

HBRAL.COM.MX

# Harvard Business Review

impactMEDIA



NOVIEMBRE 2010

**28 Idea en grande**

La próxima revolución científica  
Tony Hey

**78 Foco**

Innovar en la adversidad  
Bhaskar Chakravorti

**117 Manejo personal**

Su estrategia para los medios sociales  
Soumitra Dutta



## Creatividad e innovación radical

Lo que las empresas  
pueden aprender del mejor  
restaurante del mundo

ISSN 0717-9952



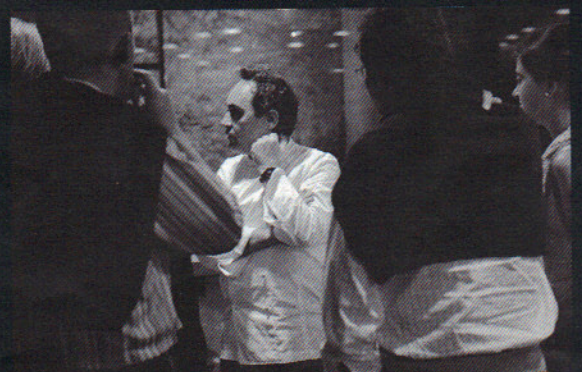
\$150



**Andrés Hatum** es Associate Professor de IAE Business School y director de CIGLA (Centro de Investigación Guía Laboral). Es autor del libro *Next Generation Talent Management* (Palgrave MacMillan, 2010).

# ¿Qué puede enseñarle un restaurante a una multinacional?

**El caso de *elBulli* y la conformación de una organización creativa.**  
por Andrés Hatum



¿POR QUÉ una organización puede adquirir fama mundial? Es natural que las grandes empresas, con una gran facturación e impacto directo en la economía de un país (o varios), obtengan mucha prensa. Sin embargo, al ver la difusión que ha tenido elBulli, las explicaciones comienzan a ser más difíciles, sobre todo porque la fama de este restaurante enclavado en Cala Monjoi, en Cataluña, lejos de todo y de todos, se ha consolidado por ser una organización donde la creatividad es la clave de una nueva Cocina de Vanguardia que se difunde por todo el mundo.

A elBulli no sólo es difícil acceder por el lugar donde está ubicado. El restaurante tiene 2.000.000 de pedidos de reservas anuales pero solamente atiende 8.000 personas por año. Semejante demanda se explica por los varios años consecutivos en que ha sido ungido como el mejor restaurante del mundo por la revista británica *Restaurant Magazine*, y también por su permanente presencia como un referente creativo que trasciende por mucho el mero ámbito culinario.

Podríamos decir que el fenómeno mundial explotó con la aparición del chef de elBulli -Ferran Adrià- en la portada del suplemento dominical de *The New York Times* en agosto de 2003. Esa portada lo consagró como rostro de la "Nueva Nouvelle Cuisine" que ponía a España en la delantera de la vanguardia gastronómica, lugar ocupado tradicionalmente por Francia. "A partir de esta portada -recuerda Adrià- empiezan todas las consecuencias de 'la no cocina'", es decir, las actividades y premios que surgieron a partir de ese momento, como el premio Lucky Strike al diseño, o su participación en Documenta Kassel en 2007, una de las exposiciones de arte contemporáneo más importante del

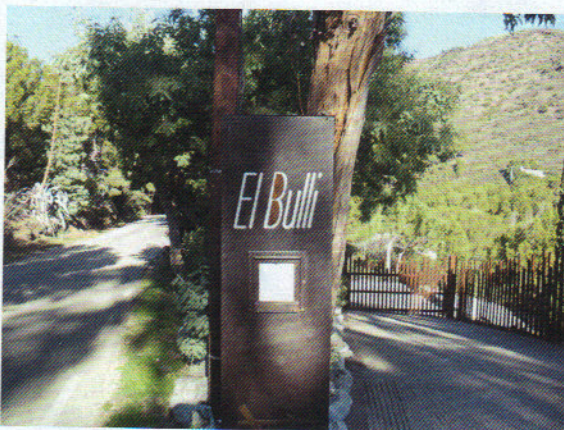
mundo. El director de dicha exposición justificó la invitación a Adrià diciendo que "Ferran transformó la forma en la que percibimos la comida". El premio Lucky Strike lo había ganado anteriormente gente como Phillipe Starck, Donna Karan y Karl Lagerfeld. Hasta el momento, no lo había ganado ningún español y era la primera vez que se lo daban a un cocinero. Y en Documenta "¡difícilmente vayan a invitar a otro cocinero!", reflexiona Adrià.

Y la expansión de fenómeno sigue. "Ahora -continúa Adrià- hacemos un curso de ciencias con Harvard. Todas las universidades del mundo van a ver esto y se preguntarán qué pasa con la cocina que Harvard se interesa y ha hecho un tema muy serio. La cocina es algo muy transversal y va a interesar el fenómeno y tendrá consecuencias". Y es precisamente la transversalidad de la cocina la que permite que en elBulli se junten dos elementos que no suelen ir de la mano: la vanguardia radical y la popularidad a nivel mundial.

Las preguntas sobran. ¿Cómo nació un lugar semejante? ¿Quién es el particular personaje que lo dirige? Y, la más importante, ¿cómo hacen en este lugar para generar permanentemente una creatividad extrema? Las primeras dos preguntas tienen su respuesta en el recuadro "Génesis del fenómeno". La tercera pregunta será contestada a lo largo de este artículo.

### La organización creativa de elBulli: el modelo

El modelo de organización de elBulli que hace de este lugar un parangón de la creatividad, tiene cinco elementos que se complementan y que permiten generar un alto nivel de alineamiento de la organización con su estrategia. Estos cinco ele-



IZQUIERDA:  
ENTRADA A ELBULLI

DERECHA:  
VISTA DE LA CALA MONTJOL



## Génesis del fenómeno

La historia de este enclave hay que buscarla en la década de 1960, cuando el matrimonio compuesto por los alemanes Marketta y Hans Schilling, compran este lugar que en un primer momento se transforma en un minigolf (1961); luego un pequeño "chiringuito" (1963); para convertirse después en un bar que se llamó elBulli debido a los perros de raza bulldog que tenían los fundadores.

Juli Soler, socio de Ferran Adrià y alma mater de la sala del restaurante, comentaba respecto a la etapa fundacional de elBulli: "Aquí

lo que pasó es que el doctor Schilling era un gastrónomo muy aficionado, que conocía los mejores restaurantes de Europa. Con él recorrimos varios de ellos".

Para convertirse en un buen restaurante, hacían falta buenos chefs. Además del renombrado Jean-Louis Neichel, por elBulli pasaron Jean Paul Vinay y Christian Lutaud. Schilling no escatimaba recursos, inclusive enviando a sus chefs a realizar *stages* (pasantías) en afamados restaurantes como el de Alain Chapel (Neichel); Pic, George Blanc (Adrià); Troigros (Lutaud).

