

“No se pueden aplicar reglas generales”

Ferran Adrià, fundador del mítico restaurante El Bulli, reconvertido en gurú de la creatividad, propone su receta a las organizaciones

JOSE CRETZAZ

LA NACION

Ferran Adrià colgó el delantal, salió de la cocina y se puso el traje de gurú de la innovación, un título que claramente no le cuadra del todo. Fundador del mítico restaurante El Bulli, Adrià superó la categoría de chef consagrado en 2004, cuando la revista *Time* lo puso entre los diez personajes más innovadores del mundo. El Bulli, su mayor creación, fue considerado el mejor restaurante del mundo en 2002, 2006, 2007, 2008 y 2009 por la Guía Michelin.

El chef cerró su mayor creación en julio de este año, pero el lugar, sin abandonar del todo las ollas y las sartenes, se transforma en un centro avanzado de creatividad, que reabrirá sus puertas en 2014. Mientras eso se cocina, Adrià—contratado por Telefónica—recorre el mundo para relatar su visión de la innovación.

Eso lo trajo por tercera vez a Buenos Aires, donde ya había estado en 2000 y 2009. Esta vez dictó una clase ante ejecutivos de empresa en la IAE Business School, habló de “creatividad contextual” ante 3200 personas en el teatro Gran Rex y respondió las preguntas de algunos medios. Defensor a ultranza de Lionel Messi como futbolista y como persona, afirma que el N°10 de la selección argentina y del Barcelona “es un innovador”. Y aconseja: “Tenéis que entender que Messi es la mejor imagen que tenéis los argentinos en el mundo”.

—¿Messi es un innovador?

—Totalmente. Es un gran innovador, sobre todo porque es la primera estrella normal que existe en el fútbol. Es el antidivo.

—¿Ser antidivo es un plus?

—Totalmente. Por esto se le tiene devoción, y por esto es tan importante para Argentina. Hoy en día hacen falta valores de jóvenes normales. La gente empieza a estar un poco harta del divismo. Es cierto que hay gente que está interesada en el glamour y todo eso. Pero hay otra gente que no.

—¿Qué es para Ud. la innovación?

—Me da igual. La innovación es lógica, es que tengo una empresa y quiero que dure. A veces es hacer

cosas y otras veces es no hacer nada, como si fuese dueño de una cantera. Cada negocio tiene un perfil diferente, no podemos hacer medicina general, tenemos que tener medicina especialista.

—No hay claves, sólo casuística.

—Sí, hay una clave que es la lógica. Piensa, analiza... Y ser seguro como el elefante, fuerte y robusto como un rinoceronte y rápido como un leopardo. Te puedes equivocar, pero en las cosas pequeñas. No puedes pedir a una pyme que continuamente se equivoque. Tienes que arriesgarte pero hay que saber en qué.

—¿Cuánto tiene la innovación de búsqueda y cuánto de inspiración?

—La inspiración está en la búsqueda. Eso demuestra que el trabajo en equipo es fundamental.

—El Bulli es un caso de estudio por el trabajo en equipo. ¿Cuáles son las claves para construir un buen equipo?

—Le tienes que dar al equipo lo que el equipo quiera.

—¿Cómo es eso?

—Hablando con ellos. Cuando la organización cobra una dimensión importante es más difícil. Pero tienes que darle lo que quieran, siempre que sea sostenible, conservando cierto equilibrio. No hay más tutías.

—Pero qué hay que darle... ¿libertad, tiempo, dinero...?

