



“FERRAN ADRIÁ Y LA TRANSFORMACIÓN DE EL BULLI”

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

Presentado por

Sr. Jhony Lionel Ostos Mariño

2016

A Dios, por su generosidad; a mis padres, a mi esposa Elva, y a mis hijas Claudia y Camila, motivos suficientes para continuar.

Resumen ejecutivo

El caso explica la historia del chef Ferrán Adriá y describe la transformación del restaurante El Bulli en uno de los mejores del mundo y cómo, de un momento a otro, el chef dio la noticia que cerraba para continuar con otras actividades complementarias al giro del negocio.

El Bulli se encontraba ubicado al noreste de Cataluña, en la Cala Montjoi, Gerona. Tenía tres estrellas Michelin y, de acuerdo a The S. Pellegrino World's 50 Best Restaurants, fue por muchos años el número uno del mundo, logrando el reconocimiento y la admiración de todas las partes interesadas del negocio y, en general, del mundo gastronómico.

Los comienzos del restaurante empezaron con el médico alemán Hans Schilling quién abrió en 1961 un minigolf llamado El Bulli, y que posteriormente se convirtió en un restaurante. En 1976 el restaurante obtuvo su primera estrella Michelin y en 1982, la segunda. Por esta época Juli Soler empezó a trabajar como gerente y a principios de 1984 lo hizo Ferrán Adriá, siendo nombrado jefe de cocina a los pocos meses.

En 1987 Adriá se convirtió en el único chef y decidió darse un tiempo para aprender e investigar; definitivamente fueron los primeros indicios reales de su búsqueda de innovación permanente. En 1990 Adriá y Soler compraron el restaurante al matrimonio Schilling, quedando así en plena libertad para continuar con el camino de exploración, creatividad e innovación. En otras palabras, se creó la semilla de un estilo particular que con los siguientes años se convertiría en una leyenda gastronómica.

En 1993 y 1994 El Bulli inauguró los primeros cursos gastronómicos orientados a los aficionados y profesionales, y un año después se amplió el negocio dando un nuevo servicio de *catering*. Por esa época el restaurante logró un mayor reconocimiento cuando, bajo el liderazgo de Adriá, se convirtieron en consultores y asesores de diversos restaurantes. En 1997 El Bulli obtuvo su tercera estrella Michelin pero tenía dificultades para cubrir sus costos de operación por lo que Adriá decidió ampliar el negocio organizando cursos y demostraciones para importantes marcas de los sectores de alimentación y hoteles; también desarrolló otros proyectos de creación de ropa, utensilios y productos de cocina y para el hogar. Estas actividades adicionales, de creatividad y consultoría, permitieron que en el año 2000 se creara oficialmente el llamado Bullitaller, quedando el Bullicarmen a cargo del negocio del restaurante. En el 2008 el restaurante solo aportaba el 30% de la facturación del grupo.

En el 2002 El Bulli fue distinguido como el mejor restaurante del mundo; a partir de esa fecha Adriá obtuvo muchos reconocimientos internacionales siendo catalogado por la revista Time, en el 2004, como una de las 100 personas más influyentes del año. Igualmente fue reconocido con tres títulos honorarios en el mundo académico y recibió diversos premios. Los muchos reconocimientos que recibió el chef generaron críticas y reacciones polémicas de personas vinculadas a las partes interesadas del negocio. Algunos de los comentarios estaban referidos a si la cocina era o no un arte, y si Adriá era un chef o un artista de vanguardia.

Desde el 2005 Adriá ya venía planificando la desaceleración del negocio porque quería concentrarse en su pasión que era “cocinar y pasarla bien” pero conservando El Bulli. En el 2007 se publicó el primer libro; dos años después se cerró el Bullicatering, y las labores de consultoría se centraron en el *cooking value*. En el 2009 realizó una gira mundial para explicar la filosofía de El Bulli ya que, en ese entonces el chef sentía que el negocio solo atendía a un grupo de personas pero debería estar orientado a un público mayor.

En el nuevo siglo también se impulsó los Bullibooks, negocio dedicado a la edición y publicación de libros de recetas y trabajos realizados en el restaurante. En el 2008 Adriá firmó un convenio con la Universidad de Harvard para dictar diversos cursos y conferencias sobre ciencia a través de la cocina. Debido al éxito de estos eventos, en el 2011 se amplió el contrato para una segunda edición de libros. Adicionalmente el chef firmó convenios con Telefónica para ser embajador internacional de la firma, motivo por el cual aumentó la expectativa de potenciar la Bullifoundation.

El 30 de julio del 2011 El Bulli atendió su última cena. El restaurante había significado mucho para Soler y Adriá por lo que algunas preguntas quedan para analizar: ¿cuáles fueron las estrategias y/o la clave del éxito del restaurante El Bulli para conseguir los extraordinarios resultados?; si le iba tan bien a Adriá, ¿cuál fue el motivo para que se cierre el restaurante?; ¿qué opciones estratégicas tenía el chef para continuar con el negocio? Estas y otras preguntas se analizarán en el desarrollo de este caso de estudio.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Resumen ejecutivo	iii
Capítulo I. Introducción	1
1. Historia de El Bulli	1
2. Definición del problema de estudio	5
3. Objetivos del estudio.....	5
4. Justificación del estudio	6
Capítulo II. Análisis externo	7
1. Análisis del sector de restaurantes de alta cocina	7
2. Fuerzas competitivas de Porter	8
2.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	8
2.2 Entrada potencial de nuevos competidores.....	9
2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos	10
2.4 Poder de negociación de los proveedores	11
2.5 Poder de negociación de los consumidores.....	12
3. Atractivo del sector	13
4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	14
5. Conclusiones.....	15
Capítulo III. Análisis interno	17
1. El modelo de negocio, enfoque de Osterwalder	17
1.1 Segmentos de mercado	17
1.2 Propuestas de valor	17
1.3 Canales.....	18
1.4 Relaciones con clientes.....	19
1.5 Fuentes de ingreso.....	19
1.6 Recursos clave	19
1.7 Actividades clave	20

1.8 Asociaciones clave.....	20
1.9 Estructura de costos	21
2. El modelo de la cadena genérica de valor – Kaplan y Norton	21
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	23
4. Conclusiones	24
Capítulo IV. Análisis de estrategias implementadas	26
1. Estrategias genéricas de Porter	26
2. Estrategias genéricas de Miles y Snow	28
3. Orientaciones estratégicas alternativas	29
Capítulo V. Opciones estratégicas del restaurante El Bulli	31
1. La generación de las opciones estratégicas.....	31
1.1 Matriz interna-externa (IE)	31
1.2 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	32
2. Evaluación de las opciones estratégicas.....	34
3. Selección de la estrategia	35
Capítulo VI. Cierre del negocio	38
1. Desde el punto de vista del modelo de negocio	38
2. Desde el punto de vista personal de Ferrán Adriá	39
Conclusiones	41
Bibliografía	43
Anexos	45
Nota biográfica	52

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de rivalidad entre competidores	9
Tabla 2.	Matriz de barreras de entrada	10
Tabla 3.	Matriz de productos sustitutos.....	11
Tabla 4.	Matriz de poder de negociación de proveedores	12
Tabla 5.	Matriz de poder de negociación de los consumidores	12
Tabla 6.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	15
Tabla 7.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	24
Tabla 8.	Estrategia genérica de Porter adoptada por El Bulli	27
Tabla 9.	Análisis de la estrategia prospectiva de El Bulli	29
Tabla 10.	Restaurantes españoles que obtuvieron estrellas Michelin 2008-2011	32
Tabla 11.	Evaluación de las estrategias bajo el criterio de Rumelt	35
Tabla 12.	Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).....	36

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter – Restaurante El Bulli.....	13
Gráfico 2.	Modelo de la cadena genérica de valor – Restaurante El Bulli	22
Gráfico 3.	Modelo del indicador tiempo del punto de equilibrio de recupero de la inversión	23
Gráfico 4.	El reloj de las estrategias	27
Gráfico 5.	Matriz interna-externa (IE) para el restaurante El Bulli	32
Gráfico 6.	Matriz Boston Consulting Group (BCG) para el restaurante El Bulli.....	33

Índice de anexos

Anexo 1.	Mapa de ubicación de El Bulli	46
Anexo 2.	Principios de la cocina de El Bulli - 2006	47
Anexo 3.	Nota de prensa de El Bulli, 26 de enero del 2010 en Madrid Fusión	48
Anexo 4.	Etapas del restaurante El Bulli.....	49
Anexo 5.	Directivos y responsables de El Bulli.....	51

Capítulo I. Introducción

1. Historia de El Bulli

Los orígenes del restaurante se remontan a los años sesenta, cuando el Dr. Schilling y su esposa servían comidas en un campo de minigolf. Luego, en el mismo local, pusieron un restaurante al que llamaron El Bulli como un homenaje a sus perros bulldogs franceses. Este local quedaba al noreste de Cataluña, en la Cala Montjoi, Gerona, España (ver la ubicación de El Bulli en el anexo 1). Los primeros platos que sirvieron fueron de confección sencilla, preparados a la parrilla. En 1975 llega Jean-Louis Neichel, quien introdujo una forma distinta de cocina y de servicio al cliente, obteniendo El Bulli su primera estrella Michelin en 1976.

En 1981 llegó Juli Soler como gerente general del restaurante y llevó a trabajar a diversos cocineros como Kramer y Vinay, quienes fueron impulsores de su buena cocina. En 1983 Ferrán Adriá hizo una pasantía de un mes pero fue tan grata su experiencia que al año siguiente ingresó como trabajador en planilla. La producción y la búsqueda de platos exquisitos se hicieron una necesidad, más aún porque la *nouvelle cuisine* estaba en auge. Tanto Ferrán Adriá como Christian Lutaud aprovecharon los meses de octubre a enero (invierno) para visitar otros restaurantes internacionales y tratar de aprender o comparar estilos y gustos.

Es así que a partir de 1987 comenzaron a crear recetas propias orientadas a la cocina clásica y a la *nouvelle cuisine*. Probablemente es la época que Adriá se convencía que la cocina era su pasión. Un punto de quiebre en la innovación se dio cuando Adriá escuchó decir al gran chef francés Maximín que creatividad es no copiar; a partir de allí se dedicó a buscar una cocina con identidad propia. Mucho tuvo que ver el tiempo disponible para investigar que era el tiempo de cierre del local, que se amplió de dos a cinco meses al año porque la afluencia de clientes disminuía en esos meses de invierno.

Poco a poco el trabajo de Adriá y su equipo fue cosechando algunos logros, es así que en 1990 lograron la segunda estrella Michelin. Justamente en ese año el matrimonio Schilling decidió retirarse del negocio y vendió el restaurante a Ferrán Adriá y Juli Soler. Con amplia libertad, El Bulli fue refaccionado y Adriá fue incursionando más en la investigación, dando los primeros pasos para la formación del Bullitaller.

En 1993 sale a la venta el libro denominado El sabor del Mediterráneo, con información de recetas y comentarios de cocina en general. Al año siguiente se forma un equipo con ideas y capacidades creativas de nuevos conceptos y técnicas; lo que se buscaba no era solo mezclas tradicionales de insumos sino nuevas técnicas, lo que dio como resultado la introducción de espumas, nuevas pastas, nuevos raviolos, nuevos tipo de helados y nuevos tipos de caramelización. En este año se comenzaron a organizar algunos cursos de gastronomía orientados a profesionales.

El Bullicatering nace en 1995, lo que se buscaba era ampliar la oferta de restaurante a un público más amplio, con una exigencia de servicio adecuada a este tipo de evento. En este mismo año se formó el taller de cocina extendiendo el rubro de creatividad al restaurante Talaja, que se inauguró con la finalidad de absorber esta actividad. También en este año El Bulli tuvo numerosas distinciones nacionales e internacionales, obteniendo máximas puntuaciones en distintas revistas gastronómicas.

Un hecho importante sucedió en 1996. Joël Robuchon, un chef de reconocida trayectoria mundial, sostuvo que Adriá era su heredero y eso fue el punto de quiebre en la gastronomía internacional para que las miradas se dirijan en el joven chef. Un año después Robuchon recomendó separar la creatividad del servicio de restaurante; es por ello que se apertura el Bullitaller en la misma sede donde funcionaba el Bullicatering, en el Acuario de Barcelona. En aquella época Albert y Oriol se encargaron del taller, mientras que Ferrán se ocupaba del restaurante El Bulli.

En 1997 El Bulli recibió la tercera estrella Michelin, una de las distinciones más importantes que ha obtenido el restaurante, momento en que se desarrollaron piezas gastronómicas llamadas *petit-four*, las cuales estaban bañadas en plata y que tuvieron gran impacto entre los comensales. En 1998 se presentó otro libro llamado Los secretos de El Bulli, con documentación y análisis de la cocina propia; luego de algunos meses se presentó Los postres de EL Bulli, donde se clasificaron las recetas de acuerdo a diversas técnicas y nuevos conceptos. Justamente estos escritos crearon la necesidad de preparar el catálogo general que fue desarrollado más tarde. También en este año apareció el libro Las 50 nuevas tapas de Ferrán Adriá.

En realidad, las nuevas acciones en las que incursionaba Adriá eran consecuencia de experiencias acumulativas. Luego de concretar diversos libros y nuevas técnicas de cocina, en 1999 El Bulli incursionó en la asesoría y creación de diversos productos de cocina, es así que empezaron a trabajar con aceites Borges para crear aceites aromáticos, vinagretas y otros productos. Al siguiente año empezaron con la catalogación general de las recetas, esto se dio como una

necesidad de ordenar diversas actividades y escritos que iban haciendo en el camino; por ejemplo, ya habían desarrollado los snacks, las tapas, los postres, y los *petit-fours* pero era necesario ordenar lo avanzado y plasmar los conocimientos en un solo documento. Además ya estaban bien avanzados y en crecimiento los servicios del Bullicatering y del Bullitaller, así como los servicios de asesoría y consultoría, por lo que en este año el Bullitaller se muda del Acuario de Barcelona al castillo de Portaferriusa. En el 2001 El Bulli modificó el horario de atención de los comensales a una sola cena por día porque era muy agotador servir el menú dos veces al día, cuando lo que buscaban era tener más tiempo para la creatividad. En este mismo año se ampliaron la actividad de asesoría y colaboración al diseñar nuevos utensilios para servir comida tales como pipetas, cucharas, etcétera.