"El doctor Schilling estaba en Alemania y, cuando venía al restaurante, siempre traía cosas, ya que en España no las había. Nos traía vajilla,

revistas (...) la huella que dejaron Marketta y el doctor Schilling es total. Ellos supieron traer hasta aquí a buenos chefs y comenzar a convertir este sitio alejado en un lugar conocido en el mundo gastronómico", comenta Lluís Biosca, uno de los jefes de Sala del restaurante.

Hacia 1983 Ferran Adrià hace su aparición en elBulli. La terraza de elBulli es un lugar especial con una vista única. Uno puede imaginar a Ferran Adrià llegando por primera vez a la Cala Montjoli y pensando lo inhóspito y, al mismo tiempo, encantador del lugar. "No me entraba en la cabeza que un restaurante estuviera tan alejado de la civilización", confiesa.

Adrià nació cerca de Barcelona en 1962 y, como él expresa,

era "un chaval normal que poco a poco se enamora de la cocina". Abandona sus estudios en Administración de Empresas y consigue su primer trabajo en el hotel Playafels (en Castelldefels) como lavacopas. Luego de un paso por Ibiza como ayudante de cocina "pero que no tenía interés en la cocina", llega a Finisterre, uno de los grandes restaurantes de Barcelona. En el servicio militar lo ubican en la cocina y allí conoce a Fermín Puig, quien introduce a Adrià con los libros de los grandes maestros: Paul Bocuse, Michel Guérard y Alain Chapel. Además, le sugiere hacer una pasantía en elBulli. Adrià hace un *stage* en elBulli en 1983, y acepta un contrato en 1984. Podríamos decir que el resto es historia conocida.

mentos altamente congruentes son: énfasis en la exploración y la creación, una base cognitiva amplia y diversa, una identidad organizacional fuerte, baja inserción en el sector y un modelo de negocios abierto. En cada uno de estos puntos se dará una breve explicación sobre ellos, habrá ejemplos de empresas que contaban o no con estas características y se describirá lo que hace elBulli.

### Hacer de la exploración y creación el eje de la actividad

En las empresas la dicotomía entre la exploración y explotación es constante. Mucho se ha escrito sobre la conveniencia de una u otra o ambas ("la organización ambidiestra"). La "explotación" incluye ideas como eficiencia, implementación, rediseño, ejecución; mientras que la "exploración" está más relacionada con ideas de búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, flexibilidad, innovación y descubrimiento. La explotación responde más a preguntas tales como ¿puede una organización adaptarse y cambiar? ¿Cómo hace una organización para sobrevivir a los cambios?; mientras que la exploración permite ser más disruptivos en cuanto a los cuestionamientos: ¿cómo hace una organización para crear cambios que afectarán e impactarán en la

industria? ¿Puede una organización provocar cambios en un sector?

La explotación de los recursos existentes de una empresa en el corto plazo se contraponen con los costos de la experimentación con alcance en el largo plazo (con la incertidumbre que esto puede generar) y exploración de nuevas tecnologías y mercados. Las organizaciones ya establecidas y aquellas que han crecido y que se han desarrollado y consolidado en el mercado, suelen tener una tendencia hacia la explotación, intentando ser más eficientes en aquellas cosas que ya saben hacer. Puede que estas empresas terminen siendo dominantes en el corto plazo, pero en el largo plazo es más incierto. En contraste con esto, los beneficios de aquellos que exploran son más inciertos y más distantes en el tiempo. Por esta razón, muchas compañías son menos eficaces para explorar y crear y por ende más vulnerables ante cambios bruscos en el contexto externo.

Pensemos en Firestone, la empresa de neumáticos que era líder del mercado de tecnología convencional en Estados Unidos. Sin embargo, a comienzos de la década de los setenta, la compañía francesa Michelin lanzó el neumático radial. La tecnología radial era más segura, durable y económica que la convencional. En Firestone, la

## El futuro y el factor Adrià



LA TERRAZA DE ELBULLI

El 26 de enero de 2010, el diario *El País* de España señalaba que elBulli dejaría de servir comidas en 2012 y 2013 según lo que había anunciado Ferran Adrià en la feria gastronómica Madrid Fusión. En ese evento Adrià subrayó que su buque insignia no desaparece: se cierra en cuanto restaurante de cara al público, pero per-

manece abierto como laboratorio de investigación. El 5 de octubre de 2010 elBulli anuncia que Telefónica y Ferran Adrià han firmado una alianza para hacer del nuevo "bulli" el mejor laboratorio creativo e innovador del mundo.

¿Qué pasó por la cabeza de Adrià? Lo que fuera que Adrià pensó para el futuro, elBulli no será más lo que algunos tuvimos la suerte de

conocer. Ya no será más un restaurante para ir a comer; se convertirá, entre otras cosas, en una estructura que promueva fundamentalmente la creatividad.

En algún momento de la conversación que mantuvimos, me hizo un comentario sobre el futuro de la organización tal cual es conocida hasta hoy. Ferran venía ya reflexionando su decisión y el impacto que tendrá: "Va a ser algo que va a descolocar. Vengo

explotación de los procesos tradicionales fue uno de los principales impedimentos para dar una respuesta eficaz a la tecnología radial. Firestone invirtió en el nuevo producto, pero aferrado a su antigua forma de trabajar. En lugar de explorar y generar nuevos procesos, la empresa se quedó atascada en sus viejos procedimientos, pensando que si los hacía más eficientes (es decir, explotarlos mejor) podría adquirir los elevados estándares de calidad que necesitaba la tecnología radial. Ése fue el comienzo del fin de la compañía. En 1998, la empresa japonesa Bridgestone adquirió Firestone.

En elBulli optaron por la creación y la exploración como hilos conductores de la organización. Juli Soler, socio de Ferran Adrià, recuerda una frase que fue una revelación para Adrià: "En un viaje que hacíamos en 1987 todo un grupo de cocineros por Europa visitando sitios, estuvimos en unas clases que hacía Jacques Maximin (uno de los mejores chefs de Francia y ex chef del hotel Negresco de Niza). Entonces, después de su disertación ofreció la palabra. Adrià le preguntó qué es crear cocina y Maximin le contestó 'crear es no copiar'. Esta frase cambió mucho el concepto de Ferran y a partir de aquí Ferran vio la chispa para empezar a encender todo su fuero creativo".

La creatividad se convirtió entonces en clave para el trabajo de Ferran Adrià y desde 1987 que el restaurante abre 6 meses por año, atendiendo solamente por la noche, para poder trabajar el resto del tiempo en crear y explorar nuevos procesos y productos. Adrià trabajó fuertemente en formar personas, crear una organización e instaurar métodos que constituyeran los pilares de la creatividad en elBulli.

¿Qué es crear para Ferran? En su libro, "El secreto de elBulli", Adrià diferencia creatividad de invención: "En el mundo de la cocina actual se inventa muy poco, pero se puede crear mucho (...) crear es poder ver lo que no todo el mundo percibe. Teniendo en cuenta que todo ya existe de alguna forma, el creador original será capaz de acceder a lo que muy pocas personas ven, y, con la ayuda de sus conocimientos, ofrecer algo nuevo".

