

Lecciones desde el mejor restaurante del mundo

La mítica cocina del elBulli, dirigida por Ferrán Adrià, se convirtió en un ícono de la creatividad y su éxito como organización trasciende el ámbito gastronómico. Testigos de primera mano comentan qué pueden aprender las empresas de sus técnicas.

Por Manuel Torino

Hace menos de un mes, el chef Ferrán Adrià, creador de elBulli, dejó al mundo boquiabierto al cerrar su mítico restaurante, considerado el mejor de la cocina contemporánea por la mayoría de la crítica, para transformarlo en un centro de creatividad e innovación.

Enclavado en Roses, un pueblo perdido en la Costa Brava, a dos horas de Barcelona, elBulli rompió el paradigma de la gastronomía tal cual la conocíamos. Símbolo de ello fue la tapa que en 2003 le dedicó la edición dominical del *New York Times*, en la que, junto a la imagen de Adrià, se leía "La Nueva *Nouvelle Cuisine*", en referencia a la abdicación de Francia como faro culinario global, en favor de España y de su cocinero *fetiche*.

Su estilo revolucionario recibió todo tipo de calificativos: desde gastronomía molecular, hasta cocina tecno-emocional. Lo cierto es que las técnicas innovadoras, como cocer alimentos en hidrógeno o deconstruir los elementos de una tortilla de papas y servirlos en un vaso, han posicionado a elBulli como un ícono mundial de la creatividad.

De hecho, su prestigio ha trascendido la industria gastronómica. Hoy son muchas las empresas que buscan incorporar conceptos y secretos del reducto catalán a sus organizaciones y que se enfrentan a la gran pregunta: ¿qué

puede aprender una multinacional de un restaurante?

Crear es no copiar

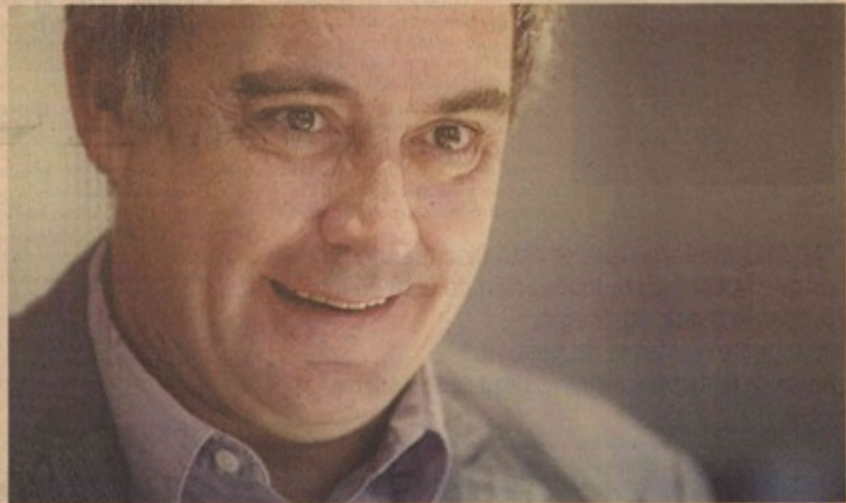
La creatividad, la sorpresa y la innovación, son el motor principal de elBulli. Es el eje que atraviesa toda la organización. El local solía abrir sólo seis meses al año y pese a tener una lista de espera de 2.000.000 de comensales, el resto del tiempo lo destinaba a experimentar y crear nuevas técnicas y platos en el elBullitaller, una suerte de laboratorio gastronómico ubicado en Barcelona, donde, además de cocineros, confluyen ingenieros, científicos y artistas, y el cual cuenta con un presupuesto de 250.000 euros.

"Por lo general, el objetivo de una empresa es innovar en un determinado negocio y luego explotarlo. En el caso de elBulli, se rompe este paradigma ya que funciona como un proceso de exploración permanente. El foco está puesto en la innovación", explica a *Management* el argentino Andrés Hatum, profesor del IAE Business School y autor de un trabajo sobre el caso de este local culinario publicado en el *Harvard Business Review*, para lo cual se entrevistó con el creador y conoció el trasfondo su proyecto.

En su libro *El Secreto de elBulli*, el propio Adrià recuerda el momento en el que decidió que la creatividad sería su norte. Corría 1987, cuando escuchó la frase "creatividad significa no copiar", en boca del célebre chef francés Jacques Maximin. "Esta simple frase fue lo que generó un cambio de enfoque en nuestra cocina, y fue el punto límite entre la 're-creación' y una firme decisión de implicarse en la creatividad", sostuvo el chef catalán.