Las actividades de asesoría y consultoría se fueron ampliando y nacieron otros proyectos como el *Bullihotel*, que daba asesoría a los menús de distintos hoteles. Estas actividades se fueron desbordando por lo que se creó el Bullicarmen, dedicado solamente a actividades que no tengan relación con la creatividad. En el 2002 apareció el primer catálogo general titulado El Bulli 1998-2002, aunque en años posteriores aparecerían el El Bulli 1994-1997 (segundo catálogo) y El Bulli 1983-1993 (tercer catálogo). Justamente en este año hicieron un alto en la creatividad para reflexionar sobre lo que habían alcanzado y lo que querían para el futuro.

Luego de que la crítica gastronómica los había distinguido con premios en varios escenarios, en los años 2003 y 2004 Ferrán Adriá empezó a aparecer en las principales revistas y prensa internacional como New York Times, Magazine, Le Monde, y Time. De un lado, se reconocía su aporte al avance de la cocina y, de otro lado, se le consideraba como una de las 100 personalidades más influyentes del mundo.

Los reconocimientos y la colaboración con el mundo del arte y científico dieron como resultado la creación de la fundación Alicia (Alimentación y Ciencia), que se dedicaría a la investigación y al aporte de los procesos alimentarios, la salud, la gastronomía y la ciencia, siempre pensando desde el punto de vista social. En el 2004 Adriá creó el Fastgood con la finalidad de ofrecer una comida rápida, de buena calidad y a un precio razonable, emprendimiento notable que posteriormente fue gestionado por NH Hoteles. En el 2005 Adriá incursionó en la educación en la Universidad Camilo José Cela, dictando cursos de nutrición, alimentación, y creatividad de cocina, entre otros.

El 25 de enero del 2006, en el certamen Madrid fusión, El Bulli presentó unos principios de como consolidar un nuevo estilo de cocina (ver anexo 2). Justamente en ese certamen a Ferrán Adriá lo

eligieron como el cocinero más influyente de los últimos 10 años. En este año el chef inauguró Inopia Classic Bar con la finalidad de mantener la costumbre de comer tapas tradicionales, generando una discusión entre las partes interesadas del negocio acerca de si con este nuevo negocio se buscaba lo tradicional o la creatividad.

En el 2007 la revista The Restaurant Magazine elige por segundo año consecutivo a El Bulli como el mejor restaurante del mundo, mientras que el chef fue nombrado Doctor Honoris Causa por la Universidad de Barcelona, reconocimiento que se daba por primera vez a un cocinero. En este año la voz de Adriá dio vida a uno de los personajes de Ratatouille, una producción de dibujos animados ambientada en el mundo de la cocina, de Walt Disney Productions. Luego el chef participó en la feria Documenta 12, evento dedicado al arte contemporáneo, por lo que los críticos internacionales pusieron en discusión si la alta cocina estaba relacionada con el mundo del arte.

Un año después la revista The Restaurant Magazine elige por tercer año consecutivo a El Bulli como el mejor restaurante del mundo, mientras que la Universidad Escocesa de Aberdeen le concede el doctorado Honoris Causa al comparar el aporte de Adriá con Picasso o Miró. Adriá recorre el mundo promocionando su libro A day at the Bulli, y establece un acuerdo de colaboración con la Universidad de Harvard para dictar un curso de ciencia y cocina.

En el año 2009 nuevamente la revista The Restaurant Magazine elige por cuarto año consecutivo, y el quinto en total, a El Bulli como el mejor restaurante del mundo. En este mismo año una obra musical, en la sala Pleyel de París, rinde homenaje a Ferrán Adriá. En octubre, el chef puso a la venta el Catálogo General Audiovisual llamado El Bulli – Historia de un sueño, en una caja de diez DVD donde se cuenta la historia del restaurante desde su fundación, por el matrimonio Schilling, hasta la actualidad. En Cataluña se crea la beca internacional Ferrán Adriá con la finalidad de promover la gastronomía catalana.

Más reconocimientos se reciben en el 2010 y también se publica la hoja de ruta del futuro de El Bulli. Por el lado de los reconocimientos, Adriá es elegido como el mejor chef de la década de acuerdo a la revista The Restaurant Magazine; la Universidad de Barcelona convoca a un premio con su nombre para distinguir a los mejores trabajos de investigación orientados a la gastronomía; recibe el Doctor Honoris Causa por la Universidad Politécnica de Valencia; es elegido imagen del turismo de España y de Cataluña; y constituye el consejo del Basque Culinary Center, cuyos integrantes fueron los cocineros más influyentes del mundo (dentro de este grupo se encontraba

nuestro compatriota Gastón Acurio), Finalmente Adriá firma un acuerdo con Telefónica para crear el mejor laboratorio creativo e innovador del mundo.

Respecto de la hoja de ruta del futuro de El Bulli (ver anexo 3), Adriá anunció que el restaurante cerraría al finalizar la temporada de 2011 con la promesa de abrir en un futuro con un formato nuevo. En el anexo 4 se puede apreciar un resumen de las etapas de El Bulli desde cuando empezó hasta el periodo en el cual decidieron comunicar su cierre. En el anexo 5 se muestra la lista de los directivos y responsables que manejaron El Bulli en su vida útil.

2. Definición del problema de estudio

El restaurante El Bulli ocupó, durante muchos años, los lugares más emblemáticos en los rankings mundiales de gastronomía, además de recibir los más ambiciosos reconocimientos a los que podía aspirar cualquier negocio gastronómico. Sin embargo, en el año 2010, Ferrán Adriá anunció lo que nadie sospechaba: El Bulli cerraría sus puertas al finalizar la campaña del 2011. Este anuncio –evidentemente- conmovió a las partes interesadas del negocio y a la sociedad gastronómica mundial, quedando sin respuesta el por qué decidía esto un restaurante con un modelo de negocio exitoso.

Algunos análisis del modelo de negocio y las razones del cierre de El Bulli se explorarán en el presente estudio para tratar de responder algunas preguntas tales como ¿cuáles fueron las estrategias y/o la clave del éxito del restaurante El Bulli para conseguir los extraordinarios resultados?; si le iba tan bien a Adriá, ¿cuál fue el motivo para que se cierre el restaurante?, ¿qué opciones estratégicas tenía Adriá para continuar con el negocio?

3. Objetivos del estudio

- Analizar el modelo de negocio que utilizó El Bulli.
- Analizar las estrategias o claves de éxito que utilizó El Bulli para conseguir sus resultados extraordinarios.
- Analizar las opciones estratégicas que tenía Ferrán Adriá para continuar con el negocio.
- Analizar los motivos que tuvo Ferrán Adriá para cerrar El Bulli.

4. Justificación del estudio

En los últimos años el mercado gastronómico internacional ha ido incrementando su actividad, no solo por la calidad y la complejidad de elaboración de los platos sino por la posibilidad de expansión del negocio a otros rubros tales como investigación, asesoría, consultoría, y cátedra universitaria, entre otros. Es por ello que existen diversas revistas y entidades internacionales que premian el esfuerzo y el éxito de los negocios gastronómicos. Adicionalmente a ello, las universidades están añadiendo en sus estudios el análisis de este tipo de negocio dado el éxito de muchos restaurantes y, sobre todo, de algunos propietarios y cocineros que se han convertido en líderes de opinión internacional.

La competencia de los negocios gastronómicos es cada vez más aguda por efectos de la información globalizada, por lo que el sector está dando muestras que la creatividad y la innovación son requisitos importantes de la creación de valor, que va más allá de la excelente atención y del servicio de degustaciones generosas. Por lo tanto, se requieren estudios que analicen el comportamiento de estos negocios, las estrategias que vienen utilizando los restaurantes de éxito, y las diversas opciones estratégicas que tienen para continuar generando valor.

Justamente la presente investigación analiza el comportamiento del restaurante El Bulli, el mejor restaurante del mundo por muchos años, tratando de explicar cómo funcionó en cuanto modelo de negocio, qué estrategias utilizó, y cuáles fueron las motivaciones para el cierre del mismo.

Las conclusiones de este estudio servirán, por un lado, para los académicos porque ayudará a profundizar algunos campos de estudio, tanto de análisis de estrategias como de motivaciones personales para tomar decisiones. De otro lado, el estudio servirá para los gerentes y propietarios de restaurantes, en el sentido que les dará una idea genérica de las claves de éxito de un negocio gastronómico que se podría tomar en cuenta como *benchmarking*.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del sector de restaurantes de alta cocina

El sector está conformado por restaurantes que brindan experiencias únicas a un público conoedor de gastronomía, y que ofrecen un servicio de calidad e innovación que va más allá que brindar un plato bien elaborado. Al respecto, la *nouvelle cuisine* introdujo una visión vanguardista e innovadora en los restaurantes, manteniendo la calidad en el proceso de elaboración de sus productos terminados. Casi todos los restaurantes de este sector necesitan tener alguna estrella Michelin y/o ser reconocidos dentro de los rankings internacionales para mantenerse en vigencia, camino para que estos negocios obtengan prestigio de marca en forma sostenida. Por ejemplo, para que un restaurante obtenga y/o ascienda en la obtención de estrellas Michelin, debe cumplir con una serie de requisitos de calidad de producto, creatividad, técnicas de cocción, calidad de servicio, decoración, calidad-precio, y conservación del local.

La obtención de estrellas Michelin puede ser una fortaleza para el restaurante pero a la vez se convierte en amenaza porque se puede perder en el futuro; es por ello que algunos restaurantes se niegan a aceptar este galardón porque les genera un compromiso y ansiedad por perder alguna estrella en los períodos futuros. La pérdida de una estrella significaría que el restaurante está disminuyendo su competitividad gastronómica.

Los restaurantes de alta cocina que tienen alguna estrella Michelin o están catalogados como *tops* según la revista The Restaurant Magazine, atienden a los comensales que buscan una experiencia gastronómica única y de calidad, y que son capaces de pagar precios elevados de acuerdo a la percepción de valor percibido, por lo que este sector se presenta bajo un formato de exclusividad.

Desde 1900, la guía Michelin ha sido el galardón referente de los restaurantes y de la comida en general. Obtener una estrella Michelin es un punto de referencia de muy buena cocina, dos estrellas representa una cocina de excelencia y tres estrellas representa una cocina excepcional. Existen otros premios internacionales tales como la guía Zagat, el premio de la Fundación James Beard, y los premios de *S. Pellegrino* de los 50 mejores restaurantes del mundo.

En el 2011 España tenía siete restaurantes con tres estrellas Michelin (Akelare, Arzak, El Bulli, El Celler de Can Roca, Martín Berasategui-Lasarte, Can Fabes, y Sant Pau); 16 restaurantes tenían dos estrellas, y alrededor de 130 tenían una estrella. Dado que El Bulli tenía tres estrellas, sus

competidores directos eran los restaurantes de la misma cantidad de estrellas pero los de dos estrellas Michelin eran competidores potenciales. Dado que El Bulli tenía más de dos millones de peticiones anuales de reservas, solo podían satisfacer 8.000 peticiones, por lo que era necesario que los clientes realicen reservas con meses de anticipación.

En el siguiente punto (fuerzas competitivas de Porter) se exploran las cinco fuerzas que ejercen diversas influencias, donde se identifican las características más importantes de ese sector.

2. Fuerzas competitivas de Porter

David (2013) sostiene que existen dos enfoques para que las organizaciones logren ventajas competitivas; por un lado, se tiene el enfoque de la organización industrial, en el cual los factores externos (o de la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa alcance una ventaja competitiva; y por otro lado, se tiene el enfoque de la visión basada en los recursos, cuyos investigadores indican que los recursos internos son más importantes que los factores externos para lograr una ventaja competitiva.

Tal como dice Porter (2002) el determinante principal de la rentabilidad de la empresa es el atractivo de la industria, el cual se manifiesta con reglas de competencia que son exclusivas solo para ella. Justamente Porter es uno de los partidarios del enfoque de la organización industrial, el cual es sustentado a través del modelo de las cinco fuerzas. A continuación se realizará el análisis de las cinco fuerzas de la industria gastronómica.

2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

En el sector de restaurantes de alta cocina hay una fuerte diferenciación del producto, con una constante creatividad, innovación, y calidad en el servicio. Justamente esto hace la diferencia cuando se comparan los competidores entre ellos; es por ello que para competir en este sector El Bulli tenía la ventaja de la creatividad e innovación al producir platos más novedosos, atractivos, y originales, con los cuales determinó su diferenciación.

El crecimiento de la industria gastronómica se encuentra en crecimiento y la pugna entre los competidores se caracteriza por obtener o mantener las estrellas Michelin, y estar considerados dentro de los primeros lugares del ranking de los mejores restaurantes del mundo. Para El Bulli la competencia directa eran los restaurantes que tenían tres estrellas Michelin. En el 2011 en

España habían siete restaurantes con tres estrellas: Akelare, Arzak, El Bulli, El Celler de Can Roca, Martín Berasategui-Lasarte, Can Fabes, y Sant Pau. A nivel internacional su competidor más cercano era el Noma (Copenhague, Dinamarca), que había ganado el premio al mejor restaurant en los años 2010, 2011, 2012.

No obstante la rivalidad de las empresas competidoras, El Bulli superaba a la competencia por la característica del producto que ofrecía, que elevó el nivel de la oferta gastronómica. Cabe señalar que sus solicitudes de reserva permanecían copadas y no podía atender a todos los solicitantes. En la tabla 1 se muestra la matriz de rivalidad entre competidores, donde se observa que la cantidad de competidores similares son pocos por el nivel de exigencia que había alcanzado el sector de alta cocina.

Tabla 1. Matriz de rivalidad entre competidores

		Grado de atractividad		
		Muy poco	Neutro	Mucho
Número de competidores similares	Importante			Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento			Rápido
Costo fijo o de almacenamiento	Alto			Bajo
Características del producto	Genérico			Especial
Diversidad de competidores	Alta			Baja

Fuente: Hax y Majluf, 1997.
Elaboración: Propia, 2016.

2.2 Entrada potencial de nuevos competidores

El sector de restaurantes de alta cocina tiene grandes barreras de entrada para los participantes nuevos, se requieren fuertes inversiones en recursos e infraestructura, además de tener altas competencias de creatividad e innovación en el personal. Este es un sector difícil de ingresar por los altos costos de investigación y la demanda de tecnología e innovación, además de capital, personal capacitado y especializado para mantener la oferta gastronómica con innovación en forma sostenible.

Los nuevos competidores, además, tienen otras barreras de entrada que enfrentar, tales como el manejo de costos y la lucha con los que ya se encuentran en el mercado, quienes tienen ventajas por entrar primero, y porque mantienen clientes fieles y una opinión positiva de la sociedad gastronómica. En la tabla 2 se presenta la matriz de las barreras de entrada, donde se aprecia que

la diferenciación del producto, la marca, el requerimiento de capital, y la experiencia son elementos críticos.