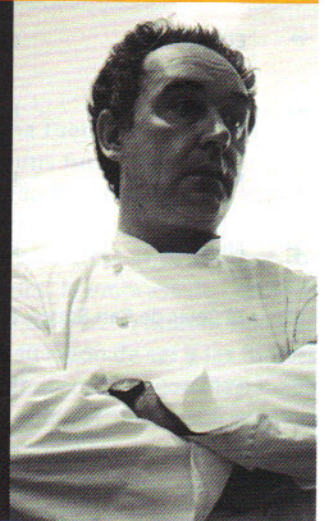
Para Adrià, el creativo requiere también un valor fundamental, la honestidad: "Todos tenemos influencias y nos inspiramos; es casi imposible no hacerlo ya que hay mucho inventado. El tema entonces es la honestidad que se relaciona con el ego creativo. Nosotros, de 100 cosas que hacemos en tres estamos influenciados, pero 97 las hacemos nosotros".

Si bien se ha relacionado a Adrià con el mundo del arte, por el tipo de trabajo que se realiza en elBulli, Adrià prefiere hablar de creatividad. "Sí, es verdad que la experiencia de elBulli es similar a una experiencia artística, pero la cuestión de por sí ya tiene entidad, tiene el paraguas de la creatividad (...) hoy en día lo importante es la creatividad y dentro de la creatividad está el arte", afirma. "Mi trabajo -dice convencido Adrià- es el de director creativo. El director creativo maneja los ritmos vitales creativos de cuándo parar y de cuándo hay que hacer y avanzar. Esto es importantísimo y es muy difícil. (...) Si yo fuera presidente de una compañía, los temas relativos a la creatividad dependerían de mí, ya que esos temas son el motor de una organización. Si hago creatividad, después puedo arreglar el tema financiero, el comercial; pero si no la hago, no puedo hacer lo otro (...) por

estudiando esta decisión hace siete meses y ligando todo a la creatividad". Mi pregunta no se hizo esperar: ¿seguirán siendo el mejor restaurante del mundo? La respuesta de Adrià fue tan instantánea como desconcertante: "Probablemente no, pero no importa". Y es que realmente no le importa, ya que la visión del futuro de la organización es para Adrià algo que va mucho más allá de la competencia con los demás.

Adrià no concibe su organización como cualquier empresa familiar donde el fundador se impacienta por la futura sucesión y el bien de la familia. La visión de Adrià va más allá de elBulli como empresa. Ferran apunta al impacto en la creatividad que influenciará (e influye) en la gastronomía y otras industrias que se relacionan con la gastronomía y alimentación. Su objetivo no es que elBulli se perpetúe

y consolide como lo que hoy conocemos (como lo haría la típica empresa), su objetivo es crear una organización generadora de tendencias, que se anticipe a las necesidades del mercado y de las personas. De esta forma, Adrià no consolida elBulli como mera organización culinaria, sino que crea una nueva tendencia en la gastronomía que lo trascienda a él como individuo y como chef.



FERRAN ADRIÀ

otra parte yo nunca tendría un staff fijo, sino siempre gente variable para que las ideas fluyan y para evitar la rutina".

¿Qué busca un cliente de elBulli? ¿Qué lo hace distinto de otro restaurante? Probablemente, la creatividad extrema con la que se trabaja en elBulli hace que sea un experimento gastronómico, cercano al arte. El foco no es el cliente sino la creatividad, y el cliente se beneficia con ello. Oriol Castro, -uno de los tres jefes de cocina y mano derecha de Adrià en todo lo concerniente a la creatividad- es claro al respecto: "La gente viene a buscar emociones. El cliente viene aquí predispuesto a eso. Aquí no viene la gente a tener una cena de negocios, la gente viene especialmente a comer a elBulli. Aquí no hay carta, la gente viene abierta a lo que Ferran le dé".

"Allí mandan ellos", comenta Marisa Reig refiriéndose al elBulli. Marisa es catalana y clienta frecuente y amiga personal de Adrià. "Como broma, siempre les comento (a Adrià y sus colegas) que consiguen que haga todo lo que ellos quieren: comer con los dedos, comer en dos bocados, primero a un lado y luego el otro, en el orden que ellos quieren, primero oler y después comer, llenarte la boca y rebosar pareciendo un goloso. (En elBulli) tienen muy claro que el protagonista eres tú, quieren que disfrutes, que estés contento, (...) que nunca te sientas menospreciado por no entender algo o no ser capaz de sentir o notar alguna sensación. En elBulli, uno asiste a un espectáculo de colores, olores, sabores y texturas".

El foco en la exploración que realizan en elBulli les ha permitido generar la capacidad de crear

e innovar en forma continua. El "aislamiento" de elBulli al gusto del cliente y el eje en la creatividad ha generado algunos efectos no previstos del proceso de exploración: sorprender y superar las expectativas del cliente, así como generar productos y procesos no existentes previamente en la gastronomía.

### Una base cognitiva amplia y diversa

En muchas organizaciones existe un debate sobre las ventajas o desventajas de tener un equipo ejecutivo diverso donde se mezclen diferentes trayectorias y experiencias. Hay empresas que prefieren grupos homogéneos donde sus miembros son parecidos en edad, experiencia y que tal vez lleven años trabajando juntos. Estos grupos homogéneos pueden contribuir a generar eficiencia y se inclinan a mantener el statu quo. Al conocerse más puede existir mayor solidaridad entre sus miembros y mayor congruencia en las creencias del grupo, permitiendo generar un consenso más rápido ante decisiones claves en la organización.

Por el contrario, los grupos ejecutivos heterogéneos y diversos tienen el potencial de generar mayor adaptabilidad y creatividad del grupo. La diversidad de habilidades y experiencias ayuda a que los grupos más diversos sean más adaptables. Por otra parte, esos equipos poseen redes, contactos y fuentes de información distintas y perspectivas diferentes, lo que influye en tomar decisiones más creativas e innovadoras. A mayor heterogeneidad, mayores las posibilidades de los ejecutivos de interpretar la realidad con una base cognitiva diferente, con visiones distintas y diferentes percepciones. Además, las visiones y modelos

## Ranking de Restaurantes 2009

1º	elBulli	España	Mejor restaurante del mundo Mejor restaurante en Europa
2º	The Fat Duck	RU	
3º	Noma	Dinamarca	La elección de los chefs
4º	Mugaritz	España	
5º	El Celler de Can Roca	España	El que más avanzó en el ranking
6º	Per Se	EE.UU.	Mejor restaurante de las Américas
7º	Bras	Francia	
8º	Arzak	España	
9º	Pierre Gagnaire	Francia	
10º	Alinea	EE.UU.	

