

## **Ferran Adrià, Juli Soler y el restaurante elBulli. El placer de innovar.**

Jordi Montaña et Isa Moll

Volume 13, numéro hors-série, 2009

Les villes créatives : une comparaison Barcelone – Montréal  
Creative cities: Comparing Barcelona and Montréal  
Ciudades creativas: Una comparación Barcelona Montréal

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/037512ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/037512ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

HEC Montréal et Université Paris Dauphine

### ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cette note

Montaña, J. & Moll, I. (2009). Ferran Adrià, Juli Soler y el restaurante elBulli. El placer de innovar. *Management international / Gestió Internacional / International Management*, 13, 155–158. <https://doi.org/10.7202/037512ar>

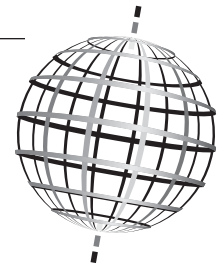
### Résumé de l'article

Cette note de recherche est basée sur le résumé de l'histoire du cuisinier Ferran Adrià et de son restaurant elBulli. Parfois appelé « l'alchimiste de la cuisine », Ferran Adrià est actuellement considéré par les spécialistes comme le meilleur cuisinier au monde. Le magazine nord-américain *Time* l'a inclus dans la liste des 10 personnages les plus innovants du monde pour l'année 2004. En 2006, 2007 et 2008, le restaurant elBulli a été élu meilleur restaurant du monde par le magazine *The Restaurant Magazine*. Différents aspects du rôle de la créativité et de l'innovation dans la stratégie d'un modèle d'affaires qui va bien au-delà du simple restaurant y sont étudiés.

---

# Ferran Adrià<sup>1</sup>, Juli Soler y el restaurante elBulli.

## El placer de innovar.



JORDI MONTAÑA  
ESADE

ISA MOLL  
ESADE

---

### RÉSUMÉ

Cette note de recherche est basée sur le résumé de l'histoire du cuisinier Ferran Adrià et de son restaurant elBulli. Parfois appelé «l'alchimiste de la cuisine», Ferran Adrià est actuellement considéré par les spécialistes comme le meilleur cuisinier au monde. Le magazine nord-américain Time l'a inclus dans la liste des 10 personnages les plus innovants du monde pour l'année 2004. En 2006, 2007 et 2008, le restaurant elBulli a été élu meilleur restaurant du monde par le magazine *The Restaurant Magazine*. Différents aspects du rôle de la créativité et de l'innovation dans la stratégie d'un modèle d'affaires qui va bien au-delà du simple restaurant y sont étudiés.

Mots clés : Créativité, innovation, design, marque, expériences.

### ABSTRACT

This research note is based in the summary of a case study involving the chef Ferran Adrià and his restaurant, elBulli. Sometimes called the 'alchemist chef', Ferran Adrià is currently considered by experts to be the world's best chef. In 2004, Time magazine included him in its list of the top ten most innovative people in the world. In 2006, 2007 and 2008, elBulli was chosen as the world's best restaurant by Restaurant magazine. The case study covers various aspects, including the role of creativity and innovation in the strategy of a business model that goes well beyond that of a mere restaurant.

Keywords: Creativity, innovation, design, brand, experiences.

### RESUMEN

Esta nota de investigación está basada en el resumen de un caso sobre el cocinero Ferran Adrià y su restaurante elBulli. Ferran Adrià está considerado por los especialistas el mejor cocinero del mundo en la actualidad, llamado a veces "el alquimista de la cocina". La revista norteamericana Time lo incluyó en la lista de los 10 personajes más innovadores del mundo en el año 2004. En los años 2006, 2007 y 2008, el restaurante elBulli fue elegido como el mejor restaurante del mundo por la revista *The Restaurant Magazine*. En el caso pueden estudiarse distintos aspectos que destacan el papel de la creatividad y de la innovación en la estrategia de un modelo de negocio que va mucho más allá de un simple restaurante.

Palabras claves: Creatividad, innovación, diseño, marca, experiencias.