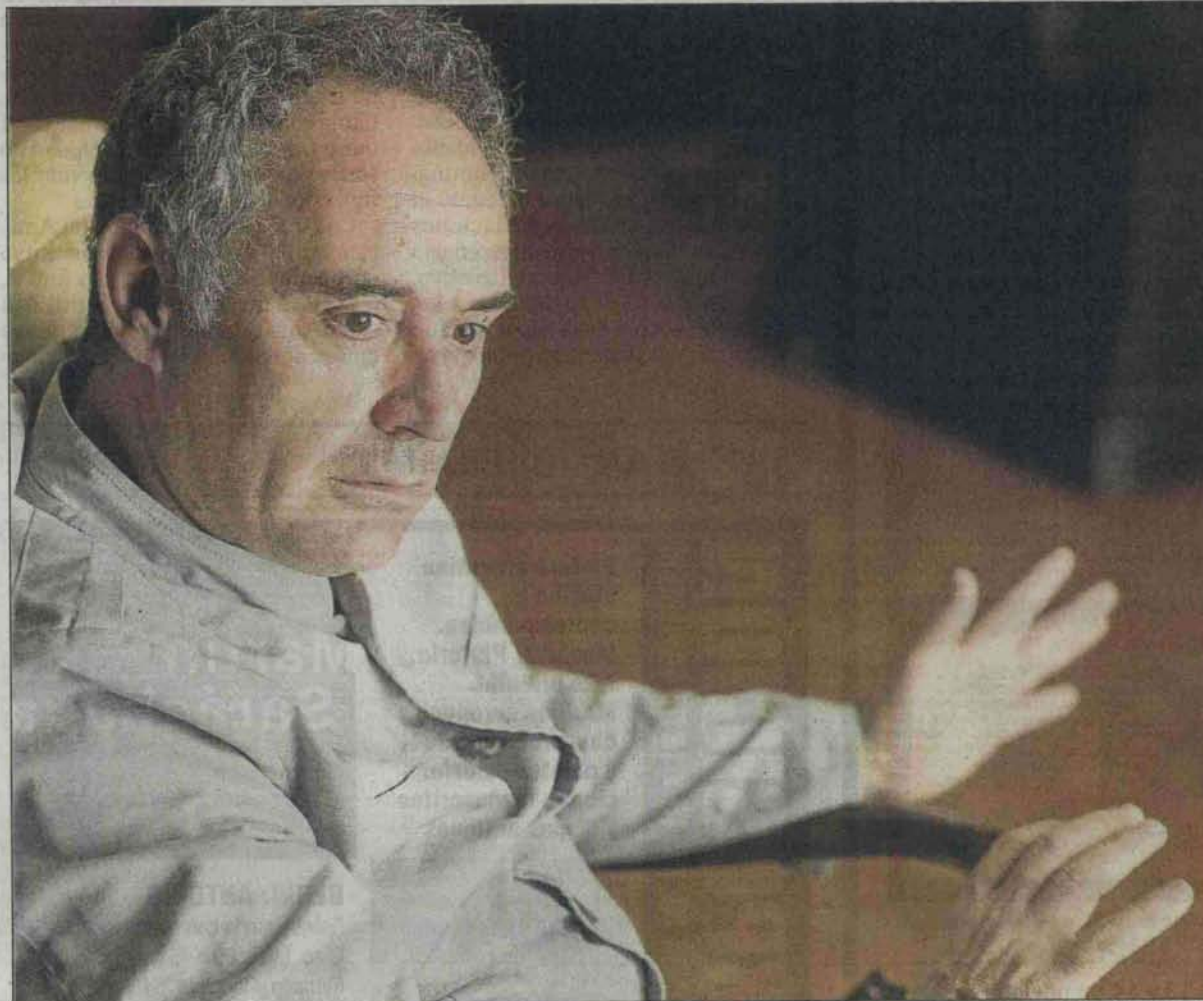
—No hagas una regla general. En una empresa de 10 años esto lo puedes hacer. En una empresa de 50 años, cambiar toda esta cultura es más complicado. En El Bulli, con 75 personas, aunque el núcleo duro éramos 20 a 25, yo pude darles lo que querían y pude continuar con el modelo.

—¿Cuánto tiempo se invierte en “hablar”?

—Tampoco mucho, poquita cosa, sin mucho rollo, eh. Qué quieres, qué te gusta, déjame pensar cómo te lo consigo y listo. No hay que ser un psicólogo.

—Y una vez que el manager va conociendo qué quiere su equipo...