NOTA: Ver listado completo en [http://www.theworlds50best.com/module/acms\\_winners?group\\_id=1.html](http://www.theworlds50best.com/module/acms_winners?group_id=1.html) el ranking es provisto por la revista británica "Restaurante Magazine". elBulli además cuenta con tres estrellas otorgadas por la Guía Michelin.

mentales diferentes dentro del grupo pueden facilitar cambios más radicales en la organización a partir de alternativas innovadoras.

Muchos teóricos del management han sugerido que diferentes modelos mentales en la organización influyen fundamentalmente en la capacidad de acción de las empresas. Esta capacidad puede definirse por tres dimensiones: el deseo del equipo ejecutivo de explorar nuevas alternativas estratégicas; la decisión de tomar riesgos; y la posibilidad de confrontar temas difíciles a nivel ejecutivo. Para lograrlo, empresas como Novotel –una de las principales cadenas hoteleras del mundo– en la década de los 90 decidió más que duplicar su equipo de alta dirección para incorporar y ampliar las experiencias de los ejecutivos. El equipo se complementaba en estilos, conocimientos, opiniones, para así incorporar innovación y creatividad a una empresa que estaba en un proceso de transformación.

Uno de los grandes problemas de tanta diversidad es cómo combinar la necesidad de esa heterogeneidad de ideas, visiones y prácticas con la generosidad al compartir, evitando conflictos que destruyan el equipo ejecutivo. ¿Qué hacen en elBulli al respecto?

En elBulli optan por la diversidad y heterogeneidad en su equipo. En elBulli se reciben 5.000 solicitudes para trabajar y son aceptadas 35 personas:

25 en cocina y 10 en la sala. Los *stagers* (pasantes) componen así el 50% del total de 70 empleados del restaurante.

Además de experiencia, se busca que los *stagers* vengan de distintas partes del mundo. Esa diversidad incrementa la creatividad del lugar. Sin embargo, hay dos criterios que también se tienen en cuenta a la hora de trabajar en un equipo de alto desempeño y creatividad: generosidad y compromiso. No sirve de nada tener gente diversa si no está dispuesta a aportar. “Aquí las personas se llevan más que recetas –enfatisa Marc Cuspiñera, quien se ocupa de los negocios de imagen y consultoría además de la gestión del personal–, aprenden una nueva forma de trabajar y a dirigir una organización. Si alguien viene el primer día con la idea de llevarse 40 recetas, esa persona no entendió que ésta es una organización donde compartimos tiempo, generosidad y conocimiento. Y también seguramente ha sido nuestro error en contratar ese talento ya que ese talento individual no potencia el talento organizacional que necesitamos desarrollar”.

Respecto a la cultura de generosidad y trabajo en equipo en elBulli, Juli Soler enfatiza “antes, en un restaurante, si estabas en la cocina, si eras un aprendiz, estabas en un rincón y no te dejaban hacer nada y no tenías idea de nada. No te enseñaban ni te explicaban nada. Aquí siempre tienes las puertas abiertas al cien por cien”.

“Crearon una manera de trabajar en una cocina, con un profesionalismo extremo” comenta Dante Liporace, ex *stager* en 2007 y 2009 y Chef del primer restaurante de cocina evolutiva de Argentina, Tarquino. “Obviamente –continúa Liporace– cada uno es una esponja y saca el mayor provecho de su estadía en elBulli. Es prácticamente un servicio militar donde se trabaja concentrado sólo en la cocina. En elBulli no se cierran a su increíble creatividad, sino que te piden que aportes ideas y eso hace que todos crezcan, tanto elBulli como uno mismo, ya que permite aportar un granito de arena a ese monstruo creativo que es elBulli con Ferran Adrià. No es fácil manejar tanta diversidad. Cada cocinero que va allí quiere realizar su propia revolución en la cocina, cosa nada fácil, pero Adrià permite canalizar esa energía dispersa y diversa para que elBulli saque lo mejor de cada uno”.

Mateu Casañas –jefe de cocina del “mundo dulce” de elBulli– puntualiza el valor de la diversidad del equipo a la hora de crear: “La composición

del equipo es muy diversa, diversas experiencias y países y eso nos permite incorporar permanentemente nuevas ideas. Lo importante es que las cosas las vean muchos ojos y muchas mentes para que todo el mundo pueda sacar todo el jugo que hay en esas cosas”.

### Fuerte identidad organizacional

La identidad organizacional emerge como importante para definir la organización creativa. Esta identidad tiene tres dimensiones que nos ayudarán a comprender su importancia. La identidad se refiere a lo central para una organización, lo que la hace distinta o distinguible del resto de las organizaciones y, finalmente, lo que es percibido por los miembros de esa firma que permite que la misma perdure en el tiempo y que relaciona el pasado con el presente de esa organización. En el corazón de la definición de identidad organizacional están los valores que hacen actuar o reaccionar a una organización de una forma particular. Esos valores son las lentes que los ejecutivos utilizan para interpretar los distintos temas que acontecen y sirven de filtro para la toma de decisiones.

El problema que muchos autores identifican en las empresas con identidades organizacionales fuertes es que cuando esa identidad está compuesta por valores perdurables y muy arraigados en la organización, la identidad organizacional puede llevar a una inercia en la toma de decisiones, a ser lento en reaccionar ante oportunidades o problemas que presente el mercado.

Un claro ejemplo de estas teorías es el caso de Polaroid. Una gran cantidad de creencias muy difundidas en el equipo ejecutivo de la empresa le impidieron pasar exitosamente de la tecnología análoga a la de imagen digital. Una de las creencias más importantes en la empresa era que no se podía ganar dinero con el hardware. Cuando el mercado de imagen digital comenzó a emerger, los ejecutivos de la empresa no incentivaron la investigación y desarrollo en la nueva tecnología. Además, la devoción de la empresa por la investigación resultó en darle la espalda a temas financieros o de marketing o a entender cómo responderían los clientes.

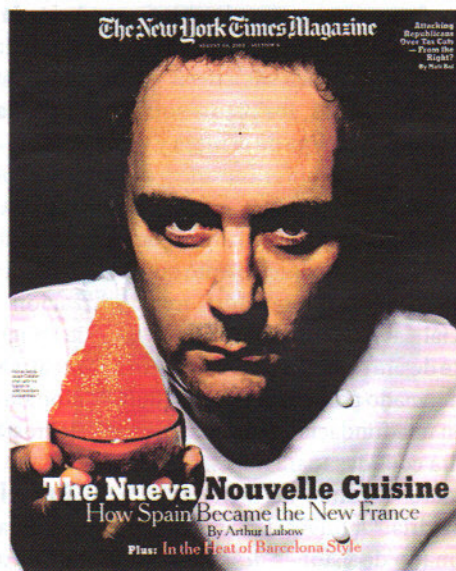
Sin embargo, existen casos que

demuestran que una fuerte identidad organizacional puede ser una fuente de ventaja competitiva fuerte cuando la misma incluye valores que favorecen el cambio, la innovación y la toma de riesgo. En América Latina encontramos casos como el de Natura, la empresa de cosméticos brasileña que factura 4.200 millones de US\$ (año 2009), integra su razón de ser y las fuertes creencias de la empresa con el negocio. La razón de ser está definida como el “bien estar bien” el *bienestar* es definido como la relación armoniosa del individuo consigo mismo y el *estar bien* es la relación empática con otros, con la naturaleza de la cual es parte. Así surgen creencias importantes como la importancia de las relaciones (que impacta en la forma directa de venta de la empresa); la diversidad (que influencia el tipo de producto que comercializan de la biodiversidad amazónica y los productos naturales que venden); la búsqueda de la belleza (que domina el acercamiento al cliente a partir de la búsqueda de una belleza natural en diferentes edades) entre los valores más importantes. Es normal ver publicidades de Natura con clientas que no son el parámetro normal de la belleza de pasarela sino que reflejan una belleza real donde Natura aporta a partir de sus productos naturales.

