

# Sumario

- 11 LA EVOCACIÓN TANGIBLE DE NUESTROS INTANGIBLES  
POR JOSEP ROCA**
- 15 INTRODUCCIÓN**
- 21 1. BREVE HISTORIA DE EL CELLER DE CAN ROCA**
- 29 2. LA GENERACIÓN DE VALOR Y EL ADN**
  - 31 La gestión del ADN de El Celler de Can Roca
  - 32 El ADN y los recursos de El Celler de Can Roca
  - 34 El ADN y las actividades de gestión de El Celler de Can Roca
  - 36 Lecciones aprendidas del ADN de El Celler de Can Roca
- 39 3. EL CLIENTE**
  - 42 Segmentación del cliente de El Celler de Can Roca
  - 45 La gestión del cliente en El Celler de Can Roca
  - 45 El ciclo cliente-El Celler de Can Roca
  - 54 Lecciones aprendidas de la gestión del cliente en El Celler de Can Roca
- 63 4. LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS**
  - 66 Evolución de la organización de El Celler de Can Roca
  - 67 Liderazgo de los hermanos Roca y organigrama de El Celler de Can Roca
  - 69 Organización de El Celler de Can Roca y funciones del personal
  - 70 Creación, producción y emplatado del menú: el personal de cocina
  - 72 Gestión del cliente: personal de recepción, sala y bodega
  - 74 Una organización focalizada en el cliente y la innovación
  - 74 La selección de personal
  - 78 La incorporación de las personas a El Celler
  - 80 La integración de las personas en El Celler
  - 83 Lecciones aprendidas de la organización y la gestión de las personas en El Celler de Can Roca

## **89 5. LOS PROVEEDORES Y COPROVEEDORES**

- 93 Funciones y liderazgo de la gestión de proveedores y coproveedores en El Celler de Can Roca
- 96 Proveedores y coproveedores de El Celler de Can Roca
- 99 Gestión de proveedores y coproveedores en El Celler de Can Roca
- 99 Productores y distribuidores de productos y elaborados para el menú
- 104 Elaboradores y distribuidores de vino
- 109 Coproveedores vinculados al ADN de El Celler
- 110 Otros proveedores y coproveedores (no vinculados al ADN de El Celler)
- 110 La comunidad de El Celler de Can Roca
- 115 Lecciones aprendidas de la gestión de proveedores y coproveedores en El Celler de Can Roca

## **123 6. LAS INFRAESTRUCTURAS**

- 125 El restaurante, «la puesta en escena»
- 127 El restaurante y el ADN de El Celler de Can Roca
- 128 Concepción y diseño del restaurante actual
- 129 La cocina
- 134 La sala
- 136 La bodega
- 137 El cliente
- 140 Gestión y mantenimiento del restaurante
- 142 Lecciones aprendidas de la concepción y gestión de las infraestructuras de El Celler de Can Roca

## **147 7. LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS**

- 151 Los recursos de El Celler de Can Roca y la gestión de procesos
- 151 El liderazgo en la gestión de procesos
- 151 Las personas y la organización en la gestión del proceso de prestación del servicio
- 153 La participación de proveedores y coproveedores en el proceso de prestación del servicio
- 153 El soporte del restaurante en el proceso de prestación del servicio
- 154 El proceso de prestación del servicio en El Celler de Can Roca
- 156 Los procesos de servicio del menú en El Celler
- 157 El servicio de cocina
- 166 El servicio de sala
- 170 El servicio del vino
- 174 Reinicio de las operaciones
- 176 Lecciones aprendidas de la gestión de procesos en El Celler de Can Roca

## **181 8. LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

- 183 El modelo de innovación de El Celler de Can Roca
- 184 El núcleo de la innovación: las personas y la organización de El Celler
- 186 La aportación de la comunidad a los procesos de innovación
- 188 El restaurante como soporte físico de los procesos de innovación
- 190 Hitos en el proceso de innovación en El Celler de Can Roca
- 194 Algunos ejemplos del proceso de innovación en El Celler de Can Roca
- 194 Un postre: *Láctico*
- 196 Una carne: *Blanqueta de cochinillo al Riesling Pfalz*
- 197 Un pescado: *Lenguado mediterráneo*
- 198 La línea de postres a partir de perfumes
- 199 La botánica como nuevo motor de innovación
- 200 Criterios de asociación de ideas en el proceso de innovación
- 202 Lecciones aprendidas sobre la gestión de la innovación en El Celler de Can Roca

## **207 9. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**

- 210 Los recursos como soporte de la gestión estratégica de El Celler de Can Roca
- 211 El liderazgo de los hermanos Roca en la gestión estratégica
- 211 La aportación de la organización y la comunidad de El Celler a la gestión estratégica
- 212 El rol del restaurante en la gestión estratégica
- 213 La evolución de la gestión estratégica de El Celler de Can Roca
- 220 La evolución de la generación de valor de El Celler de Can Roca
- 223 Lecciones aprendidas de la gestión estratégica de El Celler de Can Roca

## **230 EL CELLER DE CAN ROCA EN NÚMEROS**

## **233 AGRADECIMIENTOS**

## **234 BIBLIOGRAFÍA**

## **235 ÍNDICE DE FIGURAS Y CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS**

# La evocación tangible de nuestros intangibles

Por Josep Roca

En 1890, Oscar Wilde escribía en *El retrato de Dorian Gray* que «hoy la gente sabe el precio de todo y el valor de nada». Pienso en la trascendencia de esta frase hoy y estoy seguro de que necesitamos comprender la necesidad de generar valor en la aventura empresarial.