---

Esta nota de investigación está basada en el resumen de un caso<sup>2</sup> sobre el cocinero Ferran Adrià y su restaurante elBulli. En el caso pueden estudiarse distintos aspectos que destacan el papel de la creatividad y de la innovación en la estrategia de un modelo de negocio que va mucho más allá de un simple restaurante. Los puntos que pueden analizarse a través del caso se relacionan en el cuadro siguiente:

### Introducción

elBulli es un pequeño restaurante poseedor de tres estrellas Michelin situado en una cala de difícil acceso en el parque protegido del Cap de Creus, en la Costa Brava, en el noreste de España. Hacen unos cincuenta servicios cada

noche, no abren al mediodía y durante la temporada trabajan diariamente sesenta personas. Entre abril y septiembre pasan unos 8.000 comensales mientras que el número de demandas supera ampliamente las 400.000. El interior es moderno, confortable y está presidido por la cocina que es todo un objeto de diseño en acero, piedra y madera pálida.

El restaurante lo inició un médico homeópata alemán y su esposa en 1961 y el nombre procedía de los perros de la raza bulldog francés que poseían a los que coloquialmente se les llama "bulli".

En marzo de 1981 entró como director del restaurante Juli Soler que en el año 1985 contrataría como jefe de cocina a Ferran Adrià. Posteriormente se incorporó Albert Adrià. En 1990 Juli y Ferran crearon una sociedad de explotación

---

1. Ferran Adrià está considerado por los especialistas el mejor cocinero del mundo en la actualidad, llamado a veces "el alquimista de la cocina". La revista norteamericana Time lo incluyó en la lista de los 10 personajes más innovadores del mundo en el año 2004. En los años 2006, 2007 y 2008, el restaurante elBulli fue elegido como el mejor restaurante del mundo por la revista *The Restaurant Magazine*. Ferran Adrià fue investido doctor honoris causa por la Universidad de Barcelona en 2007 y por la Universidad de Aberdeen (Escocia) en 2008. Ha sido el primer chef invitado a participar en la Documenta de Kassel en 2007. En diciembre del 2008, firmó un acuerdo de colaboración en investigación e innovación con la Universidad de Harvard. Junto

---

con el cardiólogo Valentí Fuster forma parte del consejo asesor de la Fundación Alicia, un centro de investigación dedicado a la innovación en la cocina y la alimentación.

2. El caso formó parte de un conjunto de casos de estudio para una investigación publicada con el título "Éxito empresarial y diseño. Análisis del comportamiento en la gestión del diseño en la empresa. Diagnóstico, lecciones y aplicaciones" de Jordi Montaña e Isa Moll, Cátedra ESADE de Gestión del Diseño, FEEPD, Mayo 2008. Existe también el caso: "Creatividad: Ferran Adrià" de Marcel Planellas y Silviya Svejnova, profesores del departamento de Política de Empresa de ESADE Business School, 2007.

### **Creatividad e innovación en elBulli**

1. El crecimiento del negocio en productos, servicios y licencias mediante la creatividad y la innovación.
2. La creatividad perpetua. Un camino sin interrupciones y sin final.
3. La innovación basada en el usuario, en su conocimiento y en el análisis de sus expectativas.
4. La búsqueda creativa de experiencias para el consumidor.
5. El papel del equipo en el proceso de innovación.
6. El liderazgo en el proceso de innovación.
7. La utilización constante de técnicas de creatividad.
8. La elaboración de modelos para explorar la creatividad.
9. El diseño para la conceptualización de productos y servicios separándolos de su producción y servucción, en el caso de los servicios, propio del trabajo artesano o del trabajo artístico.
10. El uso intensivo de los procesos de diseño (design thinking) para los productos, para su producción y para el servicio.

y más tarde, en el año 1994, se hicieron con la propiedad de elBulli. En 1995 se abrió un nuevo centro, elBulli Catering y se inició elBulli Taller, que se trasladaría en el año 2000 a un palacete reformado en el casco antiguo de Barcelona. El objetivo del Taller era la investigación, el ensayo y la creación de nuevos conceptos, de técnicas y de recetas que después se presentarían en el restaurante. El Taller funcionaba de octubre a marzo que era cuando el restaurante permanecía cerrado. Más tarde se crearía elBulli Carmen, detrás del barcelonés mercado de la Boquería, lugar en el que varias personas trabajaban en la expansión de la empresa y en el diseño de software y materiales gráficos. Allí se diseñaron los libros de la historia culinaria de elBulli que explicaban cómo se integraba el diseño en la creación de las recetas de Adrià.