En elBulli los valores de creatividad, generosidad y trabajo en equipo se fueron consolidando y creciendo con el correr del tiempo. Adrià en-

fatiza el valor de la libertad creativa: “Cuando yo empecé -recuerda- me preguntaba cuánto dinero me hacía falta para no pensar más en dinero. A este restaurante no hay que concebirlo como un negocio (...) si no hubiese sido muy difícil estar 15 años sin ganar dinero. Entonces dije cuánto dinero me puede hacer falta; cuando esté ya no pienso más en el dinero y ya está. El tema es que cada vez aguanto menos administrando negocios para tratar de generar ese dinero”, culmina Adrià.

El valor de la libertad creativa es tan fuerte, que los negocios de elBulli comenzaron a cambiar a partir del año 2005. Como comenta Cuspinera, “desde el año 2005, los negocios han migrado, los hemos ido sacando, algunos se han hecho para conquistar nuestra libertad creativa, como la posibilidad de man-



PORTADA DE THE NEW YORK TIMES MAGAZINE (2003)



## elBulli: Estadísticas del Restaurante más famoso del mundo

¿Cuándo abren?	6 meses al año (del 1º de Abril al 30 de Septiembre)
¿Y el resto del año?	En el Bullitaller en Barcelona desarrollando los platos de la próxima temporada
¿Cuántos servicios otorgan?	1 solo servicio diario, por la noche
¿Cuántas estrellas Michelin?	3 estrellas, que es la máxima categoría otorgada
¿Cuántas personas comen en elBulli por año?	Aproximadamente 8000, o sea 50 personas por noche durante 160 días
¿Cuántos pedidos de reserva tiene el restaurante por año?	Alrededor de 2.000.000
¿Cuánta gente trabaja en elBulli?	Aproximadamente 70 personas (lo que significa que hay más empleados que clientes)
¿Cuántos aplicantes hay por año para entrar a trabajar en elBulli?	Aproximadamente 5.000 para 25 puestos de cocina y 10 en el salón.
¿Cuántos recetas se elaboran por temporada?	110
¿Cuántos platos tiene el menú degustación?	Se elaboran 2.000 platos por día y cada comensal degusta 40 platos
¿Cómo es elBulli por dentro?	El salón tiene 250m <sup>2</sup> y 15 mesas, mientras que la cocina tiene 350m <sup>2</sup>

tener nuestro taller". Juli Soler remata estas reflexiones, "nuestro objetivo no ha sido hacernos millonarios. Hemos tenido muchas charlas con Adrià, pero nuestro objetivo es hacer felices a los comensales, a los amigos de nuestra mesa".

Además de la libertad creativa, los valores de la generosidad y trabajo en equipo han sido clave en la evolución de elBulli. Mateu Casaña enfatiza la importancia de conformar un equipo de alto desempeño abierto a compartir: "El equipo es clave, aquí se tira para adelante y nunca vas a decir 'este plato es mío' ni mucho menos, los platos son de elBulli... (...) Todo se pone encima de la mesa y eso hace que nada se quede en la caja encerrado y que ninguna idea se pierda".

El valor predominante de la creatividad, así como la generosidad de compartir el conocimiento que se va generando, han hecho que Ferran Adrià tomase una decisión crucial para el futuro de la organización. El restaurante dejará de servir comidas en 2012 y 2013 según lo anunciado por Adrià y luego elBulli se transformará en una fundación que, entre otras actividades, servirá comidas (para más sobre este punto, vea el recuadro "El futuro y el factor Adrià"). Como comentaba Adrià: "A través de la historia de elBulli hemos tomado decisiones drásticas para mantener nuestro nivel de creatividad".

El caso de elBulli nos permite apreciar la

importancia de sostener valores a lo largo del tiempo como eje de la actividad organizacional. El valor de la creatividad, sobre todo, generosidad y trabajo en equipo han sido los atributos intangibles de esa identidad desde la fundación de elBulli, con el matrimonio Schilling (vea el recuadro "Génesis del fenómeno") que ya proponía una creatividad inusual en un lugar particular, hasta la llegada de Adrià a elBulli. Por otra parte, existirían algunos atributos más tangibles que hacen a los productos, estrategia, procesos y estructura. Estos atributos tangibles han evolucionado y cambiado en el tiempo en forma radical para poder seguir siendo creativos a lo largo del tiempo. Anclándose en una fuerte identidad con valores muy arraigados en la creatividad e innovación, elBulli ha podido transformar su organización en forma constante para permitir estar a la vanguardia gastronómica. La tabla "Evolución creativa de elBulli, métodos y cambios organizacionales" muestra la continuidad de los valores del restaurante.

### Baja inserción sectorial

La literatura del management señala que a mayor similitud con otras empresas y organizaciones en la industria, es muy probable que esas firmas acepten las normas que prevalecen en el sector.

Además, a mayor contacto entre los ejecutivos en la misma industria, se promueve una conciencia de las prácticas y valores existentes en una industria.

Una consecuencia de la baja inmersión en la cultura del sector es el grado de libertad que las compañías puedan tener a la hora de realizar movimientos estratégicos y convertirse en organizaciones que adopten estrategias pioneras que puedan impactar en la industria donde ellas se mueven. Es generalizada la idea que para lograr ser un disruptor en el mercado incorporando nuevas estrategias o conceptos, las empresas tienen que evitar las presiones propias del sector y de su macrocultura. La baja inserción también permitiría mayores actividades de exploración.

Un caso donde la baja inserción sectorial ha dado resultados positivos, puede observarse en la empresa argentina AGD (Aceitera General Deheza), una empresa aceitera con una facturación de US\$ 3.200 millones y una de las principales exportadoras argentinas. AGD irrumpió en la industria donde opera con estrategias distintas a los líderes. Así la empresa integró todas sus actividades, desde la creación del producto hasta su venta en los supermercados. También ha invertido en transporte, logística y capacidad de almacenamiento. AGD también ha dado el primer paso a fines de la década del 1980 en lanzar el primer aceite de girasol puro al mercado. Muchas de estas estrategias en las que AGD se convirtió en pionera le permitieron consolidar ventajas competitivas antes que el resto de las empresas del sector. Algunas de ellas han tenido que imitar parte de la estrategia de AGD para poder seguir compitiendo.

