

La receta del éxito de El Cellar de Can Roca

En 2013, la revista *Restaurant* consideró El Cellar de Can Roca el mejor restaurante del mundo. Y no fue flor de un día: repitió el puesto dos años después. De hecho, no ha abandonado las primeras posiciones del prestigioso *ranking* desde 2011. El chef Joan Roca nos desvela el secreto de su éxito.



17 de septiembre de 2018

Joan Roca nació en 1964 en Girona, primer hijo de los restauradores Josep Roca y Montserrat Fontané. Dos circunstancias, la ciudad de Girona y la profesión de sus progenitores, que influyeron de manera decisiva en su trayectoria. Porque la pasión de Joan por la cocina ya se empezó a forjar en Can Roca, el local que sus padres siguen regentando --con un menú de 11 euros-- a las afueras de la capital gerundense. Allí, entre platos, ollas y fogones pasó Joan sus

primeros años de vida. Y allí vuelve cada día a la hora de comer.

En lugar de permanecer en el negocio familiar, Joan y sus hermanos Josep y Jordi montaron uno nuevo. "Abrimos El Celler de Can Roca en un pequeño local al lado del restaurante de nuestros padres. No pensábamos que fuéramos a hacer nada importante, así que ni siquiera anotamos el día que era. Tan solo podría decir que era a finales del verano de 1986", cuenta Joan Roca. "Era pequeño y angosto, y utilizábamos la vajilla de nuestra madre. Recuerdo que por aquel entonces una guía nos llamó 'el restaurante gourmet más andrajoso de España'".

Unos cuantos años más tarde, en 2013, la revista *Restaurant* lo consideró el mejor restaurante del mundo. Y no fue flor de un día: repitió el puesto dos años después. De hecho, no ha abandonado las primeras posiciones del prestigioso *ranking* desde 2011. ¿Cómo un restaurante de un barrio obrero de la periferia de Girona ha podido convertirse en uno de los mejores del mundo? ¿Cuál es la receta del éxito de El Celler de Can Roca?

Una psicóloga en el restaurante

Cuando pensamos en las cocinas de los restaurantes de alto nivel, solemos asociarlas a tensión, y a menudo a voces y gritos. No es el caso de El Celler de Can Roca: "Aquí nunca ha sido así, siempre ha habido un ambiente calmado", prosigue en su tono tranquilo Joan Roca, que prefiere la concentración a la tensión.

Quizá tengan algo que ver con ello las sesiones que el equipo organiza cada martes por la tarde desde 2013 con una coach especializada en psicología de equipos de alto rendimiento. El restaurante cierra ese día al mediodía, lo que les supone dejar de atender a 50 clientes a la semana y perder más de 40.000 euros cada mes, pero a pesar de ello están "muy contentos con los resultados. Creamos el entorno adecuado para abordar cualquier tema, con todo el personal presente, incluidos los jefes. Se plantean cuestiones interpersonales, interdepartamentales y externas. Hablamos con el grupo, y escuchamos lo que tienen que decir. Reflexionamos conjuntamente con el equipo. Nos protegemos de nuestro éxito. Hay que entender que tenemos clientes externos, pero también clientes internos".

No es lo mismo gestionar un pequeño restaurante familiar que un gran restaurante: "Cuando tienes un pequeño restaurante, con cuatro o cinco personas, puedes tratar esos asuntos a medida que surgen, pero cuando tienes a más de 75 personas trabajando necesitas hacer una pausa, tomarte tu tiempo. A veces lo mejor es dar dos pasos hacia atrás antes de seguir adelante con la mente despejada y el equipo más fresco".

La arquitectura de la cocina

Además del trabajo de preparación, organización y formación, "es muy importante pensar bien en los espacios, en la cocina, en la distribución, en las circulaciones, en los flujos de personas y los materiales, en las herramientas y las máquinas, en que todo esté en el lugar oportuno y que tenga las dimensiones necesarias para poder desarrollar lo que tú exiges, que tu equipo esté al máximo nivel y en la mejor forma posible",

Sin embargo, esto que parece tan obvio se olvida con frecuencia: "Muchas cocinas se construyen en el último rincón del local o en el subterráneo que el arquitecto no considera lo suficientemente bonito para el cliente, pero que sí que basta para cocinar". El gran cambio de la *nouvelle cuisine* francesa "fue precisamente este: el cocinero decidía dónde y de qué forma se construía la cocina, porque era su casa", recalca Joan Roca.

Un buen pellizco de rebeldía

El inconformismo, muy ligado a la innovación, también es vital para El Celler de Can Roca: "Nosotros lo vinculamos también a la creatividad, a establecer fórmulas y equipos que estén cuestionando las cosas continuamente para ir abriendo caminos y buscando formas de transformar los productos. Se trata de cocinarlos bien, pero también de presentarlos de manera adecuada".

