

## **Creatividad y liderazgo emprendedor: el caso de Ferran Adrià y elBulli** *Silviya Svejenova y Marcel Planellas*



Sopa de letras. Catálogo General de elBulli

La creatividad y la innovación son cada vez más un elemento esencial para el desarrollo de las ciudades, motor de su evolución y fuente de progreso. La ciudad creativa es una ciudad capaz de reinventarse, con voluntad y capacidad para atraer, retener y multiplicar la pasión y la energía del talento. Se nutre de líderes emprendedores quienes redefinen sus sectores, desafiando esquemas preestablecidos, movilizand o la ilusión de seguidores y convirtiéndose en referentes internacionales. Hemos considerado que para las ciudades que quieren ser creativas podría resultar de interés conocer la historia del chef Ferran Adrià, un líder emprendedor que ha sido capaz de crear un nuevo lenguaje en la alta cocina. Fruto de una investigación extensa y rigurosa, este artículo quiere presentar al-

gunos de los elementos principales del caso de Ferran Adrià y elBulli, un restaurante de tres estrellas Michelin, y que ha sido distinguido cinco veces como el mejor restaurante del mundo por la revista *Restaurant Magazine*. En la parte final del artículo planteamos tres preguntas abiertas, que relacionamos con el caso de Ferran Adrià, para que puedan servir de material de reflexión para las personas y grupos que hoy se encuentran implicados en la apasionante tarea de desarrollar la creatividad en las ciudades. Ferran Adrià está reconocido como el chef más influyente de la última década por Madrid Fusión, la Cumbre Internacional de Gastronomía, y cocinero del año por The Culinary Institute of America, entre muchos otros prestigiosos premios en el ámbito de la alta cocina. Sus

creaciones culinarias le han valido los más altos reconocimientos como diseñador (el premio Lucky Strike Designer Award 2006), artista (es el primer chef invitado a exponer su trabajo en Documenta 2007, uno de las muestras más importantes del arte contemporáneo que se celebra cada cinco años en Kassel, Alemania) y científico (doctor honoris causa por dos universidades). En este periplo, Adrià ha sido portada en una gran cantidad de medios de prensa local e internacional, como *El País Semanal*, *Actualidad Económica*, *The New York Times*, la revista *Time* (la cual le nombró entre las 100 personas más influyentes en el mundo), e incluso el periódico francés *Le Monde*. Ha plasmado su nuevo lenguaje culinario en numerosos libros y compartido sus ideas con públicos muy diversos, desde el equipo de la empresa Google, hasta Harvard University.

### El universo de elBulli

*“No soy un empresario. De hecho, ni siquiera me gustan los negocios. He hecho esto para lograr mi libertad creativa”*, nos explicaba Ferran Adrià. La libertad creativa de este gran chef reside en el universo de elBulli, que consta de cuatro planetas: el restaurante, el taller de creatividad, sus negocios y la relación con la sociedad. Cada planeta ayuda a conformar el exclusivo modelo empresarial de elBulli y se beneficia de él.

El restaurante proporciona reconocimiento, el taller de creatividad desarrolla la renovación, los negocios aportan rentabilidad y la relación con la sociedad manifiesta su implicación y responsabilidad para conseguir unos hábitos alimentarios saludables. Se trata de un modelo equilibrado, en el que el valor del “conjunto” (los diferentes planetas) es mayor que la suma de sus partes.

### El restaurante

Ferran Adrià define elBulli como felicidad, una nueva manera de entender y desarrollar la alta cocina que tiene como objetivo final que los comensales sean felices durante las horas que están en él. Se fundamenta en el legado del restaurante original, fundado en Cala Montjoi hace ahora casi cinco décadas, y es el resultado tanto de mucha imaginación, como de mucho trabajo y persistencia.

Adrià se unió al equipo de elBulli en 1983. En 1990, Juli Soler y él registraron elBulli, S.L., y compraron el restaurante a la familia Schilling, propietaria de éste hasta entonces, lo que les dio carta blanca para imaginar el futuro de elBulli. Su restaurante consiguió el máximo reconocimiento en el mundo de la alta cocina, las tres estrellas Michelin, en 1997 y las ha mantenido desde entonces. El restaurante mantiene su reputación gracias a su compromiso con los niveles más altos de innovación (el menú varía cada año incorporando los últimos descubrimientos salidos directamente del taller de creatividad del chef), la calidad y la exclusividad.

