innovación
  - 1.1. Definición de la innovación
  - 1.2. Tipos de Innovación: Producto/servicio, Proceso, Mercadotecnia, Mercado, Organizacionales.
  - 1.3. Grado de Novedad
    - 1.3.1. Innovaciones incrementales, radicales y disruptivas
  - 1.4. Alcance: Dentro y fuera del *core* del negocio
  - 1.5. ¿Por qué Innovar?
2. SAPIENS: Auditando el proceso creativo
  - 2.1 Comenzando desde cero: ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué no?
  - 2.2. Graficando relaciones
  - 2.3. Interconexiones con otras disciplinas
  - 2.4 ¿Cómo?
3. La cocina como laboratorio para la creatividad
  - 3.1. Explorando con los ingredientes
  - 3.2. Explorando con los procesos
  - 3.3. Cocinando lo impensable
  - 3.4. Compartiendo reflexiones

#### Metodología:

Llevar SAPIENS a la práctica: Cuestiona – Imagina – Aplica.

La metodologías SAPIENS consiste en identificar el qué, el cómo, el cuándo, el dónde, el quién, el para qué y el por qué de los procesos que intervienen en un tema particular.

## Anexo 14. Selección de Países por el *Global Innovation Index*

Para Latinoamérica se muestran a continuación los rankings para los pilares “Human Capital & Research” y “Business Sophistication”:

GII: Human Capital & Research			GII: Business Sophistication		
Ranking Mundial	País	Puntuación (0-100)	Ranking Mundial	País	Puntuación (0-100)
44	Argentina	37.7	6	Guyana	57.5
52	Mexico	34.4	12	Barbados	53.8
57	Chile	32.3	37	Brazil	41.6
59	Colombia	31.2	42	Costa Rica	39.4
62	Barbados	30.5	51	Chile	37.7
63	Brazil	30.1	56	Mexico	36.9
65	Venezuela, Bolivarian Republic of	29.7	61	Argentina	36.3
67	Uruguay	29.3	63	Colombia	35.8
69	Trinidad and Tobago	28.8	69	Panama	34.5
77	Peru	26.8	68	Guatemala	34.5
80	Costa Rica	26.3	72	Honduras	34.0
83	Panama	26.2	75	Nicaragua	33.0
84	Bolivia, Plurinational State of	25.9	79	Dominican Republic	32.1
90	Paraguay	23.9	80	Jamaica	31.8
92	Jamaica	23.5	82	El Salvador	31.7
98	Ecuador	22.3	85	Peru	31.6
106	Honduras	19.0	88	Venezuela, Bolivarian Republic of	31.1
107	Dominican Republic	18.8	92	Bolivia, Plurinational State of	30.5
110	Guatemala	18.2	93	Trinidad and Tobago	30.3
116	El Salvador	17.2	96	Uruguay	29.7
129	Guyana	14.0	97	Paraguay	29.7
139	Nicaragua	10.4	123	Ecuador	24.6
142	Belize	0.0	140	Belize	16.7

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 15. Selección de Países por la Lista de San Pellegrino

<b>País</b>	<b>Conteo de Restaurantes dentro de los Best 50 del <i>ranking</i> de San Pellegrino</b>
<b>Spain</b>	7
<b>USA</b>	6
<b>France</b>	5
<b>Italy</b>	3
<b>Peru</b>	3
<b>Mexico</b>	3
<b>Brazil</b>	2
<b>China</b>	2
<b>Denmark</b>	2
<b>Germany</b>	2
<b>Japan</b>	2
<b>Sweden</b>	2
<b>Thailand</b>	2
<b>UK</b>	2
<b>Austria</b>	1
<b>Australia</b>	1
<b>Chile</b>	1
<b>Russia</b>	1
<b>Singapore</b>	1
<b>South Africa</b>	1
<b>Switzerland</b>	1
<b>Total</b>	50

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 16. Listado de Principales Escuelas de Negocios en España

Escuelas de Negocio	Ranking en Europa Occidental	País
<b>Programas Executive MBA &amp; MBA Part Time</b>		
ESADE Business School	8	España
IE Business School	13	España
EADA Business School	47	España
Pompeu Fabra University - idEC & Barcelona School of Management	48	España
<b>Programas MBA Full Time</b>		
IESE Business School	1	España
ESADE Business School	10	España
IE Business School	13	España
Universidad Complutense de Madrid - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	25	España
Universidad Carlos III de Madrid - Departamento de Economía de la Empresa	28	España