Tabla 2. Matriz de barreras de entrada

		Grado de atractividad			
		Muy poco	Neutro	Mucho	
Economías de escala	Pequeña				Grande
Diferenciación de producto	Escasa				Importante
Identificación de la marca	Baja				Alta
Requerimientos de capital	Bajo				Alto
Acceso a materias primas	Amplio				Restringido
Efecto de la experiencia	Ninguna				Mucho

Fuente: Hax y Majluf, 1997.
Elaboración: Propia, 2016.

2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Por tipo de actividad, los restaurantes pueden especializarse en desayunos, almuerzos, lonches, o cenas. Si es por tipo de regiones, en España es usual apreciar las comidas de Galicia, Cataluña, Andalucía, Navarra, Extremadura, Valencia, Asturias, o del País Vasco, entre otras, siendo esta última muy famosa. Si es por tipo de comida, las ofertas gastronómicas pueden variar en bocadillos, ensaladas, platos principales, postres y otros. Si se trata de comidas internacionales se pueden separar por país de procedencia, pudiendo ser de Francia, Japón, China, India, Arabia, y México, entre otros.

No obstante estas variedades gastronómicas, cualquier oferta gastronómica o posible sustituto no ofrece una amenaza evidente porque en este sector se ofrecen productos únicos de calidad y con alta diferenciación, lo que hace que el costo de cambio del consumidor sea alto.

Adicionalmente, la variedad de tipos de comida que podría ser posible sustituto son estables en su actividad y no muestran una alta agresividad frente a la alta cocina, esto se puede corroborar por la gran afluencia de solicitudes de reserva de mesas en los restaurantes de alta cocina, cuyos solicitantes incluso debían esperar varios meses. Cabe señalar que el valor agregado del sector de alta cocina radica en la introducción de nuevas técnicas, lo que fue evolucionando al nivel de cocina molecular, lo que permite concluir que no existen sustitutos claros para este tipo de servicio.

En la tabla 3 se puede apreciar la matriz de productos sustitutos, en la cual se observa que la disponibilidad de sustitutos cercanos es escasa porque el producto y/o servicio que se ofrece es único.

Tabla 3. Matriz de productos sustitutos

		Grado de atractividad			
		Muy poco	Neutro	Mucho	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante				Escaso
Costos de cambio del usuario	Bajos				Altos
Rentabilidad y agresividad de sustitutos	Altos				Bajas
Precio / valor del sustituto	Alto				Bajo

Fuente: Hax y Majluf, 1997.
Elaboración: Propia, 2016.

2.4 Poder de negociación de los proveedores

Las empresas de alta cocina –principalmente- solicitan productos de alta calidad, por lo cual los proveedores están en la obligación de brindar excelentes insumos con atributos no solo de calidad sino también de peso, color, textura y velocidad de entrega, entre otros. La calidad y cumplimiento de los estándares no son negociables; por un lado, los proveedores tienen poca capacidad de negociación porque pertenecen a una industria alimentaria altamente competitiva, y porque los restaurantes pueden adquirir los insumos del mayorista o directamente del productor. No obstante, pueden ocurrir situaciones de emergencia en las cuales los insumos escasean; en este caso, los proveedores podrían aumentar su poder de negociación. Sin embargo, en los restaurantes de alta cocina esto no es un problema mayor porque si no tienen los insumos adecuados se descarta el plato y se ofrece otro de similar calidad.

En el caso del El Bulli, quien dirigía las compras era José Mari López, quien frecuentemente buscaba lo mejor para el restaurante. Él mismo seleccionaba, supervisaba y hacía las compras, no se restringía a adquirir solo a los mayoristas, todas las semanas visitaba los mercados de Barcelona para observar la calidad y los precios de los productos, e incluso realizaba las compras directamente del productor. En la tabla 4 se observa la matriz de poder de negociación de proveedores. Aquí se aprecia que la disponibilidad de sustitutos de insumos es baja porque el producto final depende de los ingredientes, también se estima que las posibilidades de integración en la industria son bajas.

Tabla 4. Matriz de poder de negociación de proveedores

		Grado de atractividad			
		Muy poco	Neutro	Mucho	
Número de proveedores importantes	Escaso				Mucho
Disponibilidad de sustitutos de insumos	Baja				Alta
Costo de cambio de insumos	Alto				bajo
Amenazas de integración hacia adelante	Altas				Bajas
Amenazas de la industria hacia atrás	Baja				Alta
Contribución de proveedores a la calidad	Alta				Bajas

Fuente: Hax y Majluf, 1997.

Elaboración: Propia, 2016.

2.5 Poder de negociación de los consumidores

Por las características de la oferta gastronómica del sector, los consumidores difícilmente pueden influir en el precio y en la carta ofrecida porque ellos buscan que el restaurante los sorprenda con ofertas gastronómicas innovadoras, y que sea un motivo para tener una experiencia única y distinta. Cabe señalar que en estos restaurantes no existen descuentos ni promociones; más bien los clientes tienen que reservar mesas con meses de anticipación y muchas veces no llegan a ser atendidos.

En la tabla 5 se presenta la matriz de poder de negociación de los consumidores en la cual se observa que en este tipo de negocios los compradores tienen escaso poder de negociación porque existen muchos comensales potenciales para pocos restaurantes de alta cocina o catalogados como los mejores del mundo. En este caso El Bulli era el restaurante número uno del mundo; es por ello que el costo de cambio del comprador era alto.

Tabla 5. Matriz de poder de negociación de los consumidores

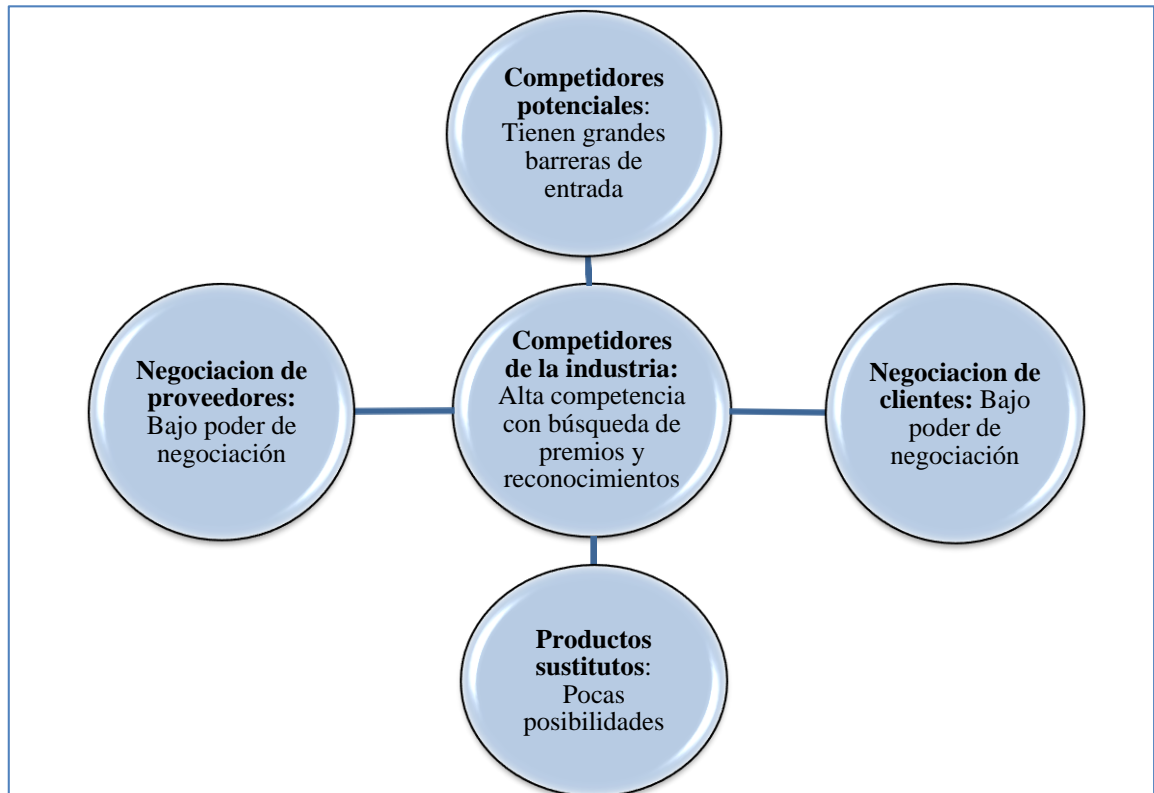
		Grado de atractividad			
		Muy poco	Neutro	Mucho	
Número de compradores importantes	Escasos				Muchos
Disponibilidad de productos sustitutos	Alta				Baja
Costo de cambio del comprador	Bajo				Alto
Amenazas de integración hacia atrás	Alta				Baja
Amenazas de la industria hacia adelante	Baja				Alta
Rentabilidad de consumidores	Baja				Alta

Fuente: Hax y Majluf, 1997.

Elaboración: Propia, 2016.

En el gráfico 1 se puede apreciar un resumen de los resultados del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Gráfico 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter – Restaurante El Bulli



Fuente: Porter, 2002.
Elaboración: Propia, 2016.

3. Atractivo del sector

El negocio de restaurantes de alta cocina, según opinión de Ferrán Adriá (El Bulli) y de Josep Roca (Celler de Can Roca), no es un negocio atractivo económicamente. No obstante, si vemos al restaurante con sus negocios relacionados, sí se muestra atractivo por los beneficios colaterales. El restaurante en sí requiere de inversión constante para mantener la innovación de los platos, es por ello que las ganancias en vez de ser repartidas con los accionistas deben reinvertirse permanentemente. Los restaurantes de este sector deben alcanzar una ventaja competitiva a través de la diferenciación, de tal forma que el cliente perciba que obtuvo una experiencia inolvidable que va más allá de solo la degustación de una buena comida.

En todo caso, para que los restaurantes de alta cocina sean rentables es conveniente adicionar los beneficios de los negocios relacionados a ellos. Dentro de los negocios relacionados podemos

citar algunos ejemplos en los cuales participó El Bulli como consultorías, asesorías de hoteles, asesoría de diseño de utensilios de cocina, elaboración de libros y textos, cátedras universitarias, comentarios en revistas especializadas, elaboración de videos de cocina rápida, participación de películas orientadas a cocina, participación en la creación de obras musicales, nominaciones, premios diversos, y contratos de negocio con empresas externas. Otro caso es el restaurante The Celler de Can Roca, que ocupa el primer puesto del mundo en la actualidad, también tiene otros negocios colaterales como el *catering* y otros proyectos de alta cocina.

Los negocios gastronómicos más sus negocios relacionados generan beneficios cualitativos y cuantitativos. Dentro de los beneficios cualitativos se podrían mencionar: i) obtención de reconocimientos y premios para el restaurante; ii) distinciones nacionales e internacionales para el (los) dueño(s); iii) liderazgo de opinión en la sociedad; iv) cumplimiento de motivaciones y retos personales. Respecto de los beneficios cuantitativos, según las opiniones de Adriá y Roca, el restaurante de alta cocina tienen rentabilidad limitada; sin embargo, es posible compensar las rentabilidades con los negocios relacionados que se promueven en adición.

4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El negocio gastronómico ha pasado de ser un negocio local o regional a un negocio global debido a la diversidad de platos y a la necesidad del uso de insumos provenientes de diferentes partes del orbe. España es la puerta de entrada de Europa y es el país con más turistas en tránsito lo que posibilita tener comensales internacionales, por eso los trabajadores de El Bulli provenían de diversos países como Francia, Alemania, Holanda, Inglaterra y otros, para tener una mejor oferta de servicios. Los comensales internacionales equilibraron la demanda de clientes porque España, como otros países europeos, tuvo problemas económicos y de desocupación a partir de la crisis financiera internacional del 2008.

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas sintetizen y evalúen información de las variables externas que influyen en la empresa (David 2013). En la tabla 6 se presenta la matriz de evaluación de factores externos elaborada para el restaurante El Bulli, donde se observan las principales oportunidades y amenazas del negocio.

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Aumento de demanda de clientes internacionales	0,14	4	0,56
Demanda de recetas innovadoras en empresas y hoteles	0,08	3	0,24
Alta demanda de catering para eventos de empresas	0,07	3	0,21
Aumento de eventos y ferias internacionales gastronómicas	0,08	3	0,24
Posibilidad de hacer alianzas con otras marcas	0,06	3	0,18
Variedad de ingredientes e insumos globales por explorar	0,12	4	0,48
Amenazas			
Aumento de rigurosidad de obtención de estrellas Michelin	0,10	4	0,40
Aumento de restaurantes premiados con una y dos estrellas Michelin	0,10	3	0,30
Recesión en la economía europea	0,10	2	0,20
Auge de gastronomía de otras regiones; por ejemplo, la peruana	0,05	2	0,10
Elevación de precio de insumos orgánicos	0,10	2	0,20
Total	1,00		3,11

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

El resultado ponderado final es de 3,11 que supone que El Bulli estaba respondiendo bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria; es decir, las estrategias de la empresa estaban aprovechando las oportunidades y estaban minimizando las posibles amenazas externas.

5. Conclusiones

El sector de la industria gastronómica de alta cocina está conformado por restaurantes que brindan servicios de comida con creatividad e innovación, buscando que los comensales se sorprendan con el servicio y pasen experiencias únicas. Sin embargo, estos restaurantes deben mantener su prestigio en forma sostenible, obteniendo estrellas Michelin y/o siendo reconocidos como los mejores de acuerdo a la guía de los mejores restaurantes del mundo.

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter una variable importante es la competencia del mercado actual y/o rivalidad con los competidores. Para mantenerse vigente en la industria, los restaurantes deben conservar las tres estrellas Michelin y/o estar considerados como uno de los mejores restaurantes del mundo, de acuerdo a la lista The World's 50 Best Restaurants que se emite todos los años. De otro lado, las amenazas del ingreso de nuevos competidores y de nuevos productos sustitutos son bajas por la gran diferenciación que existe en el producto final y en el servicio. Asimismo, tanto los proveedores como los consumidores presentan bajo poder de negociación.

Por el lado de los proveedores, es un prestigio trabajar con el restaurante y, por el lado de los consumidores, es una experiencia única ser atendido en este tipo de locales.

Respecto del atractivo del sector, si el análisis se centra solo en el restaurante, al parecer no es un negocio que genere altas utilidades; sin embargo, el restaurante tiene negocios colaterales que muestran atractivos beneficios cualitativos y cuantitativos.

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz de evaluación de factores externos (EFE), el resultado alcanzado por El Bulli es de 3,11 lo cual supone que el negocio estaba respondiendo bien a las oportunidades y amenazas con sus estrategias.

Capítulo III. Análisis interno

1. El modelo de negocio, enfoque de Osterwalder

El crecimiento económico del país en los últimos años ha generado una demanda creciente para la consultoría en gestión de personas, situación que ha atraído a empresas extranjeras a España, además de motivar el desarrollo de consultoras locales.