Sólo 8.000 de las cerca de un millón de peticiones recibidas anualmente son satisfechas en los seis meses que el restaurante permanece abierto para cenar. A aproximadamente 200 euros el menú, esta abrumadora demanda no satisfecha significa que el chef deja escapar un enorme flujo de ingresos. Cuando se le pregunta si entra en sus planes abrir otros restaurantes elBulli en las principales ciudades del mundo o subir sustancialmente el precio del menú, el chef responde con un tajante “no”. Este “no” revela la coherencia que el chef persigue en su modelo de negocio. Su pasión reside en la creatividad de la alta cocina y por eso, para él, la implicación personal en su restaurante resulta esencial, algo que no podría hacer

si abriera una cadena de restaurantes elBulli por todo el mundo.

Sin embargo, el éxito no le ha llegado a elBulli de forma inmediata. Ferran Adrià se unió al equipo de elBulli en 1983, un mes después de terminar su servicio militar en Cartagena. En 1990, Juli Soler compraron el restaurante, lo que les dio carta blanca para ambicionar el futuro de elBulli. Para que el restaurante alcanzara el máximo reconocimiento de la Guía Michelin, no sólo se requirió mucha profesionalidad, sino también pasión y compromiso. Tal como reconoce Adrià, fue al cabo de unos 15 años de unirse a elBulli cuando los resultados empezaron a llegar. Quince años creyendo firmemente en una idea y persiguiéndola con mucho trabajo y persistencia.

En el restaurante el ritmo es rápido e inmediato, y se requiere una diligente orquestación de la plantilla de cerca de 70 personas que sirven a 50 comensales. Las creaciones del chef aparecen una tras otra, en unos pocos minutos, como si la mesa fuera una pasarela de un desfile de moda. El ingenio de Adrià se plasma en sorprendentes creaciones de diversas categorías de comida: nitro-caipiriña con concentrado de estragón (cócteles), merengue seco de remolacha al kéfir con caramelo Fisherman (tapas), o nigui de daiquiri, café y caramelo (morphings). En estas creaciones, el chef rompe las barreras entre lo dulce y lo salado, une lo frío y lo caliente, mezcla sólidos y líquidos, así como texturas suaves y texturas crujientes, inventa nuevas técnicas (esferificación) y conceptos (espuma), y lo adereza todo con una pizca de humor y sorpresa.

### **El taller de creatividad: renovación**

El taller de creatividad del chef, elBulli-taller, es un lugar para la creatividad en

estado puro. Allí nacen las nuevas ideas que sirven para renovar el menú del restaurante año tras año. Este taller permanece abierto durante todo el año, y en él trabajan doce profesionales organizados en cuatro equipos diferentes con una inversión anual de cerca de 250.000 euros. El taller reúne a una ecléctica mezcla de chefs, científicos y diseñadores que idean la experiencia completa que ofrecerá elBulli, diseñando tanto el contenido como el continente.

*“Todo el mundo es creativo”, afirma el chef, que añade: “lo que importa es tu nivel de compromiso con la creatividad”.*

Adrià utiliza la metáfora del termómetro para indicar la necesidad de preocuparse para que el compromiso con la creatividad tuviera la “temperatura correcta”. Adrià actúa con pasión por la creatividad, que es el máximo nivel de compromiso que el termómetro puede



Papel de flores. Catálogo General de elBulli

marcar. La pasión es el entusiasmo ilimitado que el chef siente por la creatividad y su minuciosa consideración por lograr el progreso de la misma. A ese nivel, la creatividad tiene que ver con el compromiso por desafiar prácticas que se han dado por sentadas (por ejemplo, que un menú debería empezar con platos salados, llamados entrante y plato principal, y acabar con platos dulces llamados postres) y por descubrir e incorporar otras nuevas (por ejemplo, la fusión de lo dulce y lo salado, o la introducción de nuevos elementos en el menú, como los morphings).

En 1994, Adrià y su equipo se dieron cuenta de que si su cocina tenía que progresar, sus esfuerzos deberían centrarse más allá de la creación de nuevas recetas y orientarse hacia la creación de nuevos conceptos y técnicas. La creatividad técnica y conceptual en la que se embarcó el equipo sentó las bases para el singular estilo de elBulli e incrementó el ritmo y la velocidad de innovación.