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

## Anexo 17. Listado de Principales Escuelas de Negocios en Latinoamérica

Escuelas de Negocio	Ranking en Latinoamérica	País
<b>Programas Executive MBA &amp; MBA Part Time</b>		
CENTRUM Católica – Pontificia Universidad Católica del Peru	1	Perú
Universidad del Pacífico	5	Perú
Universidad ESAN	15	Perú
Universidad de los Andes School of Management	2	Colombia
EGADE Business School	3	México
Universidad de Monterrey - UDEM Business School	9	México
IPADE Business School	10	México
ITAM - Instituto Tecnológico Autónomo de México	12	México
Universidad de Guadalajara	20	México
Pontificia Universidad Católica de Chile- Escuela de Administración	4	Chile
Universidad Adolfo Ibañez	13	Chile
IAE Business School - Universidad Austral	7	Argentina
UADE Business School	16	Argentina
<b>Programas MBA Full Time / Part Time</b>		
CENTRUM Católica – Pontificia Universidad Católica del Perú	2	Perú
Universidad ESAN	8	Perú
EGADE Business School	3	México
IPADE Business School	5	México
ITAM - Instituto Tecnológico Autónomo de México	13	México
Universidad de las Américas (UDLA Puebla)	14	México
Universidad de Guadalajara	16	México
IAE Business School - Universidad Austral	4	Argentina
UADE Business School	19	Argentina
Universidad de los Andes School of Management	7	Colombia
Universidad de Chile School of Business and Economics	10	Chile
Universidad Adolfo Ibañez	12	Chile

Fuente: Elaboración propia, 2016.