Hoy en día, y con frecuencia, nacen innovadores modelos de negocio que sustituyen a otros, los que se van restringiendo por la aparición de otros más efectivos; en este sentido, las empresas emergentes (*start ups*) retan a los modelos tradicionales que se esfuerzan constantemente por reinventarse (Osterwalder 2010).

A continuación se describirá el modelo de negocio de El Bulli bajo el enfoque de Osterwalder, el cual está dividido en nueve módulos: segmentación de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, y estructura de costos.

1.1 Segmentos de mercado

El Bulli estaba orientado a satisfacer las necesidades de un público interesado en la gastronomía moderna, con innovación y calidad superior. Como el restaurante tenía cupos limitados, pocos clientes podían acceder a esta experiencia única. Cabe señalar que el precio de la comida para los clientes no era una restricción prioritaria porque el objetivo para ellos era pasar por una experiencia gastronómica generosa e inolvidable. Los pocos clientes que lograban reservar procedían no solo de España sino de distintas partes del mundo. Como referencia el precio promedio de la carta en El Bulli era de aproximadamente € 250 sin bebidas.

1.2 Propuestas de valor

El Bulli ofrecía propuestas de valor de creatividad e innovación en sus platos, además de un servicio personalizado. La pasión que tenía Adriá por la creatividad y la búsqueda de libertad para innovar creó en los comensales una nueva necesidad: se trataba de pasar una experiencia inolvidable con una muestra atractiva de cocina moderna, molecular y de alta calidad. En otras palabras, Adriá avanzó al encontrar un océano azul aún inexplorado.

A continuación se analizarán algunos elementos de la propuesta de valor.

- **Novedad.** Los clientes percibían que no había una oferta similar de platos, los cuales pasaron por un proceso de calidad, creatividad e innovación.
- **Marca/estatus.** Con sus tres estrellas Michelin y nombrado cinco veces como el mejor restaurante del mundo, El Bulli era un símbolo de alto prestigio y cultura gastronómica que ofrecía estatus y marca para el público asistente, buscando además de buena comida, buen prestigio y la posibilidad de sentirse privilegiado de participar en este evento que muy pocos en el mundo podían tener.
- **Mejora del rendimiento.** A través de la investigación y desarrollo se generaron cartas y menús completamente nuevos, y todas las opciones fueron presentadas con la misma calidad y creatividad.
- **Personalización.** Los chefs buscaban satisfacer las necesidades y gustos de cada uno de los clientes, con los mejores insumos en el proceso y atendiéndolos en forma personalizada.
- **Diseño.** Los platos fueron presentados de manera creativa dejando a la imaginación la identificación de los ingredientes colocados. Se cuidaba su presentación en la forma, en la cantidad, en la combinación de colores, en la forma de los platos, y en el material de los platos que tenía que ir acorde el tipo de comida.
- **Accesibilidad.** La diversificación del negocio en asesorías, consultorías, servicios de *catering*, y participación en conferencias entre otros, fue una forma de poner a disposición algunos platos a un público que no tenía acceso a ellos.

1.3 Canales

A continuación se analizarán algunos elementos que se requieren:

- **Información.** El público podía obtener información acerca del servicio a través de la página *web* del restaurante El Bulli; asimismo, diversas revistas gastronómicas especializadas comentaban y hacían crítica sobre la evolución del servicio. Otra forma de generar información del negocio era participando en congresos y ferias internacionales.
- **Evaluación.** El proceso de atención de clientes en la mesa era completamente personalizada: tanto los mozos como los supervisores explicaban a los clientes el proceso de elaboración de los platos y estaban dispuestos a resolver cualquier consulta respecto de ello.
- **Compra.** El restaurante ofrecía un sistema de reservas por teléfono o Internet, lo cual brindaba cierta garantía del servicio.

- **Entrega.** Los servicios de platos y pedidos diversos se realizaban en el mismo restaurante. Los clientes, luego de realizar su pedido, eran atendidos en un tiempo adecuado. El proceso de atención al cliente podía durar entre dos y seis horas.
- **Posventa.** El Bulli está pendiente de los comentarios de los clientes a través de la página *web*, también los clientes podían hacer alguna consulta posventa a través del teléfono y/o *e-mail*. En todo caso, el servicio de El Bulli era asegurar que todos los clientes salieran satisfechos y que recomendaran la experiencia obtenida para evitar posibles reclamos y/o malos entendidos.

1.4 Relaciones con clientes

El contacto con el cliente empezaba desde que se realizaba la reserva que, por lo general, sucedía con varios meses de anticipación. La asistencia al cliente es completamente personal y en exclusividad, pudiendo empezar con días de anticipación al servicio por si el cliente tenía alguna restricción con algún ingrediente. Lo que buscaba El Bulli era mantener una relación profunda con el cliente al momento del servicio.

1.5 Fuentes de ingreso

Se identifican dos fuentes de ingreso clave:

- **La venta de menús y platos a la carta.** El restaurante ofrecía un servicio personalizado de calidad y, probablemente, único en el mundo gastronómico. Es necesario indicar que el restaurante ofrecía menús con un cargo fijo y platos a la carta que representan cargos variables.
- **Cuota por uso o ingreso variable.** Se realiza mediante los servicios complementarios que ofrecía el restaurante, por ejemplo, los servicios de *catering*, venta de libros, asesorías y consultorías diversas.

1.6 Recursos clave

El Bulli tenía un solo local para el restaurante pero, producto de la extensión de sus actividades, tenía otros locales como el Acuario de Barcelona donde se desarrolló el Bullicatering, y el Castillo de Portaferrisa, donde se concentró el negocio del Bullitaller. En cada local tenía el mobiliario requerido y los insumos adecuados para el desarrollo de su exitosa gestión.

El equipo humano y el aspecto intelectual fueron impecables, los cuales fueron liderados por Ferrán Adriá y Juli Soler, quienes lograron crear y transmitir incansablemente su filosofía de creatividad e innovación a su equipo de trabajo. Justamente ellos, cocineros, mozos, investigadores, y personal administrativo, crearon la marca El Bulli a través de los años.

El capital financiero es importante: por la forma como se manejaban las actividades, el restaurante debía recaudar fondos en los seis meses de atención a los clientes para sostener los otros seis meses del año en los cuales cerraba para dedicarse a la investigación. Por otro lado, el restaurante buscó otras fuentes de financiamiento a través de los negocios relacionados tales como el Bullitaller, Bullicatering, Bullicarmen, Bullibooks, y otros.

1.7 Actividades clave

La principal actividad era la investigación de la oferta de degustación de platos con calidad e innovación superior, buscando sorprender y satisfacer completamente la necesidad de los clientes. Esto incluía un riguroso proceso de selección de recursos (infraestructura y los mejores insumos) y de competencias (selección de chef, mozos y empleados administrativos).

La atención de los comensales en el restaurante era superior, tanto en calidad de platos como en atención personalizada. Los clientes podían contactarse con el restaurante en todo momento; todo iniciaba cuando el cliente solicitaba una reserva y terminaba al finalizar la cena; no obstante, el contacto podía extenderse en caso hubiera algún comentario adicional mediante la página *web*, por teléfono, o por *e-mail*.

Las actividades del negocio se extienden a otras actividades relacionadas como investigación, asesoría, consultoría, *catering*, y cátedra universitaria, entre otros.

1.8 Asociaciones clave

Durante la vida laboral del restaurante, El Bulli tuvo diversos socios estratégicos: empezó con el matrimonio Schilling y finalizó con la sociedad de Ferrán Adriá y Juli Soler. A nivel de contactos se relacionó con diversos chef internacionales famosos quienes dieron consejos a Adriá, entre ellos tenemos al chef francés Maximin, quien sostuvo que creatividad es no copiar; otro chef de reconocida trayectoria mundial que influyó fue Joël Robuchon, quien en 1997 recomendó separar la actividad de creatividad del servicio de restaurante.

Con respecto a las sociedades con empresas, El Bulli tuvo acuerdos con NH Hoteles para manejar el Fastgood; luego, Adriá hizo acuerdos con Harvard School of Engineering y Applied Sciences para dictar cátedras de gastronomía. En el 2010 firmó un acuerdo con Telefónica para desarrollar el mejor, creativo e innovador laboratorio gastronómico del mundo

1.9 Estructura de costos

Los fondos eran generados con las actividades del negocio gastronómico; es decir, con los ingresos que brindaba el restaurante y con los servicios relacionados tales como el Bullicatering, el Bullibooks, y el Bullitaller que, además de investigación, daba servicios de asesoría y consultoría. El Bulli estaba inspirado por la creación de valor en forma permanente, es por ello que los costos fijos eran altos e incluían las actividades de investigación que se realizaban durante los meses que el restaurante cerraba.

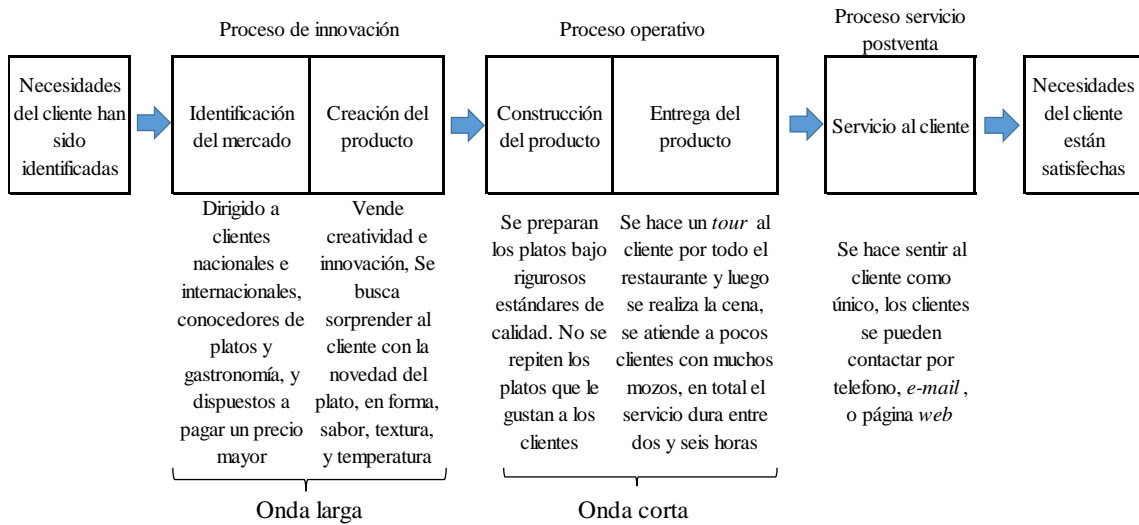
2. El modelo de la cadena genérica de valor – Kaplan y Norton

Algunas formulaciones de la cadena de valor de un negocio tratan a la actividad de investigación y desarrollo como un proceso de apoyo y no como una actividad primordial en el proceso de creación de valor (Kaplan y Norton 1996). En el caso del restaurante El Bulli, el centro de la creación de valor del negocio era la creatividad y la innovación, por lo que estas actividades eran prioritarias y sumamente importantes, además que la mitad del año estaba dedicada a la investigación y desarrollo de productos gastronómicos.

Para las empresas que tienen como actividad principal la innovación, Kaplan y Norton (1996) proponen una plantilla de un modelo genérico de cadena de valor que se puede adaptar a la medida de cada negocio. Este modelo consiste en la identificación de tres procesos: innovación, operativo, y postventa. Al proceso de innovación se le conoce como onda larga de la creación de valor, donde se identifican las necesidades emergentes de los clientes, luego se diseñan y se desarrollan los nuevos productos. El proceso operativo, que representa la onda corta de creación de valor, se refiere al momento de la entrega de los productos y/o servicio a los clientes. Finalmente, se tiene el servicio postventa, que se refiere a la continuidad del servicio al cliente luego de la venta.

En el gráfico 2 se puede observar una radiografía de las principales subactividades que generan valor en cada una de las actividades del proceso de innovación, operativo, y postventa.

Gráfico 2. Modelo de la cadena genérica de valor – Restaurante El Bulli



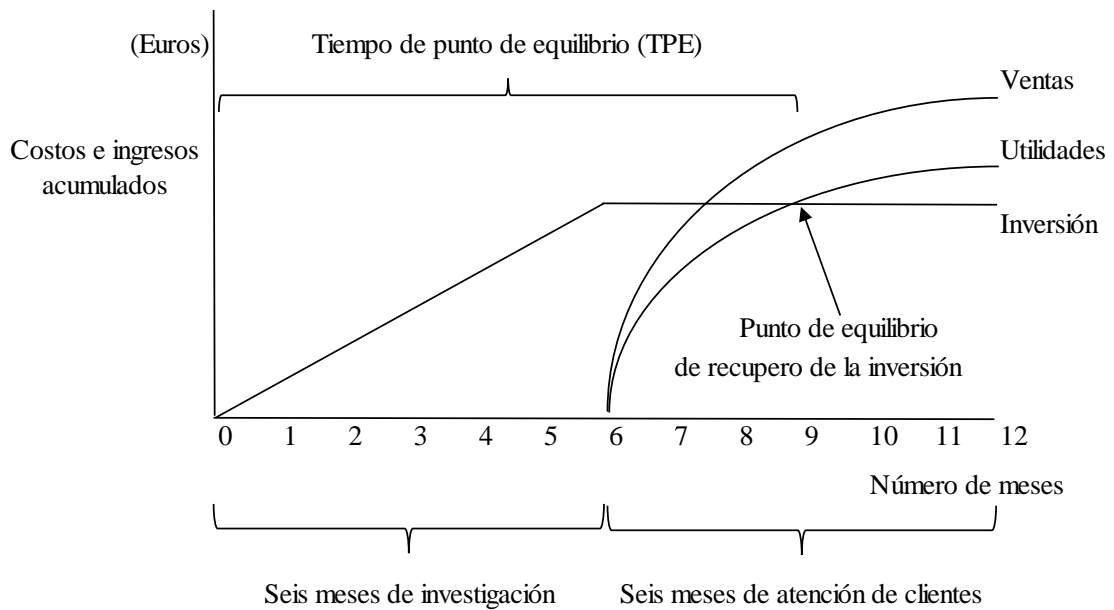
Fuente: Kaplan y Norton, 1996.
Elaboración: Propia, 2016.

Cuando una empresa decide poner a la innovación como actividad primaria de creación de valor, existen fases secuenciales que se requieren analizar; en el caso de El Bulli, el proceso empezaba con la selección de las ideas más prometedoras, luego se seleccionaban algunas que pasaban a comprobación en el laboratorio, y finalmente muy pocas de ellas pasaban las pruebas complejas de aceptación. Cada fase se daba en algún tiempo, el cual llamaremos ciclo de desarrollo de producto. Controlar los tiempos de ciclo es importante porque cada ciclo debería ser costado para ser incluido en el monto de la inversión, que luego será necesario recuperar con los beneficios adicionales.