*“No hay que ser una gran multinacional para tener un laboratorio de creatividad”, explica el chef. Cuando elBulli recibió su tercera estrella Michelin en 1997, cada vez era más difícil combinar la creatividad constante con las absorbentes exigencias del negocio. La idea de un taller dedicado a la creatividad, dice Adrià, “surgió el día en que me di cuenta de lo difícil que era combinar una creatividad constante con muy poco tiempo libre y con todas las obligaciones y responsabilidades que conlleva dirigir un restaurante”. Fue un emblemático chef francés, Joël Robuchon, el que les aconsejó que separaran la actividad creativa del trabajo en el restaurante.*

La pasión de Ferran Adrià por la creatividad tiene su origen en la emblemática frase de Maximin *“Creatividad es no copiar”*, una pasión que el chef y su

equipo empezaron a manifestar de una amplia variedad de formas. En 1992, por ejemplo, Adrià pasó todo el invierno con el escultor (amigo y cliente) Xavier Medina Campeny en su taller Palo Alto del barrio de Poblenou, en Barcelona. Allí Ferran creó platos (sin tener que cocinar en el restaurante) mientras Xavier realizaba esculturas. Luego, se comían las creaciones de Ferran y hablaban de arte. Éste fue el origen de la idea para el famoso taller de creatividad de elBulli: en ese momento un concepto novedoso dentro de la profesión que fue extendiéndose gradualmente por el mundo de la alta cocina.

En el taller, el chef y su equipo registran minuciosamente cada una de las combinaciones realizadas durante el proceso de experimentación y creación. Igual de minuciosa es la toma de notas que llevan a cabo cuando el equipo se dedica a la “caza de ideas”. Adrià explica lo que hacen: *“Anotamos todo lo que nos llama la atención en una libreta y, cuando llegamos a casa, pasamos estas notas a una libreta general junto con otras muchas ideas que no siempre están relacionadas con nuestros viajes. Cuando decidimos empezar a trabajar para la temporada siguiente, esta es la base de datos que utilizamos. Los platos que se preparan en elBulli al año siguiente surgen de todas estas notas”*. Anotar estas ideas les ayuda al final de un período, normalmente un año, a identificar las nuevas ideas que han surgido y a contar con una especie de informe anual sobre creatividad. Al igual que en los laboratorios de I+D, de los cerca de 5.000 experimentos realizados en el taller, sólo alrededor de 125 ideas son finalmente incorporadas al menú del año siguiente.

Adrià ha condensado los conocimientos adquiridos a lo largo de esta evolución en la esencia de su singular aproxima-

ción a la creatividad. El resultado son 23 principios básicos que están disponibles en su sitio web. El principio nº 11 de la lista afirma que *“la búsqueda técnico-conceptual es el vértice de la pirámide creativa”*. Este principio hace hincapié en que, para el equipo de elBulli, el máximo nivel de creatividad se alcanza cuando se identifican o inventan nuevas técnicas y conceptos. En contraste con una receta, que tiene un potencial bastante limitado a la hora de permitir una posterior innovación, principalmente en base a una adaptación, una nueva técnica (por ejemplo, la esferificación) o un nuevo concepto (por ejemplo, la espuma), permite iniciar una senda de innovación con una gran cantidad de posibles giros y variaciones. Por ejemplo, tomando como punto de partida un nuevo concepto, como la espuma, uno puede crear numerosos grupos de nuevos platos basados en variaciones del sabor y la textura.

### **Los negocios: recursos**

Durante estos años el chef ha conseguido trasladar las novedosas ideas desarrolladas en el laboratorio y la consolidada marca que ha construido a una serie de negocios que aportan ingresos y que hacen que el modelo empresarial de elBulli sea económicamente sostenible. Los ingresos se generan principalmente a través de proyectos de asesoría y de los propios negocios de elBulli. A través de elBullicarmen, un espacio dedicado a los negocios, tan sólo a unos metros del taller de creatividad del chef, al otro lado de la Rambla, en Barcelona, el chef y su equipo han ofrecido servicios de asesoría a varias empresas, de los sectores de la alimentación, restauración y hostelería, como Borges, Lavazza, Nestlé, Pepsico o United Biscuits.