El rol y liderazgo de Ferran Adrià así como la forma de trabajo de elBulli nos señala la baja inserción que el restaurante tiene en su propio sector. A Adrià se lo ha comparado con Picasso, Dalí, Klee y muchos referentes artísticos. Casi nunca se lo compara con otros cocineros.

La relación de Adrià con el mundo de la ciencia, el diseño, y otras disciplinas impactan tanto en su cocina como en la



DE ARRIBA HACIA ABAJO:

RAVIOLI ESFÉRICO CON GUI SANTES Y ENSALADA DE GUI SANTES A LA MENTA.

PAPEL DE FLORES.

AIRE HELADO DE PARMESANO CON MUESLI.

reflexión del producto. La inmediatez de su comida, los cambios en la estructura del menú y una nueva manera de servir la comida donde los camareros adquieren un rol protagónico en la realización del plato, difieren de lo tradicional. La sala comienza a participar de las elaboraciones.

A elBulli se le atribuye, a partir de la revolución creativa generada, la creación de una nueva cocina apoyada fuertemente en la exploración técnico conceptual. Esta cocina tiene un foco claro en el análisis sensorial para generar "la emoción creativa" en el comensal, como menciona Adrià. Así es como la creación y creatividad tienen un lugar de supremacía, más allá de lo que al cliente le interese. Sin embargo, el comensal se beneficia y espera las preparaciones de elBulli.

La cocina de elBulli tiene otras dimensiones diferentes a los restaurantes tradicionales. Por un lado la cocina se convierte un hecho artístico, un espectáculo efímero (debido a la inmediatez que requiere comer los productos de elBulli). Además, en elBulli, no hay menú como en un restaurante común, sino un menú degustación de varios pasos donde es elBulli quien define qué va a comer el comensal. Por otra parte, la coordinación entre la sala y la cocina se convierten en elemento clave para que el cliente comprenda qué y cómo comer, mientras que en los restaurantes tradicionales esa relación suele estar disociada.

Otra diferencia con sus competidores tradicionales es la multidisciplinariedad que existe en elBulli. Durante el tiempo que el restaurante permanece cerrado se realizan muchas actividades: se participan en cursos relacionados con productos, utensilios, tecnologías y técnicas. El grupo creativo también busca nuevos productos, proveedores y eso requiere viajar por el mundo para conocer más y en mayor profundidad. El equipo también visita a especialistas de otras disciplinas como diseñadores industriales y científicos.

En definitiva, elBulli hace de la gastronomía algo transversal que abarca aspectos artísticos, psicológicos, científicos y tecno-



DE ARRIBA HACIA ABAJO:

FERRAN ADRIÀ Y ORIOL CASTRO EN LA COCINA DE ELBULLI

ORIOL CASTRO DANDO INDICACIONES AL EQUIPO DE STAGERS

CENA FAMILIAR

EL EQUIPO DE LA SALA ESPERANDO LA REUNIÓN CON LOS JEFES DE COCINA

lógicos. De esta forma, el mercado los ha asimilado a una experiencia distinta, tal vez “artística”, para generar una nueva tendencia en el mundo gastronómico: la “Nueva Nouvelle Cuisine”.

### Un modelo de negocios abierto

El caso de elBulli puede ser hoy considerado un emblema, junto a otros, de un modelo de negocios abierto. Para aclarar los conceptos, un modelo cerrado de negocios, por muchos años lo vigente en el mercado, es aquel que enfocaba la creación de valor a través de sus propios recursos. En un modelo abierto, se utilizan también los recursos de otros para agregar valor y generar una adaptación en el largo plazo. Para Francesco Sandulli y Henry Chesbrough, autores de un clásico artículo sobre este tema (“Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos; *Universia Business Review*, Número 22, 2009), el modelo de negocios abierto tiene una perspectiva compradora y otra vendedora. La compradora es aquella por la cual las empresas incorporan recursos externos a sus propios modelos de negocios. La vendedora, por otra parte, es aquella que hace que una empresa permita que otras utilicen los recursos creados por ella.

Existen en el mercado ejemplos claros de ambas perspectivas. Hay ciertas instituciones educativas que han abierto sus recursos (en este caso la producción de conocimiento) al mercado. Ejemplo de esto es el caso de Universia Knowledge Wharton ([www.wharton.universia.net](http://www.wharton.universia.net)) o Insead Knowledge ([www.knowledge.insead.edu](http://www.knowledge.insead.edu)). Estas instituciones educativas de prestigio internacional permiten el acceso al conocimiento generado por ellas (perspectiva vendedora); o el caso de la empresa Threadless ([www.threadless.com](http://www.threadless.com)) que utiliza la valoración de los usuarios de sus diseños que luego produce teniendo en cuenta esa opinión (perspectiva compradora). Google y Amazon podrían considerarse modelos parcialmente abiertos ya que sus plataformas sirven a millones de usuarios (perspectiva vendedora).

En elBulli se integran ambas perspectivas, la compradora y vendedora, convirtiendo este lugar en un parangón de modelo abierto de negocios. ¿Qué características tiene este modelo en elBulli? ¿Cómo se beneficia la organización con esta apertura?

En elBulli la creación y la integración del conocimiento es crucial para su modelo abierto de

negocios. Por el lado de la creación, el equipo creativo de elBulli trabaja seis meses en el restaurante y el resto del año en elBullitaller, en Barcelona, un lugar especialmente acondicionado para el trabajo creativo y los descubrimientos que Adrià y su equipo realizan a lo largo del tiempo y antes de cada temporada que abre el restaurante. Como cualquier empresa que se dedica a innovar, elBulli cuenta con un presupuesto importante de I&D y un taller (laboratorio) para investigar.

La investigación de elBulli tiene lugar en diferentes dimensiones: nuevos productos, nuevas técnicas y nuevos conceptos. Se efectúan pruebas y todo lo investigado es documentado. Las