Existe un indicador del tiempo del punto de equilibrio (TPE) que utilizó la Hewlett-Packard (Kaplan y Norton 1996: 135) para medir la eficacia del ciclo de desarrollo de producto. El TPE mide el tiempo transcurrido desde el inicio del proceso de investigación del producto hasta que éste haya generado la suficiente utilidad para devolver la inversión.

Adaptando este indicador a la gestión de El Bulli, en el gráfico 3 se puede observar un modelo del punto de equilibrio de recupero de la inversión. El gráfico muestra la inversión de los primeros seis meses, período en el cual El Bulli cerraba para dedicarse a la investigación. Los seis meses restantes El Bulli atendía a los comensales, período en el cual se tenía que recuperar la inversión además de generarse utilidades. Tal como se ve en el gráfico (con datos supuestos), el restaurante recuperaría la inversión en el mes nueve, este sería el punto de equilibrio que El Bulli debería de controlar vía precio de los platos.

Gráfico 3. Modelo del indicador tiempo del punto de equilibrio de recuperación de la inversión



Fuente: Kaplan y Norton, 1996.
Elaboración: Propia, 2016.

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

El Bulli es un negocio líder gastronómico a nivel mundial, cuya prioridad se basa en el ofrecimiento de una experiencia culinaria excepcional a los clientes, por encima de encontrar una rentabilidad excesiva. Para mantener esta oferta el restaurante requería del uso de una gran cantidad de recursos e insumos, y un equipo de trabajo comprometido con los objetivos de la organización. Esto significaba que el restaurante no podía escatimar en el uso de los recursos en el proceso de creatividad e investigación, por lo que muchas veces -al final- sus costos podían ser excesivos. Esta forma de gestionar el negocio lo ha llevado a ganar tres estrellas Michelin y ser considerado por muchos años como el número uno del mundo.

El enfoque de la Matriz de evaluación de factores internos (EFI) sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de la empresa (David 2013). En función a ello, se ha elaborado la matriz EFI en el cual se observan las fortalezas y debilidades del restaurante El Bulli (ver tabla 7).

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Reconocimiento, número uno del mundo con tres estrellas Michelin	0,15	4	0,60
Marca consolidada y de gran prestigio (El Bulli y Ferrán Adriá)	0,10	4	0,40
Gran publicidad internacional por reconocimientos obtenidos	0,08	3	0,24
Oferta gastronómica con creatividad, innovación, y calidad superior	0,15	4	0,60
Equipo de trabajo sólido y comprometido con los objetivos	0,12	4	0,48
Debilidades			
Ubicación del local poco estratégica	0,05	2	0,10
Sistema de reservas saturado	0,10	1	0,10
Altos costos por uso excesivo de insumos y materia prima	0,10	1	0,10
Local pequeño en relación a la demanda	0,05	2	0,10
Restaurante genera poca rentabilidad	0,10	1	0,10
Total	1,00		2,82

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

El resultado ponderado final es de 2,82, lo cual supone que El Bulli tenía una posición interna fuerte, aprovechando muy bien sus fortalezas sobre todo en la oferta gastronómica, con innovación y calidad superior, motivo por el cual obtuvo las tres estrellas Michelin y fue considerado el mejor restaurante del mundo. Respecto de sus debilidades, era de esperar que por la demanda excesiva su capacidad de atención fuera muy limitada; es por ello que el sistema de reservas siempre estaba saturado. No obstante que la ubicación del local no era estratégica, ésta no influiría mucho en el negocio porque los comensales buscaban la forma de llegar.

4. Conclusiones

En el modelo de negocio lo más relevante es la propuesta de valor de creatividad e innovación que propuso El Bulli, llevando a ofrecer a los comensales una experiencia culinaria única e inolvidable, caracterizada por la oferta de nuevos platos y servicios. Los clientes no escatimaron en pagar los precios de este servicio e incluso venían de distintos lugares del mundo. Otro factor relevante fue el cuidado y dedicación en la atención de los clientes, a quienes el servicio de la cena podía atender durante dos a seis horas.

Respecto de los costos, según versión de Adriá, el restaurante no brindaba grandes ganancias porque los costos eran altísimos comparados con los ingresos. Cabe señalar que el restaurante

cerraba seis meses (de enero a marzo) y atendía a los clientes los otros seis meses (de abril a septiembre).

Respecto del modelo de la cadena genérica de valor de Kaplan y Norton (1996), las actividades del restaurante claramente se desarrollaban en dos etapas. La primera estaba orientada a la creatividad e innovación en la búsqueda de nuevos platos (onda larga), y la segunda etapa consistía en preparar la comida y atender a los clientes en el restaurante (onda corta). De acuerdo al indicador del tiempo del punto de equilibrio (TPE), El Bulli tenía que recuperar sus gastos de inversión (de los meses de investigación) en los meses de atención al público.

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz de evaluación de factores internos (EFI), el resultado alcanzado por El Bulli es de 2,82 lo cual supone que el negocio tenía una posición interna fuerte, aprovechaba muy bien sus fortalezas y manejaba sus debilidades en forma adecuada.

Capítulo IV. Análisis de estrategias implementadas

1. Estrategias genéricas de Porter

Luego de analizar las cinco fuerzas de Porter, el siguiente paso es explorar las estrategias genéricas que la empresa puede adoptar para lograr un mejor desempeño: liderazgo en costos, diferenciación, y segmentación o enfoque. La aplicación de alguna de estas estrategias genéricas tiene por objetivo superar a los competidores que se encuentran en la industria (Porter 2009).

- **La estrategia liderazgo en costos.** Es la posición competitiva de la empresa a través de la obtención de costos unitarios bajos. Para esto es conveniente el alcance de economías de escala, y un control riguroso de gastos fijos y variables. En esta estrategia se enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo con la finalidad de atender a los clientes sensibles al precio (Porter 2009; David 2013).
- **La estrategia de diferenciación.** Se basa en ofrecer un producto o servicio diferente o único en toda la industria; esto se logra por el diseño del producto, la imagen de la marca, la tecnología, las características, el servicio, la atención de clientes, etcétera; este tipo de estrategia se dirige a consumidores insensibles al precio (Porter 2009; David 2013).
- **La estrategia de segmentación o enfoque.** Se centra en un grupo de clientes o de un segmento de mercado para cubrir las necesidades de pequeños grupos de consumidores. En esta estrategia se busca dar un servicio excelente a un segmento seleccionado en vez de competir en mercados genéricos y extensos, así la empresa se puede proteger mejor o puede estar menos vulnerable a productos sustitutos (Porter 2009; David 2013).

En concordancia con estas estrategias, el restaurante El Bulli se concentró en la atención de un pequeño grupo de clientes que podían apreciar la cena, con un servicio diferenciado, quienes no eran sensibles al precio. En todo caso El Bulli se concentró en atender a los clientes de un pequeño segmento, a quienes les ofrecía un servicio con alta diferenciación, buscando sorprender con el servicio y cubrir las necesidades más exigentes de los clientes. En la tabla 8 se puede observar la estrategia genérica adoptada por El Bulli.

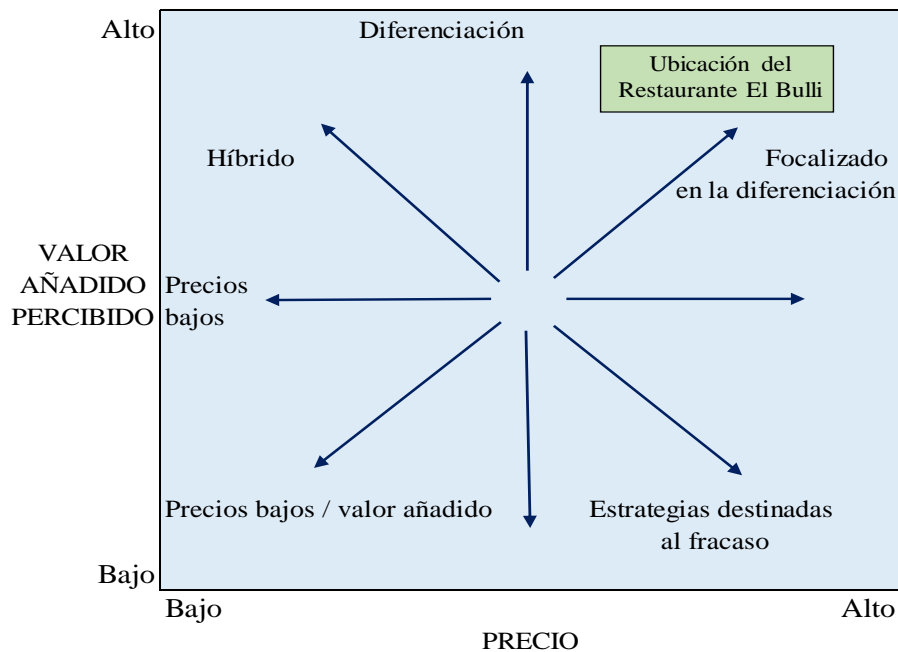
Tabla 8. Estrategia genérica de Porter adoptada por El Bulli

Estrategia genérica	Recursos y capacidades utilizados	Necesidades organizativas
Enfoque con diferenciación o diferenciación enfocada	. Solidez en publicidad y capacidades de marketing	. Mejor restaurante del mundo con tres estrellas Michelin
	. Reputación corporativa de liderazgo tecnológico y de calidad	. Impulso del Bullitaller
	. Gran capacidad de investigación	. Excelente coordinación entre el restaurante y el Bullitaller
	. Estilo creativo	. Ferrán Adriá y su equipo tenían capacidades extraordinarias para la creatividad
	. Larga tradición alcanzada por décadas de trabajo	. Proceso evolutivo que empezó con los Schilling, y luego con Adriá y Soler

Fuente: Porter, 2009.
Elaboración: Propia, 2016.

Otra forma de analizar las estrategias genéricas es a través del reloj de las estrategias planteado por Johnson y Scholes (1997). En el gráfico 4 se observa un mapa de posicionamiento de estrategias donde se aprecia la ubicación del restaurante El Bulli en el cuadrante llamado focalizado en diferenciación, el cual consiste en que el negocio otorga un servicio con valor añadido para un particular segmento de mercado con precios altos.

Gráfico 4. El reloj de las estrategias



Fuente: Johnson y Scholes, 1997.
Elaboración: Propia, 2016.

2. Estrategias genéricas de Miles y Snow

Song y Di Benedetto (2007), y Olson *et al.* (2005) analizaron las estrategias genéricas planteadas por Miles y Snow (1978), las cuales son las prospectivas, las analizadoras, las defensivas, y las reactivas.

- **Las prospectivas.** Los negocios que implementan este tipo de estrategia se dedican a investigar nuevos productos y/o nuevos mercados, lo que incentiva un ambiente más dinámico en la industria.
- **Las defensivas.** La practican los negocios que se aseguran de cuidar el segmento de mercado que tienen. Estos negocios promueven la seguridad en sus procesos, la atención personalizada del cliente, y la eficiencia de sus operaciones.
- **Las analizadoras.** Son la que hacen algo de investigación pero menos que las prospectivas, son prudentes en sus actividades, es decir están vigilando permanentemente el comportamiento del mercado, de los competidores, y de los productos. Solo se arriesgan si ven que el negocio tienen algún grado de certeza.
- **Las reactivas.** Esta es una estrategia que se utiliza solo cuando la empresa es atacada y debe responder, por eso no se considera viable. Por lo general, estas empresas tienen inconsistencias en su tecnología, procesos, y estructura.

Respecto de estas estrategias de Miles y Snow, Blumentritt y Danis (2006) sostienen que éstas son confiables y válidas porque fueron probadas por distintos estudios a través del tiempo.

De acuerdo a las estrategias genéricas de Miles y Snow (1978), El Bulli fue un negocio que utilizó las estrategias prospectivas porque su creación de valor estuvo centrada en la creatividad e innovación de sus productos, generando alta competencia y dinamismo en el mercado. El desempeño del restaurante fue exitoso y generoso, además fue galardonado como el mejor restaurante del mundo por muchos años. Respecto de la estrategia prospectiva que utilizó El Bulli, en la tabla 9 se puede observar el análisis de las soluciones implementadas a cada problema empresarial propuesto por Miles y Snow (1978).

Tabla 9. Análisis de la estrategia prospectiva de El Bulli

Problema empresarial	Soluciones implementadas
¿Cómo localizar y explotar nuevas oportunidades de productos y de mercado?	<ol style="list-style-type: none">1. La ampliación y desarrollo de la cocina a través de la creatividad e innovación2. Monitoreo permanente de nuevos insumos gastronómicos de distintos países3. Generación de un cambio en la industria gastronómica4. El crecimiento a través del desarrollo de platos innovadores.
¿Cómo evitar compromisos a largo plazo de un solo proceso tecnológico?	<ol style="list-style-type: none">1. Creación del Bullitaller para exploración2. Uso de diversas tecnologías, como la cocina molecular3. Bajo grado de rutinización en el equipo de cocineros. Adriá decía: "Me interesa la cocina creativa, no estoy en el mundo de los negocios"
¿Cómo facilitar y coordinar las operaciones numerosas y diversas?	<ol style="list-style-type: none">1. Existía estrecha coordinación entre el restaurante, el Bullitaller, el Bullicatering, el Bullibooks, y otros2. Ferrán Adriá y Juli Soler se consolidaron como pioneros y vanguardistas de la gastronomía3. La planificación en la innovación era vital, seis meses de innovación y seis meses de atención al público4. Control descentralizado en el Bullitaller, trabajaban expertos de diversas especialidades culinarias e incluso un químico (Pere Castells)5. El desempeño de la organización era enfático y los reconocimientos estaban por encima de los competidores

Fuente: Miles y Snow, 1978.

Elaboración: Propia, 2016.

3. Orientaciones estratégicas alternativas

Las principales estrategias de negocio que utilizó El Bulli, por las cuales fue considerado como el mejor restaurante del mundo, fueron desarrollo de productos y diversificación relacionada.

- **Desarrollo de productos.** Se entiende como la creación de productos nuevos o mejorados para reemplazar a los anteriores (Hill y Jones 2009). La industria gastronómica de alta cocina depende de la innovación y de la calidad superior de la oferta, lo cual genera retos permanentes para estar en la cresta y en la nominación de los galardones internacionales. En este caso, todos los años El Bulli ofrecía platos completamente innovados y diferentes; la idea era sorprender a los clientes por eso no era extraño que los platos que más les gustaba a los clientes se renovaban totalmente al siguiente año.