#### **Algunas innovaciones: el proyecto FACES y la Carta de Vinos**

Ferran Adrià, además de ser el genial chef de elBulli, trabaja como consultor de la industria de la alimentación: aceites, snacks, cafés, etc. También ha diseñado una línea de porcelana para servicio de mesa, una línea de textil hogar y ha salido al mercado una línea de productos de uso doméstico en cocina y mesa, FACES Ferran Adrià, diseñada por varios diseñadores de renombre.

El proyecto FACES (que respondía a Ferran Adrià Cooking and Eating Systems) recoge una serie de ideas sobre los objetos que se habían utilizado en la cocina y el restaurante de elBulli y otras nuevas. Así Lucas Huber, diseñador habitual de los artefactos de elBulli, se encargó de diseñar la "elBulli collection", una serie de objetos similares a los que se usaban en el restaurante, como cucharas de café, cucha-

ras para helado, unas cucharas especiales para cereales y unas pinzas, entre otros. Otros diseñadores habían diseñado una colección de bandejas y boles para cocina y para servir, una cubertería y una colección de herramientas de cocina.

La innovación estaba presente en todas las acciones de elBulli. Cuando se realizó el trabajo de campo se estaba preparando una carta de vinos totalmente electrónica. Juli Soler, socio de Ferran Adrià, se expresaba de esta forma en la entrevista que los autores del caso mantuvieron con ambos en el verano del 2005 mostrando la carta de vinos electrónica que se estaba poniendo en funcionamiento:

- La carta la imprimimos nosotros casi cada mes. Es la manera de que esté actualizada. Es una cosa seria. Y la carta física no puede desaparecer porque siempre hay alguien que coge la carta. Pero, eso os afecta a vosotros: esto es innovación. Llegas aquí y tienes la carta de vinos electrónica... Está aún en desarrollo, aún no está acabada. Con nuestra base de datos aquí y con el ordenador central que controla las bodegas, esto lo controla todo y está todo vinculado. Sabemos dónde están ubicados todos los vinos y aparte de dónde están ubicados, los que tenemos, las altas, las bajas de cada día.

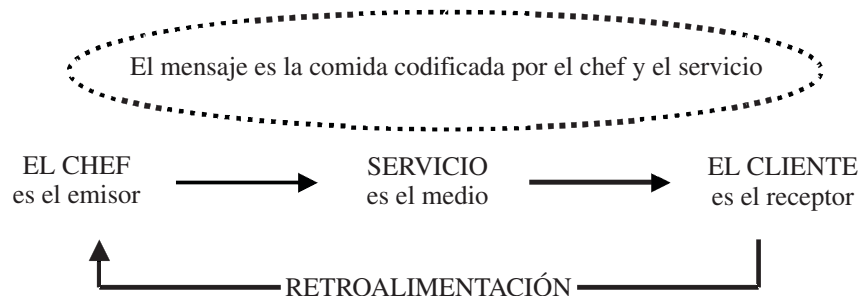
La carta de vinos tenía 1524 referencias y el programa permitía hacer búsquedas por país, añada, precio, calidades, variedades, etc.

#### **La experiencia gastronómica**

Ferran Adrià tenía un mapa en el que separaba los tres parámetros que, a su juicio, formaban parte de la experiencia gastronómica. El mapa recordaba el esquema del proceso de comunicación: el emisor, el receptor y el medio de

FIGURA 1

## La experiencia gastronómica como proceso de comunicación según Ferran Adrià



comunicación. Los tres parámetros que entraban en juego en la gastronomía según el mapa de Adrià eran: el cocinero, que es el que emite una información en forma de receta; el servicio, que es el enlace con el comensal; y el propio comensal, que la recibe en la mesa.

El cocinero-emisor necesita sensibilidad, capacidad creativa y artística, conocimientos (de productos, técnicas culinarias, tecnología aplicada a la cocina, organización, historia y cultura gastronómicas y filosofía) y también necesita trabajar con otros campos entre los que destacaba el mundo del arte, el mundo científico y sobre todo el diseño industrial.