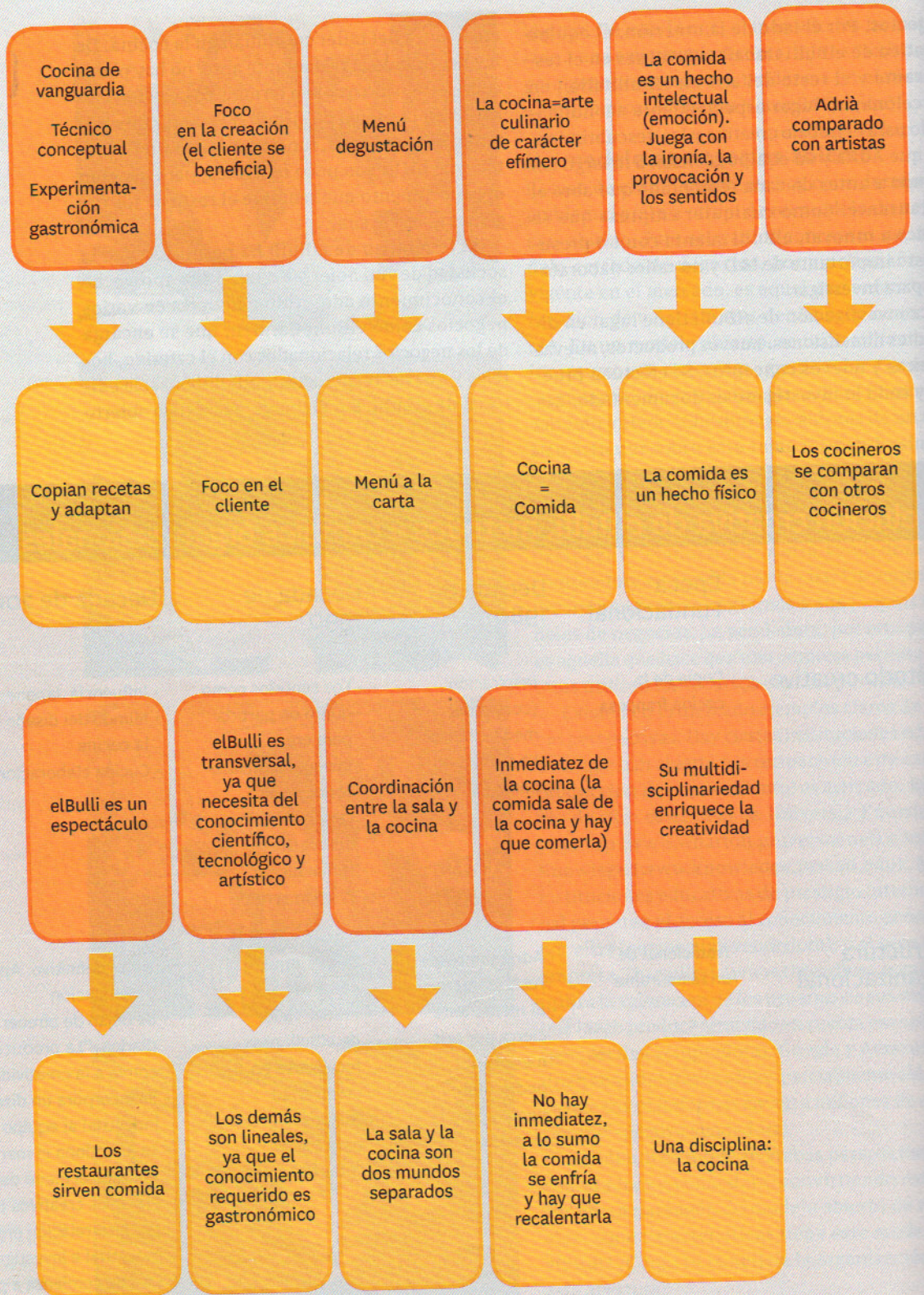
creaciones del taller continúan en la cocina. De hecho, cuando el restaurante abre, no hay platos completos, sino que son terminados y perfeccionados en la cocina de elBulli. El restaurante y el taller, de esta forma, funcionan como un laboratorio de I&D y son poco rentables, pero generan el conocimiento que requiere el resto de los negocios que sí lo son.

El fenómeno de elBulli ha permitido que la sociedad de Juli Soler y Ferran Adrià aproveche el conocimiento adquirido e invierta en varios negocios como elBulli Carmen, que se encarga de los negocios relacionados con el catering, hoteles y nuevas tecnologías y elBullibooks, la editorial de elBulli. Sin embargo, el modelo abierto

## Evolución creativa de elBulli, métodos y cambios organizacionales

	Época Fundacional	Década de 1980	Década de 1990	Década de 2000
<b>Método creativo</b>	Copia de la cocina francesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspiración (cocina del mediterráneo)</li> <li>Lo autóctono como estilo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los sentidos como punto de partida para crear</li> <li>Búsqueda técnico-conceptual</li> <li>Deconstrucción del producto</li> <li>Minimalismo</li> <li>El sexto sentido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencia Japonesa</li> <li>Mundo del diseño y la ciencia en la cocina</li> <li>Cocina elaboracionista</li> </ul>
<b>Estructura organizacional</b>	Tradicional de un restaurante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adrià frente al restaurante</li> <li>El restaurante cierra por seis meses para poder tener tiempo para la creación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primer equipo creativo</li> <li>Primer Taller de elBulli para focalizarse en creatividad</li> <li>Nuevos negocios para lograr "libertad creativa"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller definitivo. Apuesta a la investigación</li> <li>Se dejan de ofrecer dos servicios diarios. "La producción se comía a la creatividad"</li> <li>Se incorpora un diseñador industrial al equipo</li> <li>Se abandona el menú a la carta. Aparece el menú degustación</li> <li>Procesos creativos enriquecidos por interrelación entre diseño industrial e investigación</li> <li>La sala comienza a participar en la elaboración</li> </ul>

**Diferencias entre elBulli (en naranja) y los restaurantes tradicionales (en amarillo)**



de elBulli se puede observar en los acuerdos de co-branding con algunas empresas. Así lo ha hecho con los aceites aromáticos Borges, los cafés italianos Lavazza, Lays (de PepsiCo) y colabora con el hotel NH con quien desarrolla dos marcas, el NHube y Fast Good. La primera es un nuevo concepto de restaurantes y la segunda un proyecto para demostrar que se puede comer rápido y sano. Sin olvidar elBullihotel, ubicado cerca de Sevilla, donde se pueden degustar platos de las temporadas anteriores del restaurante.

El conocimiento en elBulli se genera dentro y fuera de la organización. Así como elBullitaller permite generación interna de conocimientos, y los acuerdos de co-branding permiten que las empresas accedan a elBulli a través de su marca y conocimiento (perspectiva vendedora del modelo abierto de negocios), elBulli incorpora conocimiento de fuera de la organización a partir de las asociaciones que tiene. El restaurante trabaja junto a fundación Alicia (Alimentación y Ciencia) y ha participado en el proyecto INICON, financiado por la Unión Europea, dirigido a promocionar la colaboración entre científicos, chefs y restaurantes. Y sigue buscando conocimiento fuera, como el ya mencionado acuerdo entre elBulli y la escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas de Harvard que proporcionará a elBulli conocimiento científico y técnicas de la configuración de alimentos, texturas y estructuras (perspectiva compradora del modelo abierto de negocios).

Hay un aspecto importante del modelo de negocios de elBulli referido a la perspectiva vendedora y que se refiere a abrir el conocimiento a terceros. Para Adrià la creatividad requiere método y ciertas reglas que pueden y deben ser auditados. "Hoy hasta los pintores, los artistas

creativos más radicales, requieren método. Ser creativo hoy es mucho más difícil que hace diez años". Para él la creatividad se puede medir: "Además se requiere una auditoría creativa que la mayoría de las empresas no tiene y así se gastan millones de euros en I&D que nadie controla. La auditoría es clave".