La creatividad e innovación de los platos practicada por El Bulli, fue decisiva para mantener su ventaja competitiva y lograr una diferenciación exitosa. Por ejemplo, cada año, se revisaban alrededor de 2.000 propuestas de platos y al final solo se seleccionaban entre 30 y

40 platos, por eso cada año se presentaban menús diferentes con características novedosas y de perfección.

- **Diversificación relacionada.** Es el proceso de ingresar en nuevas industrias para ofrecer productos o servicios, que tengan algún aspecto común con la cadena de valor de la unidad de negocio actual, de manera que en conjunto se realicen ventas de manera rentable en los nuevos mercados (Hill y Jones 2009).

Adriá y Soler tenían que incursionar en negocios relacionados para ayudar a financiar la ventaja competitiva (creatividad e innovación) del restaurante, es por ello que crearon diversas instituciones para enfocarse en los nuevos negocios.

La formación de los negocios múltiples fueron:

- Bullicatering, que estuvo dirigido a eventos y grandes empresas, a quienes se otorgaba menús de alto rango.
- Bullitaller, que se fortaleció como fundación Alicia, y se dedicaba a la ciencia e investigación gastronómica.
- Bullicarmen, oficina central de negocio.
- Bullibooks, fue una división editorial para publicación de libros y difundir las recetas y el trabajo del restaurante.

Asimismo el negocio amplió sus actividades en forma de escuela, daba diversos cursos de cocina tales como Tres días en Cala Montjoi, que estaba orientado a la capacitación de chefs profesionales, y Un día en El Bulli, que consistía en una visita guiada al restaurante.

Capítulo V. Opciones estratégicas del restaurante El Bulli

De todas las opciones estratégicas se tiene que elegir una estrategia y para esto primero hay que analizar cada una de las posibles; este es el arte de un directivo que es capaz de analizar múltiples alternativas para finalmente fijar un curso de acción (Planellas 2013). La evaluación de las opciones estratégicas se puede examinar pero cuidando de mantener la ventaja competitiva de la empresa.

Las estrategias genéricas de Porter no son un enfoque completo porque han surgido conflictos tanto teóricos como prácticos, por eso existen otras orientaciones alternativas de estrategia (Johnson y Scholes 1997). Para encontrar la mejor alternativa estratégica del restaurante El Bulli se analizarán las opciones en tres pasos: la generación de las opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas, y la selección de la estrategia

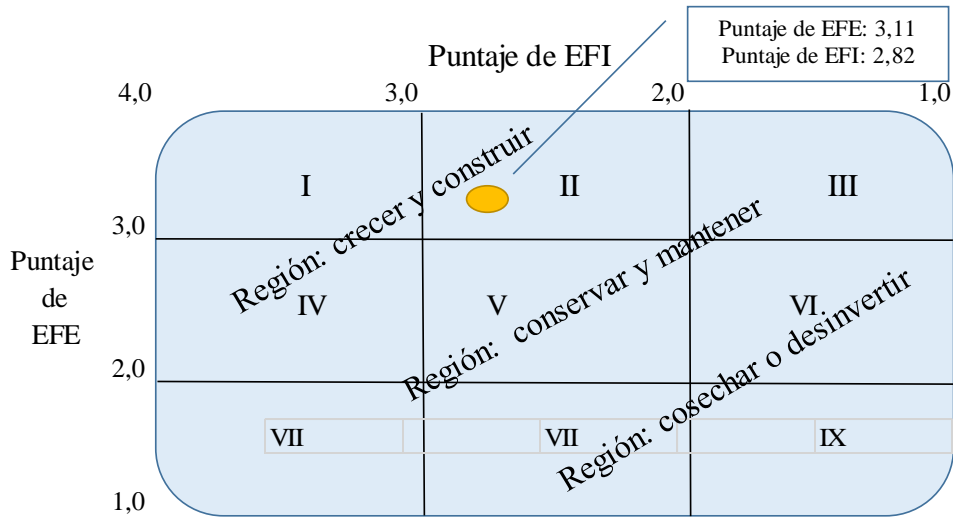
1. La generación de las opciones estratégicas

Para encontrar las opciones estratégicas del restaurante El Bulli utilizaremos la matriz interna-externa (IE) y la Matriz BCG.

1.1 Matriz interna-externa (IE)

Esta matriz se muestra en un diagrama esquemático y representa las divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas (David 2013). Utilizando la información de las matrices de evaluación de factores externos (EFE), y de la evaluación de factores internos (EFI), se obtuvo la matriz interna-externa (IE) que se puede observar en el gráfico 5.

Gráfico 5. Matriz interna-externa (IE) para el restaurante El Bulli



Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2016.

El resultado ponderado final de la matriz EFE fue de 3,11 y de la matriz EFI fue de 2,82; estos promedios fueron ubicados en la matriz IE. El cruce de ambas cifras ocurre en la casilla II que corresponde a la región crecer y construir. En esta región las opciones estratégicas que recomienda David (2013) son: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, e integración horizontal.

1.2 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz está representada en cuatro cuadrantes (interrogante, estrella, vaca, perro), que se forman gráficamente con la unión de dos ejes llamados i) tasa de crecimiento de la industria, y ii) participación relativa del mercado. La participación relativa del mercado se define como la proporción de la participación del mercado que tiene una empresa respecto del mayor competidor de la industria, y la tasa de crecimiento de la industria se manifiesta en términos de porcentaje de ventas de la industria (David 2013).

Para determinar el cuadrante donde se encontraba el restaurante El Bulli se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- **La tasa de crecimiento de la industria.** Por comentarios de la prensa especializada internacional, la industria gastronómica de alta cocina en España se encontraba en crecimiento, lo cual se puede evidenciar por la cantidad de estrellas Michelin que obtuvieron

los restaurantes españoles. En la tabla 10 se aprecia la cantidad de restaurantes españoles que obtuvieron distintas estrellas Michelin entre los años 2008 y 2011.

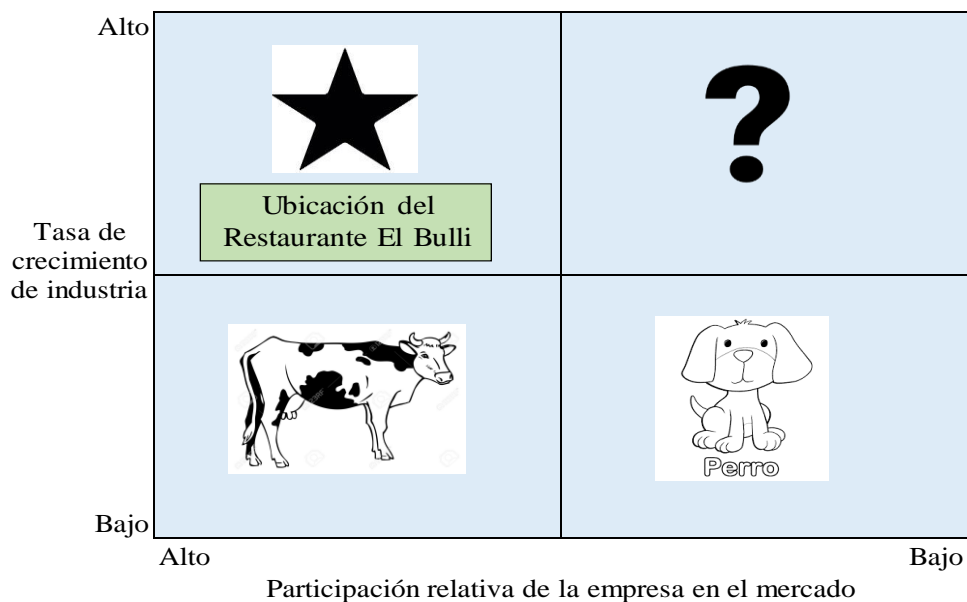
Tabla 10. Restaurantes españoles que obtuvieron estrellas Michelin 2008-2011

Estrellas Michelin	2008	2009	2010	2011
3	6	6	7	7
2	11	10	13	16
1	117	125	126	130
Total	134	141	146	153

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Participación relativa del mercado.** El Bulli tenía una alta participación relativa del mercado porque era el líder de la industria gastronómica, no solo de España, sino del mundo. Además, en sus últimos años de existencia fue galardonado como el mejor restaurante del mundo por la revista The Magazine, y Ferrán Adriá fue designado el mejor chef de la década.

Gráfico 6. Matriz Boston Consulting Group (BCG) para el restaurante El Bulli



Fuente: Elaboración propia, 2016.

La ubicación de El Bulli en el cuadrante estrella indica que era un negocio líder en el mercado y que competía en una industria en crecimiento; por lo tanto, tenía las mejores oportunidades de implementar estrategias de crecimiento pensando en la rentabilidad a largo plazo. David (2013) recomienda algunas estrategias para las empresas que se encuentran en este cuadrante que son

parecidas a lo propuesto en la matriz interna-externa (IE): penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, e integración horizontal.

2. Evaluación de las opciones estratégicas

Es imposible demostrar en forma concluyente que una estrategia determinada es la óptima o siquiera garantizar que funcionará; sin embargo, sí es posible evaluar sus deficiencias críticas (David 2013). La evaluación de las opciones estratégicas puede realizarse a partir de diversos criterios (Planellas 2013). Para ello se utilizó el criterio de Rumelt (1980), aquí se analizaron las seis estrategias propuestas (penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, e integración horizontal) que fueron obtenidas de las matrices IE y BCG. Se eliminaron tres estrategias (integración hacia atrás, integración hacia adelante, e integración horizontal), quedando para un siguiente análisis las otras tres (penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto).

Rumelt (1980) plantea el uso de cuatro criterios para evaluar las estrategias: congruencia, consonancia, viabilidad, y ventaja. En la congruencia se busca que los problemas no se centralicen, y que las estrategias ayuden a resolver los problemas gerenciales para que los departamentos tengan éxito en el cumplimiento de sus objetivos. La consonancia indica que una estrategia debe ayudar a la empresa a adaptarse a los cambios del medio ambiente externo. La viabilidad sostiene que las estrategias deben ser formuladas respetando los recursos y capacidades disponibles de la organización. En la ventaja se plantea que las estrategias deben crear y/o conservar las ventajas competitivas de la organización. En la tabla 11 se aprecia la evaluación de las seis estrategias.

Tabla 11. Evaluación de las estrategias bajo el criterio de Rumelt

Opciones estratégicas	Congruencia (conflictos internos)	Consonancia (adaptación al entorno)	Viabilidad (recursos y competencias)	Ventaja (competitiva)	Comentario
Penetración de mercado	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Aumentar el número de mesas en el mismo local, clientes adicionales son seguros
Desarrollo de mercado,	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Poner más puntos de venta en otras áreas geográficas, en España u otro país
Desarrollo de producto	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Continuar con la creatividad, innovación, y calidad superior de la oferta gastronómica
Integración hacia atrás	No cumple	No cumple	No cumple	Cumple	Los insumos provienen de diversas partes del mundo y los proveedores también
Integración hacia adelante	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	El Bulli atiende directamente a los clientes
Integración horizontal	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	El Bulli tiene una marca superior que los competidores

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Selección de la estrategia

Para seleccionar la estrategia más viable se utilizó la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) propuesta por David (2013). La matriz MCPE indica de manera objetiva cuál es la mejor estrategia de todas las alternativas. Para el caso de El Bulli, se utilizarán las tres estrategias (penetración de mercado, desarrollo de mercado, y desarrollo de producto) que quedaron del análisis de los criterios de Rumelt

En la tabla 12 se aprecia el análisis de cada estrategia utilizando la información de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas formuladas en las matrices EFE y EFI.

Tabla 12. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Factores clave	Ponderación	Estrategias alternativas					
		Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
		Puntaje de atractividad	Calificación de atractivo	Puntaje de atractividad	Calificación de atractivo	Puntaje de atractividad	Calificación de atractivo
Oportunidades							
Aumento de demanda de clientes internacionales	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28
Demanda de recetas innovadoras en empresas y hoteles	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Alta demanda de <i>catering</i> para eventos de empresas	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
Aumento de ferias internacionales gastronómicas	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Posibilidad de hacer alianzas con otras marcas	0,06	-	-	-	-	-	-
Variedad de ingredientes e insumos globales por explorar	0,12	-	-	-	-	-	-
Amenazas							
Aumento de rigurosidad de obtención de estrellas Michelin	0,10	-	-	-	-	-	-
Aumento de restaurantes premiados con estrellas Michelin	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Recesión en la economía europea	0,10	-	-	-	-	-	-
Auge de gastronomía de otras regiones, ejemplo, la peruana	0,05	-	-	-	-	-	-
Elevación de precio de insumos orgánicos	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10
Sub total factores externos	1,00		1,59		1,88		1,36
Fortalezas							
Reconocimiento como número 1 del mundo, tres estrellas Michelin	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Marca consolidada y gran prestigio	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Gran publicidad internacional por reconocimientos	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Oferta gastronómica con creatividad, innovación, y calidad	0,15	3	0,45	2	0,30	4	0,60
Equipo de trabajo sólido y comprometido con los objetivos	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48
Debilidades							
Ubicación del local poco estratégica	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10
Sistema de reservas saturado	0,10	-	-	-	-	-	-
Altos costos por uso excesivo de insumos y materia prima	0,10	-	-	-	-	-	-
Local pequeño en relación a la demanda	0,05	-	-	-	-	-	-
Restaurante genera poca rentabilidad	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Sub total factores internos	1,00		2,55		2,16		2,04
Total factores externos e internos			4,14		4,04		3,40

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los puntajes obtenidos de cada estrategia fueron: penetración de mercado (4,14), desarrollo de mercado (4,04), y desarrollo de producto (3,40). Como negocio, independientemente de las expectativas de Adriá, cualquiera de estas tres estrategias era viable de aplicar porque correspondían a las estrategias de crecimiento intensivo, que buscan el crecimiento de la empresa cuando las condiciones tanto externas como internas están dadas.

De acuerdo a los resultados de esta matriz, la primera estrategia viable es la penetración de mercado. Esta estrategia es la que, aparentemente, puede ser aplicada en forma inmediata, y se resume en ampliar el local, poner más mesas, mejorar el servicio de reservas, y también ampliar el servicio de atención a almuerzos (no solo de cenas); cabe señalar, que por el lado de la demanda de clientes no habría problema porque las reservas permanecían saturadas permanentemente.

La segunda estrategia viable del restaurante es aplicar una estrategia de desarrollo de mercado, el cual consistiría en poner algunas filiales en otras áreas geográficas fuera de su radio de acción, pudiendo ser no solo España sino en el extranjero. Quedaría para futuras discusiones si lo que le convenía era poner empresas con capital propio, poner empresas con capital conjunto, u otorgar franquicias.