Ferran Adrià está particularmente satisfe-

cho de la colaboración con NH Hoteles, una empresa para la que él y su equipo desarrollaron dos conceptos revolucionarios: Nhube y Fast Good. Cuando NH Hoteles contrató a Adrià para modernizar sus restaurantes, la primera cosa que les sugirió el excelente chef fue que los cerraran y luego los reabrieran aplicando un nuevo concepto. Nhube es un nuevo espacio multi-funcional de NH Hoteles diseñado para funcionar como restaurante, sala de lectura, lounge y café-bar, todo en uno. La comida que se sirve es una gama de platos españoles sencillos, tradicionales y caseros que proporcionan la sensación de estar como en casa. Otro concepto revolucionario que el chef desarrolló para NH Hoteles fue Fast Good: un reelaborado concepto de comida rápida que asume los cambios en los hábitos sociales e intenta afrontarlos aplicando un concepto nuevo de comida rápida.

La relación de elBullicarmen de Ferran Adrià con el mundo del diseño se remonta a mediados de la década de 1990, cuando el equipo del restaurante contactó con jóvenes diseñadores de Barcelona para que les ayudaran a crear nuevos recipientes que se adaptaran a sus creaciones culinarias. También han colaborado con CIM (Cerámica Industrial Montgatina) para crear juegos de vajillas y con ICC (International Cooking Concepts) para producir utensilios de cocina, como el famoso PacoJet. De estas colaboraciones han surgido artículos con un carácter y personalidad muy marcados. Recientemente, este tipo de colaboraciones se ha ampliado dando lugar al lanzamiento de nuevas iniciativas, incluido Ferran Adrià by Armand Basi, una línea de textiles para el hogar y la cocina de la marca de moda española Armand Basi; Texturas, una nueva línea de emulsificadores, agentes gelificantes y productos creados por Ferran y Albert Adrià para encapsular comida en esferas,

producidos por Solé Graells, y Faces Ferran Adrià, un proyecto en el que el chef y un grupo de prestigiosos diseñadores, como Luki Huber, Claramunt y De Mas, Azúa y Moliné, y Estudi Arola, han estado trabajando juntos desde la primavera de 2006 para crear nuevos utensilios para la cocina y la mesa. Faces ha contado con el respaldo de un socio industrial, Cunill Orfebres, especializado en la fabricación de productos de acero inoxidable. elBulli también ha abierto negocios propios, principalmente de catering (elBullicatering) y de edición de libros (elBullibooks).

### **Relación con la sociedad: ALICIA**

A lo largo de los años, Ferran Adrià se ha mostrado cada vez más preocupado por el papel de la ciencia y la gastronomía en la promoción de hábitos alimentarios saludables, y ha abrazado con entusiasmo varias iniciativas que le conectan con la sociedad. Entre estas iniciativas está la propuesta que le hizo Adolf Todó, el entonces director de Caixa Manresa, que solicitó su apoyo y consejo para ALICIA (un acrónimo de alimentación y ciencia), fundación recientemente creada bajo los auspicios de Caixa Manresa y de la Generalitat de Cataluña. El objetivo de la Fundación es avanzar en la investigación de los procesos de nutrición, la salud y la gastronomía y contribuir a estos objetivos sociales y culturales implementando programas para mejorar la nutrición y promover la investigación para entender mejor la historia de la nutrición y la gastronomía.

### **La coherencia y adecuación del modelo empresarial, el modelo de creatividad y la estrategia de elBulli**

La calidad y la exclusividad del restaurante son los pilares de la mundialmente famosa marca elBulli. El chef ha recha-

zado numerosas propuestas para abrir una cadena de restaurantes en España y en el resto del mundo. El laboratorio creativo es el lugar donde Adrià da rienda suelta a la pura creatividad y desde donde, año tras año, se nutre al menú del restaurante con nuevas creaciones. Para Adrià, tanto el restaurante como el laboratorio son inversiones, y son sus actividades empresariales y de asesoría las que le aportan la mayor parte de sus ingresos, proporcionándole la libertad económica necesaria para crear sin ningún tipo de restricciones.

Mientras que la base del prestigio del restaurante es la exclusividad, el chef es particularmente inclusivo en su relación con la sociedad. Adrià participa en una Fundación que realiza investigaciones sobre productos alimenticios indígenas y que ayuda a preservarlos, a la vez que pretende mejorar los hábitos alimentarios tanto de gente mayor como de gente joven. Así pues, el restaurante proporciona reconocimiento, el laboratorio conduce a la renovación, los negocios aportan rentabilidad y la relación con la sociedad manifiesta responsabilidad por una cocina y unos hábitos alimentarios saludables. Se trata de un modelo equilibrado, en el que el valor del “conjunto” (los diferentes planetas) es mayor y tiene más sentido que la suma de sus partes individuales.