—Pues se lo vas dando y vas construyendo tu equipo. Si quieres tener a los mejores del mundo esto es imprescindible. A veces no llegas a un acuerdo y el empleado quiere lo que



EDUARDO CARRERA/AFV

Ferran Adrià, el creador de restaurante El Bulli y flamante gurú de la innovación, en Buenos Aires

tú no le puedes dar. Resulta que si tú lo que quieres es notoriedad como Ferran Adrià, no puedes estar en el equipo de Ferran Adrià. Es casi imposible, porque esto ha pasado una vez. Aunque te den el honoris causa... ya serás...

—El segundo...

—Entonces, le diré: “Si quieres, igual yo te voy ayudar”.

—¿Cuáles fueron los pedidos más frecuentes, insólitos o llamativos?

—Al final lo que la gente más quiere es familia. Tiempo con su familia. Trabajar en casa, por ejemplo.

—¿Hay una actitud universal ante la innovación o depende de

la idiosincrasia de cada país o cultura?

—Creo que es siempre lo mismo, buscar una idea. Al final uno innova para continuar estando donde está.

—No es más sofisticado que eso.

—Claro, cuando llegaste a un nivel se innova para seguir donde estás.

—¿Cuánto de arte y cuánto de ciencia, cuánto de estudio y cuánto de experimentar hay en la innovación?

—Depende del sector. En publicidad es una cosa, en distribución es otra, en la industria alimentaria es otra. La gran equivocación está en los gurúes de la innovación.

—¿En la receta general?

—Te puedes inspirar, pero no hay recetas generales. Hay que explicar que esto no es tan fácil y que la dificultad es igual para una pyme que para una gran empresa.

—¿Las empresas deben funcionar en alguna medida como talleres?

—Durante años lo hice en El Bulli: en el restaurante cocinaba, producía y también creaba.

—Pero las empresas deben cuidar la productividad ¿Cómo hacen?

—Tendrás que trabajar más, y si no, no hay que meterse a empresario. La diferencia entre ser empresario o no es que tienen que trabajar más que los empleados. El problema de

hoy en día es que los empresarios trabajan menos, y así vamos.

—¿Cuál es el lugar de las nuevas tecnologías en todo lo que estamos conversando?

—Fundamental. Algunos sectores están siendo transformados por la tecnología. Por ejemplo, en gastronomía, Internet está replanteando el papel de los críticos de las guías. Google ha comprado Zagat [guía de restaurantes], ¿qué va a pasar? Si Google entra en el mundo de lo que sería la información de los restaurantes, Michelin está acabado. ¿Esto es imposible? ¿Que no...? ¿Y Kodak? ¿Por qué Kodak no hizo cámaras digitales? Las guías Michelin, que era la biblia, ahora no es tan biblia y tiene que replantearse qué hace.

—¿Qué tan relevante es la interdisciplinariedad para la innovación?

—Para mí fue fundamental.

—¿De qué disciplinas ajenas a la gastronomía se nutrió en El Bulli?

—Más que nutrirnos fue un diálogo. Con el diseño fue muy bueno, con la ciencia, también...

—La ciencia, ¿en qué medida?

—Entendimos que el conocimiento era fundamental, pero no que teníamos que tener ese conocimiento, sino que teníamos que utilizarlo. Por eso toda esa gran equivocación que hay sobre la cocina molecular y El Bulli, que no tuvo una comida científica. El vino es mucho más científico que la cocina de El Bulli. Nosotros lo que hicimos fue utilizar esos conocimientos. Cuando se decidió utilizar el nitrógeno líquido, se les preguntó a los científicos qué características tenía porque era algo que no conocíamos. La ciencia fue importante, también la historia. La relación con las universidades fue fundamental. Donde hay conocimiento ahí queremos estar.

—¿Qué es el conocimiento?

—Esa es la gran pregunta de hoy en día, qué tenemos que saber. El trabajo memorístico no tiene sentido para nada.

—¿Y el talento?

—¿El talento? No se muy bien qué quiere decir talento. Talento puede ser más bien talentoso. Sería ejecutar algo bien, sea innovación o no.