La tercera estrategia es continuar con el desarrollo de producto a través de la investigación y la oferta permanente de nuevos platos. Esta estrategia se ve estable y está relacionada con la ventaja competitiva de creación de valor, lo cual significaría continuar y potenciar aún más el Bullitaller o el Bullifoundation. Sin embargo, es necesario indicar que el trabajo de investigación, por sí mismo, no tenía una fuente de financiamiento estable porque el restaurante solo atendía seis meses al año y solo cenas, motivo por el cual Adriá muchas veces comentó que el restaurante no solventaba todos los gastos por lo que tenían que buscar negocios relacionados. Cabe señalar que Adriá comentó en diversas fuentes de información que lo que buscaba no era hacer negocio (ganar dinero) sino trabajar con libertad para crear.

Capítulo VI. Cierre del negocio

1. Desde el punto de vista del modelo de negocio

El objetivo del restaurante no era maximizar la rentabilidad del negocio sino trascender a través de la creatividad e innovación de la industria gastronómica. Esto se podía inferir por los comentarios que hacía Adriá en los distintos medios de comunicación: «Lo que me interesa por encima de todo es la cocina creativa. No soy una criatura de los negocios» (Universidad Carlos III de Madrid s.f.).

Ferrán Adriá era el interlocutor de la filosofía de su equipo de trabajo; por un lado, buscaban mantener el restaurante con un servicio diferenciado y de vanguardia de alta cocina pero siempre manteniendo su principal pasión, la cual era tener la libertad para crear e innovar. Bajo esta filosofía de años de trabajo consiguieron tres estrellas Michelin y también consiguieron ser considerados, por cinco años, como el mejor restaurante del mundo. También incursionaron en otros negocios relacionados como servicios de *catering*, asesorías, consultorías, y otros.

Una vez que consiguieron logros exitosos, a los que aspira cualquier restaurante de esta categoría, quedaría por decidir qué camino continuar pero sin salirse de la filosofía de tener la libertad de seguir creando e innovando. En el capítulo anterior se analizaron tres opciones estratégicas: i) penetración de mercado, ampliación del local con más mesas para atender a más clientes, ii) desarrollo de mercado, es decir abrir más restaurantes en otras áreas geográficas, y iii) desarrollo de producto, continuar con el legado de seguir creando e innovando nuevos platos buscando mayor especialización.

La decisión final tenía que ser tomada bajo una fuerte restricción, mantener la libertad de crear e innovar, es por ello que apostaron por cerrar el local para dedicarse de lleno a la investigación, dentro de ello fortalecer el Bullifoundation buscando trascender en el mundo gastronómico. Cabe señalar que para tomar esta decisión el restaurante ya había conseguido todos los logros y reconocimientos gastronómicos internacionales.

En una entrevista al diario El País de España (Fancelli 2010), Adriá sostuvo: «[...] Necesitamos más músculo financiero. Como negocio, El Bulli es una chaladura. En 2001, yéndonos todo muy bien, dejamos de servir almuerzos, perdiendo la mitad de los ingresos. ¡A ver qué empresa hace eso! Cualquier persona con dos dedos de frente hubiera puesto dos equipos sirviendo comidas y

cenar todos los días del año. Eso me habría dado a ganar tres millones de euros cada año. Pero no, decidimos reducir los servicios. No es un planteamiento muy empresarial que digamos. Y hoy la marca vale mucho más que el restaurante. Por eso pienso en una fundación».

2. Desde el punto de vista personal de Ferrán Adriá

Haciendo un seguimiento de la transformación del modelo de negocio de Ferrán Adriá en los años que estuvo en El Bulli, se resumen las siguientes etapas: primero, de 1983 a 1989 fue empleado, luego de 1990-1996 ascendió a dueño-gerente, de 1997 a 2000 se convirtió en emprendedor, y finalmente del 2003 al 2008, se consolidó como líder de la ciencia gastronómica (Svejenova *et al.* 2010). La pregunta que quedaría flotando es: ¿cuál es la etapa que sigue?

Para tratar de responder esta pregunta utilizaremos la jerarquía de las necesidades de Maslow. Existen cinco jerarquías de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, y de autorrealización (Robbins 2014). Las primeras cuatro necesidades (fisiológicas, seguridad, social, y estima) están referidas a satisfacer las carencias del individuo; en este caso Adriá ya las tenía satisfechas, él era dueño de un negocio gastronómico de éxito, había sido elegido como mejor chef, había sido premiado muchas veces, además era líder de opinión internacional. Entonces solo faltaba consolidar la necesidad de autorrealización, es decir, desarrollarse espiritualmente, encontrar una misión en la vida, ayudar a los demás, y trascender en la sociedad. Si Adriá continuaba con el negocio del restaurante no hubiera podido satisfacer esta necesidad porque, de acuerdo al modelo de negocio, pocas personas (que tuvieran la suerte de conseguir reserva) podían comprobar su esfuerzo.

Lo planteado en el párrafo anterior nos permite corroborar el pensamiento de Adriá. En una entrevista al periódico El País (Fancelli 2010), Adriá indicó que «Los premios y las clasificaciones me cansan, ya no me interesan. He tenido la suerte de tener muchos reconocimientos de los que nunca me hubiera atrevido a soñar. Eso se ha acabado, ya no juego. Por cuarto año consecutivo, The Restaurant Magazine nos ha considerado los primeros. ¿Qué puedo esperar? ¿Serlo 10 veces más? No tiene sentido»; y concluyó diciendo «Mi aspiración es que por El Bulli pase más gente que hasta ahora».

Es por ello que Adriá decide cerrar el negocio del restaurante para dedicarse a las actividades de investigación y viajar por todo el mundo para recoger las mejores tradiciones gastronómicas. Es así que está trabajando en el proyecto de Bullifoundation el cual consta de tres sub proyectos: i)

El Bulli1846 (espacio tecnológico de 8,000 m² junto a El Bulli), ii) BulliDNA (equipo orientado a la eficiencia y eficacia), y iii) Bullipedia (enciclopedia-*web* de gastronomía que pretende enseñar a crear a todos los cocineros del mundo).

Conclusiones

El Bulli es un restaurante con tres estrellas Michelin y considerado por muchos años como el mejor restaurante del mundo. En su modelo de negocio se generó una propuesta de valor enfocada en la creatividad e innovación de su oferta gastronómica con calidad superior; los clientes eran tanto de España como de distintas partes del mundo y estaban dispuestos a pagar el precio que significaba cenar en el mejor restaurante del mundo. El Bulli solo atendía seis meses al año, periodo en el cual debía recabar fondos para cubrir no solo los costos operativos sino la actividad de investigación de los otros seis meses del año. Según comentarios de Adriá, el restaurante no era rentable, por lo que El Bulli se diversificó en otros negocios relacionados para compensar y financiar su actividad principal que era la creatividad e innovación. Los negocios relacionados estaban orientados a los servicios de *catering*, publicación de libros, asesoría a restaurantes y hoteles, y consultorías diversas a empresas.

Las estrategias que utilizó El Bulli para alcanzar el éxito se puede analizar desde distintas perspectivas. Desde el punto de vista de las estrategias genéricas de Porter, El Bulli aplicó el enfoque con diferenciación porque se concentró en dar servicio a un grupo de clientes que podían apreciar la cena y el servicio, quienes buscaban vivir una experiencia culinaria única. Desde el punto de vista de las estrategias genéricas de Miles y Snow (1978), El Bulli utilizó las estrategias prospectivas porque su creación de valor estuvo centrada en la creatividad e innovación de sus productos, lo que propició una evolución y dinamismo del mercado, y levantó el nivel de competitividad de la industria. Como estrategias alternativas, El Bulli utilizó desarrollo de productos, por la creación y/o mejora permanente de la oferta gastronómica nuevos platos y servicios; y la diversificación relacionada, porque ingresó en nuevos negocios, tales como *catering*, asesorías, consultorías, y publicación de libros, entre otros.

Respecto de las opciones estratégicas que tenía El Bulli para continuar, se puede resumir en tres: penetración de mercado (ampliar el restaurante y poner más mesas y/o ampliar el servicio de atención a almuerzos); desarrollo de mercado (poner más filiales en otras áreas geográficas, pudiendo ser no solo España sino en el extranjero), y desarrollo de producto (continuar con el Bullifoundation para seguir explorando y creando nuevos servicios gastronómicos).

Los motivos que tuvo Ferrán Adriá para cerrar El Bulli se pueden analizar desde dos aspectos. Desde el punto de vista del modelo de negocio, se basaba en dos pilares: el restaurante (negocio) y el Bullitaller (libertad para crear). Al parecer, el objetivo no era maximizar la rentabilidad del

negocio sino trascender a través de la creatividad e innovación de la industria gastronómica. El manejo de ambas actividades les trajo grandes logros: consiguieron tres estrellas Michelin y fueron considerados por cinco años como el mejor restaurante del mundo. Por un lado lo habían conseguido todo, pero por otro estaban llegando a un nivel de saturación máximo, por eso tuvieron que tomar una decisión y cerraron el restaurante para dedicarse a la pasión de crear e innovar.

Desde el punto de vista personal y según la jerarquía de necesidades de Maslow, Adriá tenía resueltas las necesidades fisiológicas, de seguridad, social, y estima, porque era dueño de un negocio de éxito, había sido elegido como mejor chef, había sido premiado muchas veces, y además era líder de opinión internacional. Solo le faltaba potenciar la necesidad de autorrealización, es decir, desarrollarse espiritualmente, encontrar una misión en la vida, ayudar a los demás, y trascender en la sociedad. Es así que actualmente viene trabajando en el proyecto de Bullifoundation el cual consta de tres sub proyectos: i) El Bulli1846 (espacio tecnológico de 8,000 m² junto a El Bulli), ii) BulliDNA (equipo orientado a la eficiencia y eficacia), y iii) Bullipedia (enciclopedia-*web* de gastronomía, que pretende enseñar a crear a todos los cocineros del mundo).

«La creatividad viene primero, después vienen los clientes».

Ferrán Adriá

Bibliografía

Blumentritt, T. y Danis, W. (2006). "Business strategy types and innovative practices". En: *Journal of Managerial Issues*. 18(2), 274-291.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo cuarta edición. Madrid: Editorial Pearson Educación.

El Bulli. (s.f.a). "La historia continúa - Una síntesis de nuestra cocina". En: *elbulli.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/03/2016. Disponible en: <<http://www.elbulli.com/historia/index.php?seccion=7#>>.

El Bulli. (s.f.b). "Empieza la transformación - Nota de prensa de El Bulli_26/01/2010: El Bulli da un paso adelante". En: *elbulli.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/03/2016. Disponible en: <<http://www.elbulli.com/historia/index.php?lang=es&seccion=8&subseccion=8#>>.

El Bulli. (s.f.c). "Los orígenes". En: *elbulli.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/03/2016. Disponible en: <<http://www.elbulli.com/historia/index.php?lang=es&seccion=1>>.

El País. [En línea]. 14 de febrero del 2010. Fecha de consulta: 22/03/2016. Disponible en: <http://elpais.com/diario/2010/02/14/eps/1266132413_850215.html>.

Fancelli, Agustín. (2010). "El Bulli no volverá a ser el mejor restaurante del mundo". En: *Diario El País* 2010. Fecha de consulta: 24/03/2016. Disponible en: <http://elpais.com/diario/2010/02/14/eps/1266132413_850215.html>.

Google Map. (2016). "Mapa de ubicación de El Bulli". Fecha de consulta 15/06/2016. Disponible en: <<https://www.google.com.pe/maps/place/El+Bulli/@39.9527726,-3.0949982,5.96z/data=!4m5!3m4!1s0x12ba66b1df88ead9:0xfa9a87fafd9c0656!8m2!3d42.2513716!4d3.2283319>>.

Hax, A. y Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones S.A.

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Octava edición. México: McGraw Hill.

Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica*. Tercera edición. Madrid: Prentice Hall.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral*. Tercera edición. Barcelona: Gestión 2000.

Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

- Olson, E.; Slater, S., y Hult, T. (2005). "The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behaviour". En: *Journal of Marketing*. Vol. 69, 49-65.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Centro Libros PAPF, S.L.U. Grupo Planeta.
- Planellas, M. (2013). "La esencia de la estrategia". En: *Harvard Deusto Business Review*. Septiembre, 18-30.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Décimo segunda edición. Mexico: Editorial Pears.
- Rumelt, R. (1980). "The Evaluation of Business Strategy". En: *Business Policy and Strategic Management*. 359-367.
- Song, M. y Di Benedetto, A. (2007). "Capabilities and Financial Performance: The Moderating Effect of Strategic Type". En: *Journal of the Academy Marketing Sciences*. 35, 18-34
- Svejenova, S.; Planellas, M., y Vives, L. (2010). "An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom". En: *Long Range Planning*. 43 (408-430).
- Universidad Carlos III de Madrid. (s.f.). "Caso El Bulli". En: *Máster en Gestión Cultural*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2016. Disponible en: <http://www.mastergestioncultural.eu/%5Cmedia%5CCursos%5CEdicion_08%5CPrograma%5C4.elbulli.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Mapa de ubicación de El Bulli



Fuente: Google map, 2016.