El servicio debe presentar la oferta, ofrecerla al comensal, llevar el control de calidad, explicar algunos platos y, fundamentalmente, dar calidez a la estancia del cliente.

El comensal-receptor, vive de la experiencia de la gastronomía con su mente, con sus sentimientos y con sus cinco sentidos.

En la mente, además del razonamiento y del gusto propio, de la memoria de productos, de comidas familiares y de otros restaurantes está presente la propia cultura gastronómica obtenida por el conocimiento de productos y platos o por el estudio y lectura. Hay todo el poso dejado por experiencias anteriores.

El alma, el sentimiento, se traduce principalmente en las sensaciones de placer, pero también juegan sensaciones diversas, como la ironía y la provocación, la sorpresa, los guiños, la armonía, el ansia. Todo un sexto sentido.

Finalmente y quizá lo más importante, la experiencia gastronómica se vive con los cinco sentidos. No solamente el gusto, el olfato y la vista, sino también con el tacto y el oído como las “texturas” de Albert y Ferran Adrià, la piel de lenguado crujiente.

## La creatividad y su profesionalización

La creación de estas experiencias necesita un soporte material y por esta razón el diseño había estado presente desde siempre en el trabajo de Ferran Adrià.

- Bueno, primero una de las definiciones de cocinar es diseñar con comida –decía-. A partir de aquí los que cocinamos, diseñamos. En lo que es concepto de diseño se parece mucho más nuestro trabajo de cocina al diseño industrial y a la arquitectura, que al concepto artístico. Es el sistema de trabajo. Luego en la relación con el que lo percibe estaría más en una relación artística al máximo nivel, porque en elBulli sólo caben 50 personas, lo que hace que la cocina como elemento creativo sea algo muy, muy atípico y, si la analizaras, como la he analizado yo en los libros, te das cuenta de que es la más compleja de todas.

La relación formal de Ferran Adrià con diseñadores se inició en la mitad de la década de los noventa:

- Hay mucha parte de diseño industrial donde yo he participado– Adrià expresaba su aproximación al diseño-. Seguramente forma parte de mi vida... profesionalmente hay una parte de diseñador global, ya no industrial. [...] El diseño lo es todo – sentenciaba-.

De todos modos el primer intento de profesionalizar la creatividad fue en el invierno de 1991 cuando estuvo desarrollando ideas y platos nuevos en el taller de un amigo escultor. Por primera vez separó el proceso creativo de la producción vinculada al restaurante. En 1993 se creó un equipo dedicado a la creatividad técnica y conceptual en la cocina que recibió el nombre de *partida de desarrollo*.

- Hasta aquella época, hablar de creatividad en la cocina estaba prohibido, aún hoy está prohibido – decía-. Hay mucha gente que cuando intelectualizas la cocina, cuando aportas creatividad, dice que la cocina es algo de tercera división. A muchos intelectuales les fastidia

que la alta cocina en España sea hoy en día la única cosa que en creatividad somos vanguardia en el mundo. Pero la verdad es que ni en la “nouvelle cuisine”<sup>3</sup> ni anteriormente se habla de creatividad. Se llama cocina de autor... la creatividad parece algo prohibido, cuando la “nouvelle cuisine” es un momento creativo al más alto nivel, difícilmente comparable con otro...

La creatividad parecía ser la auténtica razón de ser de Ferran Adrià. Para él el restaurante elBulli venía a ser el departamento de marketing de toda la empresa, el lugar donde se probaban todas las recetas y se recibía la opinión de los clientes. El objetivo de Ferran Adrià era crear imagen de marca para proyectarla en otros productos como la línea de ropa de hogar o el proyecto FACES. Era una nueva experiencia cuyo éxito estaba aún por verse ya que nunca había habido un producto que se llamase Ferran Adrià a secas.

En uno de los libros Ferran Adrià exponía los métodos creativos de elBulli.

- Yo he hecho estos libros, éstos de historia, de análisis, un poco para buscar las bases de nuestra trayectoria... – explicaba Adrià.