La auditoría creativa de elBulli se realiza a partir de la publicación de los catálogos de todos los productos y descubrimientos que allí se realizan. Desde el año 2001 se ha catalogado todo el trabajo de Adrià en elBulli y se creó un mapa evolutivo de dicha cocina. De esta forma, además de la auditoría creativa, elBulli comparte toda la información con el mercado. "¿Sabes por qué hacemos esto? - reflexiona Adrià- Porque lo que hemos hecho este año ya no vale. Y sí, la vara de creatividad sube muchísimo, pero ésa es nuestra adrenalina". Oriol Castro remata: "Abrir y enseñar es una forma de hacerse más grande".

El modelo de negocios abiertos de elBulli ha requerido el desarrollo de ciertas complementariedades que se han convertido en capacidades organizacionales que este restaurante no sólo ha sabido incorporar sino también explotar. Primero, ha desarrollado una gran capacidad de creación a partir de la exploración que realiza en forma permanente y, al mismo tiempo, ha desplegado su capacidad de absorción en el mercado; además, ha generado una complementariedad interna y externa de recursos que potencia su capacidad creativa, esto es la posibilidad de incorporar activos externos en la organización; y, finalmente, ha permitido establecer una interdependencia y confianza con sus alianzas que le permiten a elBulli la posibilidad de estar abierto a oportunidades y lograr anticiparse al mercado.

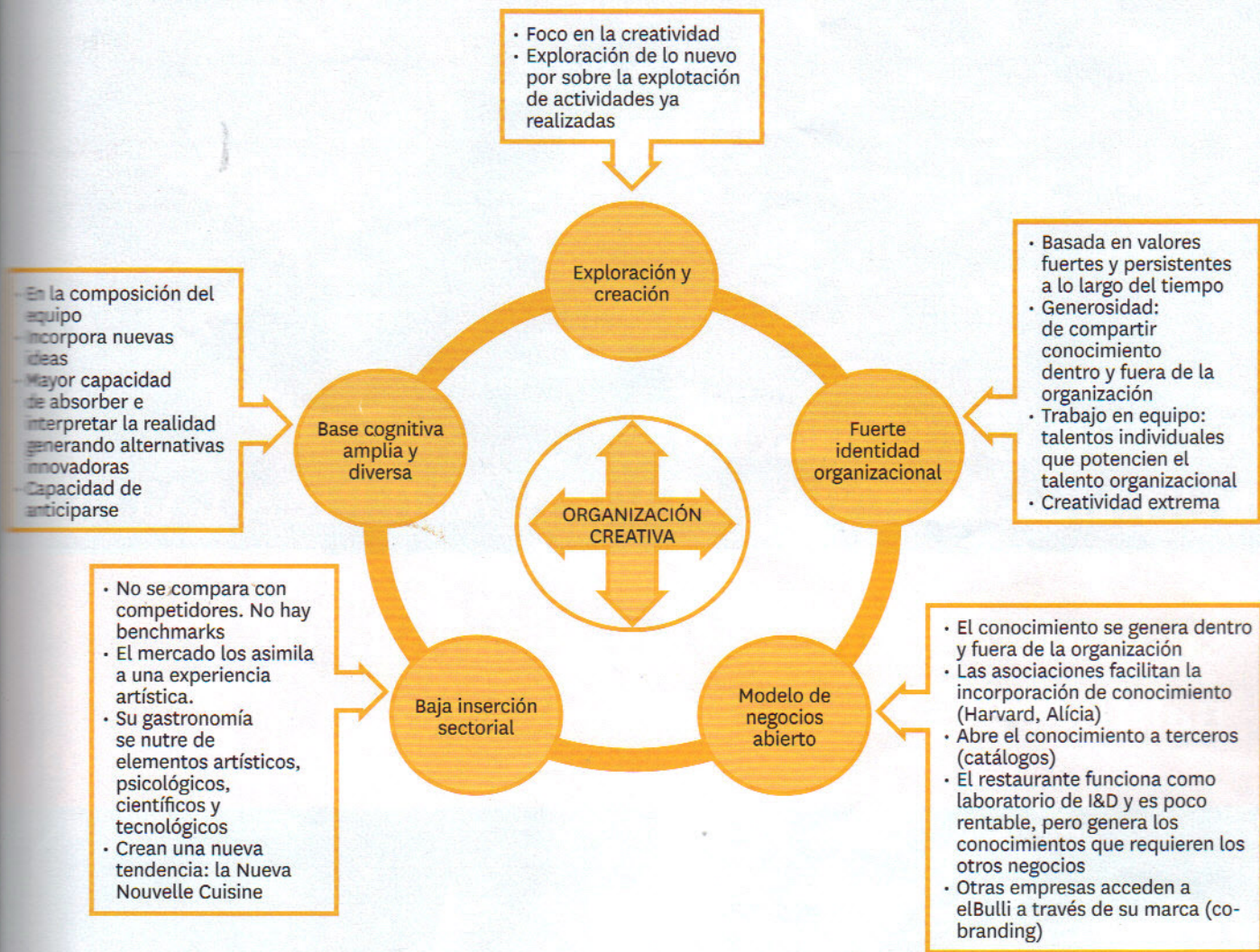


IZQUIERDA:  
COCINA EN ELBULLITALLER  
(BARCELONA)



DERECHA:  
SALÓN DE TRABAJO EN  
ELBULLITALLER (BARCELONA)

**El modelo de organización creativa de elBulli**



**DEFINITIVAMENTE ELBULLI** ha demostrado ser una organización donde la creatividad es su razón de ser y probablemente la clave para su subsistencia. Ahora bien, ¿puede el modelo de elBulli como organización creativa ser replicado por grandes empresas? El modelo presentado y explicado anteriormente tiene raíz en dimensiones que las compañías permanentemente intentan abordar. El logro de elBulli es haber consolidado un modelo donde cada elemento está interrelacionado con los otros y todos alineados con el objetivo de esta organización: la creatividad. Para cada dimensión organizacional del modelo de creatividad, elBulli ha trabajado sobre algunos elementos que permiten reforzar dichas dimensiones. Esos elementos son específicos para el caso de esta organización que permiten consistencia entre las distintas dimensiones.

La creatividad de elBulli también demuestra que ésta no se produce como consecuencia de la informalidad, la locura creativa o la improvisación. Dicha creatividad está fuertemente arraigada en la organización y son los elementos organizacionales los que sustentan y soportan la genialidad creativa de Adrià y su equipo. Las corporaciones multinacionales y las grandes empresas pueden tomar de elBulli los elementos organizacionales utilizados para consolidar una organización creativa. Sin embargo, cada empresa, dependiendo de sus objetivos estratégicos, deberá darle a cada dimensión del modelo de creatividad organizacional la orientación que considere más adecuada. ♥

Reimpresión R1011P-E

AGRADEZCO A FERRAN ADRIA, JULI SOLER Y SU EQUIPO POR EL TIEMPO Y LA INFORMACIÓN QUE ME CONCEDIERON PARA ESCRIBIR ESTE ARTÍCULO.