Auditoría molecular

Lejos de confundir creación con caos, el equipo realiza lo que denominan "auditoría creativa". Cada innovación y cada uno de los 5.000 experimentos que surgen del laboratorio en el año son registrados en una suerte de catálogo que a su vez es compartido online con lujo de detalles. Según Adrià, es la única forma de com-



Ferrán Adrià, cerebro creativo de elBulli.

batir el plagio y además es un aliciente para evitar repetirse. "Detrás de la creatividad, se nota claramente que hay un proceso", destaca Hatum.

Atraídas por los métodos revolucionarios de Adrià, muchas empresas establecen hoy puentes con esta usina creativa. Por ejemplo, la española Telefónica ungió al chef como embajador de la compañía a nivel mundial. "Lo elegimos por considerarlo un referente alineado con la estrategia que la empresa impulsa en relación a la calidad y a la innovación, como así también a la transmisión de valores que identifican el espíritu de la gestión corporativa: la visión, la pasión, el talento y el compromiso", dicen en la Fundación Telefónica.

Dante Liporace es seguramente el argentino que más conoce los secretos de elBulli. Este chef bahiense, de 34 años, fue seleccionado, en 2007, y otra vez en 2009, de entre miles de postulantes para trabajar en la cocina del restaurante. "Convocarían unos 40 cocineros por temporada, de todos lados del mundo. Como toda cocina realmente profesional, es una especie de servicio militar, pero a la vez había libertad para expresarse e incluso te pedían que aportes ideas", explica Liporace, sobre la selección de personal, que es señalado como otra de las fortalezas de la organización.

El argentino resalta el valor de apostar a un equipo diverso, en el que se mezclan diferentes enfoques, conocimientos e incluso trayectorias. "Muchas veces encontrabas a Oriol Castro (N.d.R.: jefe de cocina y mano derecha de Adrià) en el depósito de la cocina haciendo el trabajo que nadie quería hacer. La generosidad y el esfuerzo son valores que te enseñaban con el ejemplo desde el



"No soy empresario. Ni siquiera me gustan los negocios. Lo he hecho, simplemente, para ganar mi libertad creativa."

Ferrán Adrià

primer día", ilustra Liporace, quien se desempeña como chef de Tarquino, en Recoleta.

Por su parte, Hatum compara estos grupos con equipos de ejecutivos más homogéneos, que por lo general son eficaces pero se inclinan a mantener el *status quo*. "Eligen cocineros con cierto *seniority* pero a la vez aprenden muchísimo. Uno de los pasantes me dijo que era como Disney pero manejado por un militar", recuerda el académico. El método rinde sus frutos: muchos de las *celebrities* gastronómicas de las actualidad han pasado por los fogones de elBulli.

Modelo de negocios

"Yo no soy empresario. En realidad, ni siquiera me gustan los negocios. Lo he hecho, simplemente, para ganar mi libertad creativa". La definición pertenece al propio Adrià. Sucede que el éxito de su creación suele utilizarse

también como caso de estudio en escuelas de negocios como la de Harvard o la ESADE, de Barcelona. Luego de ver las imágenes de los platos -tan sofisticados que se confunden con obras de arte-, de enterarse que atienden a sólo 50 comensales por día y que se sirve un menú costosísimo a un precio razonable, los alumnos preguntan inevitablemente: ¿cómo se mantiene toda la estructura?

Para los especialistas, elBulli es un caso emblemático de *loss leader*. Es decir, que si bien el restaurante y su taller de investigación dan pérdida desde el punto de vista contable, el prestigio y la repercusión que generan le permiten a Adrià y a su equipo incursionar en negocios perifericos que dejan grandes dividendos: servicios de *catering*, una editorial y acuerdos de *co-branding* con empresas, como PepsiCo, hoteles NH y Diageo, entre otros.

En sus clases, Hatum lo utiliza como modelo de negocios abierto. "Este modelo utiliza también los recursos de otros para agregar valor y generar una adaptación en el largo plazo", sostiene. Como elBulli difunde sus recetas y permite alianzas con marcas, a su vez, incorpora conocimiento de fuentes diversas: artistas, científicos, ingenieros. Todos, ingredientes para su receta creativa.

El fenómeno de elBulli

- 5 veces fue elegido el mejor restaurante del mundo por la publicación inglesa *Restaurant*.
- 3 estrellas Michelin alcanzó en 1997, la máxima distinción en gastronomía.
- 2.000 platos se elaboraban por día en su cocina.
- 70 personas trabajaban en el restaurante (había más empleados que comensales).
- 8.000 clientes por temporada.
- 2 millones eran los pedidos de reserva por año.

Fuente: *Harvard Business Review*



► JORNADA ABIERTA EN NOVIEMBRE 2011

EL ROL DEL MANDO MEDIO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES
MANDOS MEDIOS DAY

PARA MÁS INFORMACIÓN:
capacitacion@madero.org.ar | www.madero.org
4300-6841/0651 - 4361-9099 - 5921-8000 int. 8714

INSTITUTO MADERO
ESCUELA DE
MANDOS MEDIOS