Lo que le da coherencia a las trayectorias de los cuatro planetas es el equipo. Aunque Ferran Adrià es el rostro más visible de elBulli, el universo de elBulli es la creación de un excelente equipo y no de un solo genio. “Somos una gran familia y contamos con el mejor equipo posible”, explica el chef. Esta comprometida y entusiasta familia llena de talento consta de un núcleo central que se fortalece a lo largo de los años, garantizando la estabilidad, y de unos miem-

bros más periféricos, que van cambiando con el paso del tiempo, permitiendo la continua renovación de la familia. El núcleo está formado por los propietarios del restaurante, Ferran Adrià y Juli Soler, cada uno de los cuales representa el 50% de elBulli en todos los aspectos. Ambos definen su relación como un matrimonio y, tal como explica el chef, *“yo me encargo de crear nuevos platos, y Juli y yo nos ocupamos por igual de los temas económicos”*. En lo que se refiere a los hermanos Ferran y Albert, su relación creativa ha sido una perfecta simbiosis. Igual de fuerte ha sido la relación entre Albert Adrià y Oriol Castro, el dúo que, junto con Ferran Adrià, representan el alma del taller de creatividad. Además, hay toda una serie de otros chefs de primera categoría que podían haber abierto y dirigido con éxito sus propios restaurantes de élite y, a pesar de ello, siguen trabajando con Ferran en elBulli.

Gracias a su compromiso y estableciendo unos altos niveles de autoexigencia, Ferran Adrià y su equipo han desarrollado un modelo de creatividad basado en la disciplina, la gestión de los recursos de tiempo, espacio y talento, con un alto interés por medir y reflexionar sobre los resultados. A través de este modelo, ha logrado crear y difundir un nuevo lenguaje culinario que le ha permitido revolucionar el mundo de la cocina y tener un importante impacto en el ámbito de la innovación y la creatividad.

Inspiradas en el caso de Ferran Adrià y elBulli, quisiéramos finalizar este artículo dejando tres preguntas para la reflexión de las personas y las ciudades que quieren adentrarse y ser reconocidas por su creatividad y espíritu emprendedor. En primer lugar: ¿Cuál es el nivel de compromiso de la ciudad con la creatividad? Para los diferentes actores sociales de la

ciudad la búsqueda de la innovación y la renovación constante es un compromiso prioritario y sostenido en el tiempo, o los ritmos fluctúan en función de los momentos económicos y las urgencias históricas. La historia de Ferran Adrià es el relato de un compromiso total y mantenido de manera persistente a lo largo de los años. El diagnóstico del nivel de compromiso ciudadano es decisivo para formular objetivos realistas. En segundo lugar: ¿Qué es lo que va a hacer que la ciudad sea auténtica, diferente y única en el mundo? ¿Existe una visión compartida, un consenso ciudadano, de los elementos clave sobre los que construir la diferenciación para que la ciudad llegue a ser una marca reconocida internacionalmente? En el caso de elBulli la apuesta fue por la innovación y ha llegado a ser reconocido por sus pares y la crítica como el mejor restaurante del mundo por la creatividad de su cocina. No quiso ser el restaurante más lujoso, ni el más grande, o el que tuviese un mejor diseño. Las ciudades han de tener una estrategia clara y definir cuales son los elementos diferenciales. En tercer lugar: ¿Tiene la ciudad un modelo de creatividad y de negocio coherente y sostenible? ¿Existe una apuesta ciudadana decidida para destinar los recursos necesarios – tanto humanos como económicos – para que las ideas innovadoras se conviertan en realidad? Como hemos visto, en el caso de Ferran Adrià, se ha dotado de un modelo creativo y de un modelo de negocio para poder ganar su libertad creativa. La ciudad creativa es una opción estratégica y requiere diseñar un modelo que aporte los recursos necesarios para que pueda mantenerse en el tiempo de una manera sostenible. Sin duda las ciudades creativas pueden tener una fuente de inspiraciones en sus líderes emprendedores y creativos, como en el caso de Ferran Adrià.