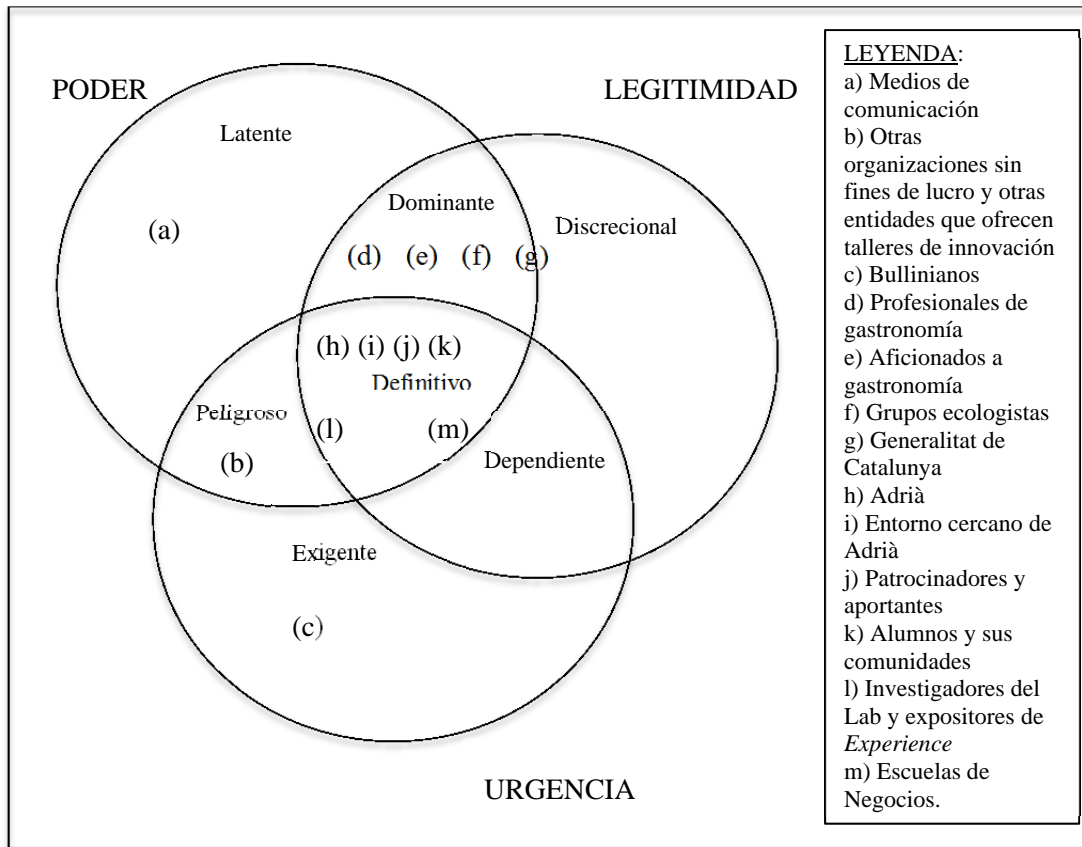


## Anexo 18. Matriz de estrategia de operaciones

		Uso de Recursos					
Objetivos de Desempeño	Calidad	**Número de expositores calificados.	**SCM para la adquisición de equipos y tercerización del ensamblaje de los módulos de cocina.	*Sistema de Gestión de la Calidad Académica. *Gestión de calidad de las visitas guiadas	**Diseño y mantenimiento del ambiente, tanto propio como el de los módulos de cocina. ** Mejora continua de los sílabos	Competitividad	
	Velocidad	*Aprendizaje interno.			***Mejora continua de los procesos fundamentales y de la pedagogía de los mismos.		
	Confiabilidad	**Logística de viajes y de exportaciones de insumos		*Conectividad y confiabilidad de las herramientas de telepresencia.			
	Flexibilidad		*Desarrollo de personal de EBE en Latinoamérica.				
	Costo		**Capacitación de profesores externos. *Convenios con proveedores de equipos		*Optimización de costos para la infraestructura requerida para las instituciones asociadas.		
*** Pivotal ** Crítico	Capacidad	Red de Suministros	Tecnología de Procesos	Desarrollo y Organización			
		Áreas de Decisión					

Fuente: Elaboración propia, 2016. (Basada en Slack & Lewis (2015)).

## Anexo 19. Análisis de Stakeholders



Fuente: Elaboración propia, 2016. (Adaptado de Mitchell (1997)).

Entre los *stakeholders* citados, se reconocen seis definitivos: Adrià, su entorno cercano, los patrocinadores y aportantes, los alumnos y sus comunidades, los investigadores del Lab y expositores de *Experience* y, las universidades y escuelas de negocio. Se debe prestar mucha atención a los posibles conflictos generados por Adrià y su entorno cercano, así como mantener excelentes relaciones con los aportantes. Asimismo, se debe procurar la satisfacción de los alumnos y asegurar que transmitan lo aprendido a sus comunidades, proponiendo para ellos ofrecer valor diferenciado superando sus expectativas. Por otro lado, los expositores del Lab e investigadores de *Experience* son la clave para el desempeño de este proyecto.

*Experience* tiene el potencial de convertirse en la mejor carta de presentación de la Fundación, repercutiendo positivamente y ayudando en la aceptación de la Bullipedia y del 1846. Para este último, es fundamental gestionar la relación con las universidades y escuelas de negocio.

Asimismo, los profesionales y aficionados a la gastronomía, los grupos ecologistas y la Generalitat de Catalunya son cuatro grupos de *stakeholders* fundamentales para alcanzar la notoriedad que busca *Experience*, pues tienen el poder, magnificado por las redes sociales, y la legitimidad para generar rechazo a la propuesta del proyecto. Es en este punto, es relevante identificar a líderes de opinión, mantener la cercanía con la Generalitat de Catalunya y ejecutar acciones conjuntas con los grupos ecologistas.

Finalmente, cabe considerar que las demás organizaciones sin fines de lucro y otras entidades que ofrezcan talleres similares a los de *Experience* son considerados como competencia y por tanto son *stakeholders* peligrosos. Una estrategia que beneficia a ambas partes, es establecer alianzas o ferias conjuntas con algunas de ellas.

### **Mayra Hidalgo Rojas**

Nació en Lima en el año 1981. Es ingeniero informático por la Pontificia Universidad Católica del Perú – Lima.

Tiene más de siete años de experiencia en el área de control de gestión de resultados comerciales de Telefónica del Perú. Actualmente se desempeña como Ejecutivo Senior en la gerencia de Administración.

### **Gustavo Navarro Chávez**

Nació en Lima en el año 1979. Es ingeniero mecatrónico por la Universidad Nacional de Ingeniería – Lima y Six Sigma Green Belt por la Universidad de Michigan.

Tiene más de doce años de experiencia profesional en los ámbitos técnico y comercial de sistemas de bombeo, automatización industrial y control de movimiento. Actualmente es gerente de desarrollo de negocios de la línea Monitoring & Control de ITT Corporation para Latinoamérica.

### **Adolfo Pulgar Soarez**

Nació en Lima en el año 1982. Es abogado por la Universidad de San Martín de Porres – Lima, Máster en Derecho de Empresa por la Universidad de Navarra – Pamplona, con estudios de especialización en concesiones y proyectos de infraestructura en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Lima y KDI School of Public Policy and Management - Seúl.

Tiene más de siete años de experiencia en inversión privada y Asociaciones Público Privadas en el sector público y privado. Actualmente es consultor del Ministerio de Economía y Finanzas en Asociaciones Público Privadas, tutor y expositor del programa APP-Perú del INDES del Banco Interamericano de Desarrollo.