El libro que tenéis en las manos parece reducido estrictamente a los cuantificables, a un mundo lógico, lineal, literal, pero a medida que vayáis pasando páginas comprenderéis que no se ignora el valor relacional de los intangibles. El autor consigue cruzar los hemisferios cerebrales compartiendo unas veces su mente calculadora y otras, su mente exploradora.

Carles Cabrera es un coleccionista de libros antiguos, trascendentes, y sobre todo, un devorador de obras gastronómicas. Sabio, ha escrito un ejemplar donde por primera vez se enfrenta desde la cocina la quimera de evocar de manera tangible la fuerza de nuestros intangibles. Convierte en plasticidad aritmética nuestra pátina singular. Quizás sea el libro más rígido a la vez que el más tierno. Enseña nuestro esqueleto, la parte esquemática, los riegos de lógica que fluyen entre impulsos y creatividad acelerada. Los amantes de los datos se volverán locos, los amantes de las formas encontrarán los algoritmos de la esencia: nuestra desnudez.

Este libro cuantifica nuestro tránsito por la excelencia desde la visión del restaurante como empresa de servicios. Desvelando que al fin y al cabo, los restaurantes somos empresas donde la piel son las personas. Ofrecemos un servicio de felicidad y nos hemos dado cuenta, después del tiempo ganado con Carles, de que lo hacemos de manera organizada. Su estudio concienzudo y pormenorizado nos ha permitido saber aquello que no nos habíamos parado a pensar ni cuantificar. Como que hoy tenemos exactamente 3.360 referencias de vinos, que hay 450 ingredientes en un menú Festival, que de las 360 referencias de ingredientes que entran anualmente en El Cellar, un 85% tienen su origen en un área inferior a 50 kilómetros o que se elaboran cada día 1.115 platos por servicio. El libro recorre nuestra historia aunque el enfoque está en las antípodas de lo habitual en la gastronomía. Precisión. Práctica. Rigor. Esquemmatización. *Timeline*. Estudio. Será una herramienta indispensable para estudiantes de administración hotelera

y de gestión interna de restaurantes. Explica, con su manera cartesiana, una historia vivida por la piel y con el corazón de un profesional innovador. Observarán cómo se conforma el esqueleto, los detalles que permiten una fluidez en los ritmos y que articulan los movimientos del restaurante. El pulmón creativo, el latido de la cocina, los músculos pensadores, las extensiones imprescindibles como el equipo maravilloso que acompaña y finaliza la historia hasta llegar a un cliente estudiado, estimulado y cómplice al fin. Somos servicio. Somos lo que el cliente siente. Y sentimos a Carles como de casa.

Sí, gracias a Carles, hoy somos mejores. Hace tiempo que lo sentimos próximo a nuestra casa, a nuestra historia, a nosotros mismos. Durante los últimos años y sobre todo a partir de la idea de su libro, hemos establecido un flujo emocional potente. En el inicio del proyecto compartimos el proceso de elaboración de nuestro libro *El Celler de Can Roca*, presentado en Sant Jordi de 2013 con la ayuda imprescindible de Cèlia Pujals de Editorial Librooks. Él era el cliente confidente y el soporte comprensivo de nuestros vaivenes conceptuales y estratégicos. Él nos invadía con rigor, nosotros mostrábamos pasión. Vivió «El Somni», la ópera gastronómica realizada el 6 de mayo de 2013 en el Arts Santa Mònica de Barcelona, como uno de nosotros; también fue de las pocas personas que guardó los secretos del proceso estratégico de nuestra gira americana con el BBVA. Él se convirtió en asesor fiel dentro de *nuestro consejo de administración de cafetera*, entre los hermanos; o bien en el *office* de camareros o en la barra de la cocina, donde realmente se deciden muchas de nuestras determinaciones.

Tiene paciencia. Con nosotros hoy, tal como nos hace mover la excitada y exitosa realidad, hay que ahondar en el ritual del temple y él siempre mostró su *cara de riesling*, sonriente. Listo y empático, pronto estableció constantes encuentros con la columna vertebral de nuestra empresa. Como si comprendiera que nuestro restaurante se podía asemejar a una orquesta, encontró los acordes idóneos con los vientos madera (servicio de sala), vientos metal (contabilidad), percusiones (cocina) y cuerdas (atención al cliente). Eric, Jordi, Hernán, Nacho, Manuel, Esther, comenzaron a alimentar partituras que él utilizaba para crear una pieza única, fantástica. Nuestra en las formas, honesta, con la desnudez de enseñarlo todo; suya en el contenido sinfónico. Sabe escuchar. ¡Qué importante saber que alguien te escucha!