Los cinco sentidos como punto de partida para crear, introduciendo además emociones a través de varios recursos (ironía, trasgresión, recuerdos de la infancia) con el objetivo de disfrutar no sólo con los sentidos, sino también con la razón. Búsquedas técnico-conceptuales, estudio de otras cocinas, simbiosis dulce-salado, aplicación de productos comerciales a la alta cocina, nuevas formas de servir y de degustar la comida, cambios en la estructura de los platos junto con técnicas como asociación de ideas, inspiración, deconstrucción, etc.

A la creatividad del equipo de elBulli se añadía la del diseñador industrial, Luki (Lukas) Huber, que haría posible con su técnica una burbuja de sabores o una brocheta con caldo. En el Taller, antes de la cocina, entre la entrada y el vestíbulo, había un largo mostrador en el que se exhibían varios de los inventos diseñados con Luki Huber y utilizados para hacer los famosos platos de elBulli y también algunos para comerlos. En la cabeza de la colección estaba el sifón con un tubito de plástico añadido para hacer los spaguetti de parmesano. Se inyectaba parmesano líquido en el tubo y el sifón con un cartucho de CO<sub>2</sub> expulsaba la mezcla sólida en un cordón continuo de metro y medio de largo. Otro invento era un sistema para mantener el plato en la mesa frío o caliente. También había ejemplos de diseños de packaging que había hecho Luki: un pequeño tubo de mantequilla de cacahuete y una cajita envuelta en papel de un comerciante de diamantes para guardar tabletas de chocolate negro de Albert Adrià. Luki también había diseñado unos atomizadores para rociar la lengua de los comensales con aromas variados antes de probar ciertos platos. Podían

observarse varias piezas de vajilla de pizarra que Luki descubrió como muy útiles para servir ciertos platos por su bajo coste, durabilidad y capacidad para mantener la temperatura de la comida. De aquí había derivado el símbolo de yeso y pizarra del bulldog y los motivos del diseño de los libros.

- Preguntáis si Luki diseña y nosotros cocinamos... no es así, es un trabajo conjunto... Se incorpora dentro del equipo creativo... hay un trabajo conjunto y... ¿qué hace uno y qué hace otro?... es muy relativo: no es aquello de que él diseña y nosotros cocinamos – aclaraba Ferran Adrià-. Nosotros hemos participado mucho del diseño con él. Hay cosas que se las pedimos por encargo y hay cosas que él puede hacer y decir qué hacemos con esto. No hay una regla fija.

Cada temporada Ferran Adrià modificaba la oferta del restaurante y su idea era crear un mundo nuevo con cuatro o cinco técnicas importantes. Introducir dos o tres conceptos realmente innovadores cada año que pudiesen dar lugar a ramificaciones menos relevantes. Conceptos como las espumas, las nuevas pastas, los productos gelificantes, la liofilización, la “sferificación” o la cocina sin grasa.

- Siempre estamos con proyectos continuos... – subrayaba Juli Soler-. No es aquello que dices, “¡ah!, ¿ya has hecho el diseño de no sé qué?”... no, no... continuamente... Siempre estamos creando.

Ferran Adrià era consciente de que la mayor parte de I+D de la alta cocina se hacía en elBulli y que tenían la estructura para hacerlo. Ferran Adrià había formado un equipo que individualmente podría, cada uno de ellos, montar un restaurante y no habían querido. En palabras de Ferran:

- Es un equipo anormal. Todos los directores generales de la mejor empresa de no sé qué, todos se han quedado para hacer otras cosas en la misma empresa. Esto al final es la locura absoluta, ¿no? Aquí el tema está en que es tal la presión que hay, que a este nivel no sé cuánto tiempo vamos a aguantar o vamos queriendo aguantar. Nosotros somos asesores de primeras empresas en el mundo de la alimentación. Y cada día nos vienen a buscar y lo que pasa es que, aunque estamos al nivel de saturación, queremos poner la cocina más vanguardista del mundo a merced de la alimentación.

Lo que ha hecho Ferran Adrià y su equipo es mezclar los sentidos, la razón, la emoción y los recuerdos en un todo para crear una nueva experiencia fundada en el diseño, la ciencia y el marketing como procesos esenciales e integrados.

3. La “nouvelle cuisine”, la nueva cocina, fue un movimiento renovador de la gastronomía nacido en Francia y cuyo máximo exponente sería el chef Paul Bocuse. En España sería Juan Mari Arzak.