Anexo 2. Principios de la cocina de El Bulli - 2006

1. La cocina es un lenguaje mediante el cual se puede expresar armonía, creatividad, felicidad, belleza, poesía, complejidad, magia, humor, provocación, cultura.
2. Se da por supuesta la utilización de productos de máxima calidad, así como el conocimiento de la técnica para elaborarlos.
3. Todos los productos tienen el mismo valor gastronómico, independientemente de su precio.
4. Se utilizan preferentemente productos del mundo vegetal y del mar; predominan también productos lácteos, frutos secos y otros productos que en su conjunto configuran una cocina ligera. En los últimos años se hace muy poco uso de la carne roja y de aves en grandes piezas.
5. Aunque se modifiquen las características de los productos (temperatura, textura, forma, etcétera), el objetivo es preservar siempre la pureza de su sabor original, salvo en los procesos en los que haya una cocción larga o se busquen los matices resultantes de reacciones como la de maillard.
6. Las técnicas de cocción, tanto clásicas como modernas, son un patrimonio que el cocinero debe saber aprovechar al máximo.
7. Como ha sucedido a lo largo de la historia en la mayoría de los campos de la evolución humana, las nuevas tecnologías son un apoyo para el progreso de la cocina.
8. Se amplía la familia de los fondos y, junto a los clásicos, se utilizan fondos más ligeros que ejercen idéntica función (aguas, caldos, consomés, jugos de verduras clarificados, leches de frutos secos, etcétera).
9. La información que da un plato se disfruta a través de los sentidos; también se disfruta y racionaliza con la reflexión.
10. Los estímulos de los sentidos no solo son gustativos: se puede jugar igualmente con el tacto (contrastes de temperaturas y texturas), el olfato, la vista (colores, formas, engaño visual, etcétera), con lo que los sentidos se convierten en uno de los principales puntos de referencia a la hora de crear.
11. La búsqueda técnico-conceptual es el vértice de la pirámide creativa.
12. Se crea en equipo. Por otra parte, la investigación se afirma como nueva característica del proceso creativo culinario.
13. Se borran las barreras entre el mundo dulce y el mundo salado. Cobra importancia una nueva cocina fría, en la que sobresale la creación del mundo helado salado.
14. La estructura clásica de los platos se rompe: en los entrantes y en los postres hay una verdadera revolución en la que tiene mucho que ver la simbiosis entre el mundo dulce y el mundo salado; en los segundos platos se rompe la jerarquía “producto-guarnición-salsa”.
15. Se potencia una nueva manera de servir la comida. Se produce una actualización del acabado de platos en la sala por parte del servicio. En otros casos, son los comensales los que participan en este acabado.
16. Lo autóctono como estilo es un sentimiento de vinculación con el propio contexto geográfico y cultural, así como con su tradición culinaria. La comunión con la naturaleza complementa y enriquece esta relación con el entorno.
17. Los productos y elaboraciones de otros países se someten al propio criterio de cocina.
18. Existen dos grandes caminos para alcanzar la armonía de productos y sabores: a través de la memoria (conexión con lo autóctono, adaptación, deconstrucción, recetas modernas anteriores), o a través de nuevas combinaciones.
19. Se crea un lenguaje propio cada vez más codificado, que en algunas ocasiones establece relaciones con el mundo y el lenguaje del arte.
20. La concepción de las recetas está pensada para que la armonía funcione en raciones pequeñas.
21. La descontextualización, la ironía, el espectáculo, la <i>performance</i> , son completamente lícitas, siempre que no sean superficiales sino que respondan o se conecten con una reflexión gastronómica.
22. El menú degustación es la máxima expresión en la cocina de vanguardia. La estructura está viva y sujeta a cambios. Se apuesta por conceptos como <i>snacks</i> , tapas, avant postres, <i>morphings</i> , etcétera.
23. El conocimiento y/o la colaboración con expertos de los diferentes campos (cultura gastronómica, historia, diseño industrial, etcétera) es primordial para el progreso de la cocina. En especial, la cooperación con la industria alimentaria y la ciencia ha significado un impulso fundamental. Compartir estos conocimientos entre los profesionales de la cocina contribuye a dicha evolución.

Fuente: El Bulli, s.f.a.

Anexo 3. Nota de prensa de El Bulli, 26 de enero del 2010 en Madrid Fusión

Ferran Adrià ha explicado hoy durante su ponencia en el Congreso Madrid Fusión cuál será la hoja de ruta de **eIBulli** para el período 2010-2020.

En 2012 **eIBulli** cumplirá 50 años desde sus inicios, y Ferran Adrià y Juli Soler han decidido hacer coincidir este aniversario con el final de un ciclo y el inicio de una nueva etapa, en la que se va a apostar de una manera radical por la creatividad y la búsqueda de nuevos retos y estímulos.

En base a este planteamiento, la agenda de los próximos años de eIBulli será la siguiente:

- 1) En 2010 abrirá desde el 15 de junio hasta el 20 de diciembre.
- 2) El calendario de apertura de 2011 será comunicado durante el mes de septiembre de 2010.
- 3) En 2012 y 2013 **eIBulli** permanecerá cerrado al público. Serán dos años que se dedicarán a reflexionar, programar y preparar el nuevo formato para los años siguientes.
 - a. Esto permitirá contar desde ese momento con dos centros creativos: **eIBullitaller** de la calle Portaferriassa en Barcelona y el propio restaurante **eIBulli** en Cala Montjoi.
 - b. Durante este tiempo se analizará todo el *know how* de elaboraciones, técnicas y estilos de **eIBulli** tras 30 años de trayectoria creativa, trabajo que se verá reflejado en una exhaustiva y pormenorizada enciclopedia.
- 4) En 2014 **eIBulli** abrirá de nuevo, buscando siempre los límites de lo que es un restaurante como formato, en base a los siguientes criterios:
 - a. Se priorizará la investigación por encima de la producción.
 - b. Cada temporada será diferente en cuanto a fechas de apertura, número de servicios y clientes, equipo de trabajo, etcétera, yendo más allá en el ejercicio de innovación que **eIBulli** ya ha venido haciendo durante años desde que se decidió abrir sólo durante seis meses, realizar un solo servicio al día o suprimir la carta, por citar unos ejemplos.

Fuente: El Bulli, s.f.b.

Anexo 4. Etapas del restaurante El Bulli

Etapas	Años	Acontecimientos
Los orígenes de El Bulli 1961-1982	1961	Todo empezó con un minigolf
	1963	Se convirtió en un Chiringuito Bar
	1964	Se convierte en un restaurante
	1970-1975	Se consolida la oferta con platos franceses
	1975-1980	La etapa del chef Neichel
	1976	Obtiene la primera estrella Michelin
Los años de aprendizaje 1983-1986	1981	Llegada de Juli Soler
	1983	Pasantía de Ferran Adrià en El Bulli
	1983	Obtiene la segunda estrella Michelin
	1984	Incorporación de Ferran en plantilla
	1984	Ingresó Cristian Letaud
	1985	Se sumó al equipo Xavi Sagristà y Lluís Biosca
La apuesta por la creatividad 1987-1993	1983-1986	Se presentan platos de la cocina clásica y de la <i>nouvelle cuisine</i>
	1987	Adrià, chef solitario. Cristian Letaud deja el Bulli
	1987	Adrià se convence de la frase "creatividad es no copiar"
	1987	El Bulli empieza a cerrar cinco meses al año
	1990	Se recupera la segunda estrella Michelin
	1990	Adrià y Soler compran El Bulli al matrimonio Schilling
El período que marcó el futuro 1994-1997	1992	Adrià experimenta el primer taller de arte y creatividad con el escultor Xavi Medina
	1993	Implementación de la nueva cocina innovadora
	1993	Presentación del libro: El Bulli, el sabor del Mediterráneo
	1994	Empieza el concepto de equipo creativo
	1994	Nace la cocina técnico-conceptual, con espumas, caramelización, helado salado, etcétera
	1994	Se dan cursos gastronómicos orientados a profesionales en Cala Montjoi
La confirmación de un estilo 1998-2002	1995	Nace elBullicatering, traslado de la oferta del restaurante a eventos y públicos amplios
	1995	Distinciones nacionales e internacionales en guías y revistas diversas
	1996	El apoyo de Robuchon, al decir que Adrià era su heredero y mejor cocinero del mundo
	1997	Se crea el Bullitaller, taller de cocina El Acuario
	1997	Se obtiene la tercera estrella Michelin
	1998	Presentación de dos libros: Los secretos de El Bulli y los Postres de El Bulli
La apuesta por la investigación 2003-2005	1998	Presentación del libro: Las 50 nuevas tapas de Ferrán Adrià
	1998	Inicio de asesorías y consultorías en hoteles y restaurantes
	1999	Empieza el asesoramiento a grandes marcas de productos para cocina (aceites Borges)
	1999	Se empieza a catalogar las recetas de los platos y postres por años
	2001	Se cierra a mediodía y se sirven solo cenas
	2001	Colaboración con el diseño industrial de aparatos y utensilios de cocina
La historia continua 2006-2008	2001	Nace el Bullicarmen, centraliza actividades que no tienen relación con la creatividad
	2002	Aparece el catálogo general de recetas
	2002	Se elige a El Bulli como el mejor restaurante del mundo
	2002	La retrospectiva, se propusieron menús de años anteriores
	2003-2004	Aparición en portadas de <i>The New York Times</i> , <i>Le Monde</i> , y <i>Times</i>
	2003	Instauración del departamento científico en el Bullitaller
La historia continua 2006-2008	2004	Creación de la Fundación Alicia, estudio de procesos alimentarios, salud, y gastronomía
	2004	Nace el <i>fast good</i> , comida rápida gestionada con NH Hoteles
	2004	Apareren los primeros videos de La cocina fácil de Ferran Adrià
	2005	Se crea la cátedra gastronómica de Ferrán Adrià en la Universidad Camilo José de Zela
	2006	Se exponen consejos y políticas en la feria Madrid fusión: Una síntesis de nuestra cocina
	2006	Los periodistas seleccionan a Adrià como el cocinero más influyente
La historia continua 2006-2008	2006	Participación en discusiones en la feria Documenta de Kassel
	2006	Albert Adrià inaugura el restaurante de tapas <i>Inopia classic bar</i>
	2006	Nuevamente se elige a El Bulli como <i>best restaurant fo the world</i>
	2007	Ferrán Adrià participa con su voz en un film de alta cocina de Walt Disney Production
	2007	Se presentan dos nuevos libros de El Bulli, editados por el BulliBooks
	2007	Nuevamente se elige a El Bulli como <i>best restaurant fo the world</i>
La historia continua 2006-2008	2007	Ferrán Adrià fue designado doctor honoris causa por la Universidad de Barcelona
	2007	El Bulli es designado <i>best restaurant of the world</i> por tercer año consecutivo
	2008	Ferrán Adrià fue designado doctor honoris causa por la Universidad de Aberdeen
	2008	Aparece el libro <i>Natura</i> , de Albert Adrià, sobre postres
	2008	Aparece el libro <i>A day at elBulli</i> , editado por Phaido, editorial dedicado a libros de arte

Anexo 4. Etapas del restaurante El Bulli (continúa de la página anterior)

	2009	Adrià viaja por el mundo para presentar el libro <i>A day at elBulli</i>	
	2009	Adrià es elegido mejor cocinero del mundo por la revista <i>Culinary institute of America</i>	
	2009	Nuevamente se elige a El Bulli como <i>best restaurant fo the world</i> por la revista <i>Magazine</i>	
	2009	Aparece el libro <i>Comida para pensar</i>	
	2009	El menú de El Bulli inspira una obra musical	
	2009	Aparece el catálogo general de recetas audiovisuales	
	2009	Se crea la beca internacional Ferrán Adrià para que jóvenes promocionen la gastronomía	
Empieza la transformación 2009 - 2010	2010	Se crea la hoja de ruta del futuro de El Bulli	
	2010	Ferrán Adrià es designado por la revista <i>Magazine</i> como el mejor chef de la década	
	2010	La Universidad de Barcelona convoca el premio Ferrá Adrià a las investigaciones sobre cocina	
	2010	Ferrán Adrià es designado doctor honoris causa por la Universidad de Valencia	
	2010	Ferran Adrià es desigando como la imagen del turismo en España y en Cataluña	
	2010	Se presentan dos nuevos libros sobre El Bulli	
	2010	Ferran Adrià preside el Basque Culinary Center, centro de investigación gastronómico	
	2010	Acuerdo con Telefónica para hacer el mejor laboratorio creativo del mundo gastronómico	
	2010	Valentí Fuster y Ferran Adrià escriben sobre <i>La cocina de la salud</i>	
	2010	La película <i>El Bulli - Cooking in progress</i> se presenta en Amsterdam	
	2010	Se inaugura <i>Tickets - La vida Tapa y 41º</i> , un local de tapas y una coctelería en Barcelona	
	Cierre del restaurate 2011	2011	Se presenta el proyecto arquitectónico de sostenibilidad ambiental
		2011	Ferrán Adrià participa en el último congreso gastronómico
2011		El mundo del arte dialoga con El Bulli en la UAB, reflexiones entre el arte y la alta cocina	
2011		Exposición en La Pedrera, exposición de fotos y documentos sobre arte y cocina	
2011		Novedades editoriales sobre El Bulli, aparecen tres libros de escritores internacionales	
	2011	El último vals. El 30 de junio se brinda el último servicio en la historia de El Bulli restaurante	

Fuente: El Bulli, s.f.c.

Anexo 5. Directivos y responsables de El Bulli

Años	Directivos, jefes de sala y jefes de cocina de El Bulli
1961	Minigolf. Hans y Marketta Schilling (propietarios hasta 1990)
1964	Otto Müller (director)
1967	Helga Lübe (jefa de sala), Fritz Kreis (jefe de cocina)
1968	Manfred Hüsichelrath (director y jefe de sala), Gabi Amann (cocinera)
1970	Urs Müller (director y jefe de sala), Oki Bouillard (jefe de cocina)
1975	Urs Müller (director y jefe de sala), Jean-Louis Neichel (jefe de cocina)
1976	Jean-Louis Neichel (director y jefe de cocina)
1981	Juli Soler (director y jefe de sala), Yves Kramer (jefe de cocina)
1981	Juli Soler (director y jefe de sala), Jean-Paul Vinay (jefe de cocina)
1984	Juli Soler (director y jefe de sala), Ferran Adrià y Christian Lutaud (jefes de cocina)
1987	Juli Soler (director y jefe de sala), Ferran Adrià (jefe de cocina)
1990	Juli Soler / Ferran Adrià (propietarios hasta la actualidad)
1990	Toni Gerez (jefe de sala), Xavier Sagristà (jefe de cocina)
1994	Lluís García y Lluís Biosca (jefes de sala), Marc Cuspinera (jefe de cocina)
1996	Lluís García y Lluís Biosca (jefes de sala), Eduard Bosch (jefe de cocina)
2001-2012	Lluís García y Lluís Biosca (jefes de sala), Albert Raurich y Oriol Castro (jefes de cocina)

Fuente: El Bulli, s.f.c.

Nota biográfica

Jhony Ostos Mariño es profesor investigador ordinario auxiliar de la Universidad Esan desde el 2008, también es profesor visitante de Pforzheim University en Alemania. Recibió el grado de doctor en Management Sciences en la Universitat Ramon LLull – ESADE con la calificación de sobresaliente *cum laude*. Asimismo culminó los estudios de Magíster en Administración en la Universidad del Pacífico, y también hizo estudios de Business Management en California State University at Fullerton, Estados Unidos.

El profesor Ostos trabajó en Telefónica del Perú por 25 años, ocupando diversos cargos ejecutivos tales como controller financiero, jefe de procesos comerciales, y jefe de atención al cliente, entre otros. Asimismo trabajó como Young Professional en Intelsat, en Silicon Valley, California, Estados Unidos, entre los años 1991 y 1992.

Respecto de sus trabajos de investigación, tienen publicaciones en distintos *journals* académicos bajo el proceso de revisión de pares e indexados en ISI Thompson y Scopus. Así también ha participado en diversas conferencias doctorales como autor, *chair*, y revisor de *papers*.