En 2014, El Celler de Can Roca dedicó 12.000 horas de trabajo a la investigación y, durante ese año, el restaurante introdujo nada menos que 58 nuevos platos. Además, su *know-how* lo convierte en un atractivo socio para muchas empresas de otros ámbitos.

Estas colaboraciones, que han aceptado con cuentagotas, siempre son enriquecedoras. Por ejemplo, también en 2014, BBVA propuso al equipo de El Celler de Can Roca viajar a lugares donde el banco tiene actividad y existe una interesante gastronomía, como Latinoamérica, Turquía, Hong Kong o el sur de Estados Unidos.

Fueron "tres años dando la vuelta al mundo, cocinando con culturas locales, buscando y encontrando inspiración. Éramos unas 40 personas del equipo viajando juntas, con lo que también conseguíamos una complicidad maravillosa que nos ha hecho crecer a todos y que ha permitido cohesionar al equipo".

Viajar es, en efecto, una de las cosas que se pueden seguir haciendo cuando uno ha sido considerado número 1 del mundo. "Te hace ver que tienes mucho por aprender". Acudir a un mercado de Bogotá o de Bangkok y darse cuenta de que hay frutas que no has visto nunca

"es una forma asombrosa de aprender y eso para nosotros es una gran motivación, nos mantiene vivos y activos". También lo es leer y hablar con los productores, "con la gente que sabe más que tú de la tierra y de los productos".

La sartén por el mango

Tras investigar, idear y elaborar los platos, restaurantes como El Celler de Can Roca han logrado cambiar la forma en que se consumen. Ya no es el cliente quien escoge el menú, sino sus propios creadores: "Este es uno de los grandes cambios recientes. Los restaurantes que podemos hacer esto somos afortunados porque el cliente viene con el corazón abierto, con la mente abierta, y nos da su confianza". Y tiene su razón de ser: "Nosotros sabemos mejor que el cliente qué es lo mejor que le podemos ofrecer en esta época del año y en este lugar, en la ciudad de Girona".

Esta libertad ha hecho evolucionar la cocina a pasos agigantados. Sin ella, "difícilmente habríamos llegado tan lejos en creatividad, porque estaríamos coartados por lo que el cliente va a pedir ese día. Este sistema facilita también la circulación del producto, lo que entra y lo que sale del restaurante, porque ya sabemos lo que vamos a ofrecer. Es más ágil, más limpio y más sostenible porque no tenemos cámaras llenas de productos esperando a que el cliente pida una cosa u otra".

Evidentemente, esto se lo puede permitir un tipo de restaurante muy concreto, el gastronómico, al que la gente viaja de manera expresa para disfrutar de una experiencia especial que Joan Roca no considera cara, ya que "el esfuerzo, el producto y el equipo humano que hay detrás son extraordinarios". En su caso, el gasto medio se sitúa entre los 250 y 300 euros por persona, algo menos que en otros restaurantes similares, como la Osteria Francescana de Módena o el Eleven Madison Park de Nueva York. Aunque el negocio seguramente no se resentiría si subieran los precios, Joan Roca considera que comer en su restaurante tiene que ser "una posibilidad real, que se sienta como algo auténtico y no como algo ajeno que existe solo para una élite sofisticada".

Para mantener su libertad, la familia Roca cuenta con una serie de espacios asociados a El Celler de Can Roca: Espai Mas Marroch, Rocambolesc y la futura Casa Cacao que abrirá sus puertas en 2019. Permiten generar ingresos adicionales con sus banquetes, *caterings* y originales helados, que se pueden disfrutar por tres euros y medio en Girona, Barcelona, Madrid y Alicante.

La fórmula NO secreta de los cocineros

Otras actividades en las que se ha embarcado El Cellar de Can Roca son los libros que publican, muy elaborados, o los cursos masivos online, que son "otra fórmula para compartir el conocimiento mediante las nuevas tecnologías, en la línea de lo que siempre hemos hecho y con lo que siempre hemos estado comprometidos".

Joan Roca considera que, en el caso de la cocina, abrir el conocimiento a los demás es clave: "La cocina ha evolucionado en la medida que los cocineros hemos empezado a contar nuestros avances", explica. Y esto tiene una doble consecuencia: "Hace que tus colegas evolucionen, pero también convierte en patrimonio tus avances y conocimientos, es decir, es una forma de escenificar tu autoría". Esa colaboración entre los grandes cocineros es la principal razón, según Joan Roca, por la cual la cocina española ha avanzado tanto en los últimos años.

www.iese.edu/es/insight