Él sintetiza, no divaga, no presume, no bocea, se cubre de lógica, de coherencia, de su ADN. Claro, su ADN. Cerebro racional, perspicacia, síntesis, vocación organizativa, innovación y creatividad vuelan libres en su saber hacer profesional. Ha formulado una nueva manera de enfocar nuestro oficio. Les sorprenderá el enfoque con que van a saborear las recetas y los conceptos. Convierte un restaurante, El Celler de Can Roca, en un ejemplo de estructura organizativa a gran escala. Aprovecha el fenómeno de la gastronomía para demostrar cuán importante es la gestión estratégica, la

generación de valor de una empresa y las demás visiones poliédricas de la estrategia comercial y organizativa. Un trabajo serio y amplio, desde el prisma del cliente, del gran *gourmet*, del aficionado profesional del buen comer y del buen beber. Un privilegiado en el gusto, capaz de mostrar sensibilidad y conocimiento. Especialista obsesivo también del mundo del vino, encuentra las agujas en el pajar que representa mi carta de vinos. Es capaz de escoger mis botellas más anheladas, aquellas que pocos privilegiados son capaces de conocer. Un *gourmet* de minorías excelsas, capaz de comandar una gran *marsanne* de Hermitage, un *shiraz* de orfebrería, un *chardonnay* insigne y oculto de Sonoma, rescatar de la carta de vinos una joya italiana de culto o incluso traerme un vino blanco misterioso del desierto de Atacama (Chile) del que solo se elaboran ¡580 botellas! Memoria sorprendente, sonrisa perenne y una gran preparación acompañan su aura áurea cómplice en la mesa. Allí su cerebro luce la parte más tierna, abierta a sensaciones y a la sensibilidad por la música del buen gusto. Si tienen la oportunidad, siéntenlo a su mesa, aprenderán a escuchar, a observar, a definir, a sentir, a innovar. Y si me permiten un consejo, dejen que él escoja el vino, está también en su ADN.



© Julio Padillo / Diego Espada



**4**

# **La organización y la gestión de las personas**

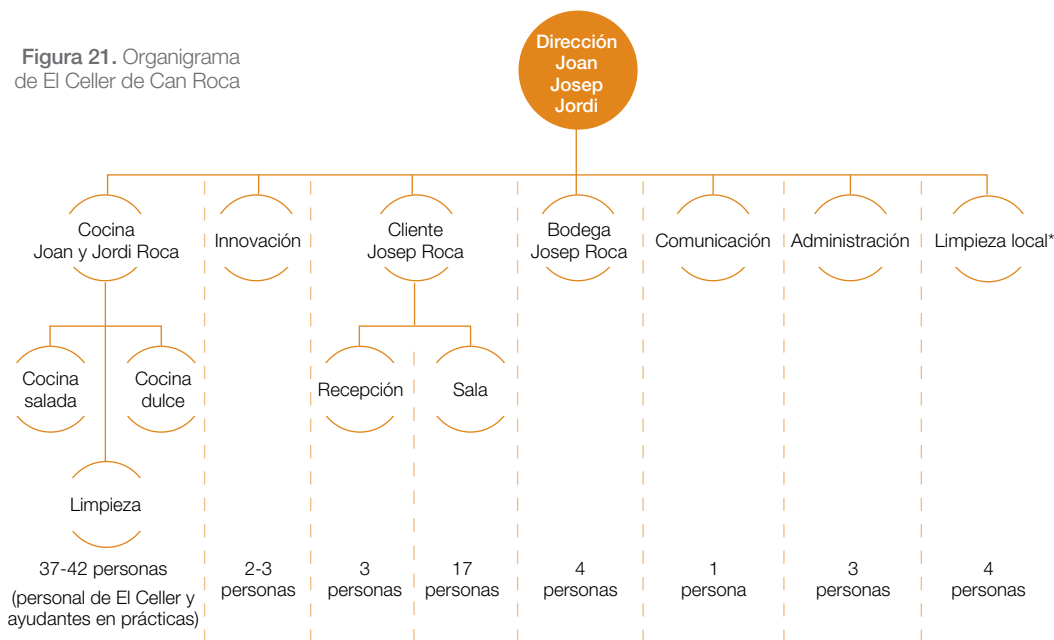


«No todas las personas pueden estar de acuerdo con nuestra visión, con nuestros proyectos, pero queremos hacerles partícipes y compartirlos con todas ellas».

- Conocer, interactuar y apoyar a todas las personas de la organización en su desarrollo profesional y personal diario.
- Construir y liderar la comunidad de El Celler a partir de las personas de la organización y de todos sus proveedores y coprovedores.
- Anteponer el «ADN de El Celler» a los beneficios a corto plazo, aceptando y digiriendo la crítica pero sin condicionar su «proyecto personal».
- Estar permanentemente insatisfechos como punto de partida del proceso de innovación: «querer siempre ir un poco más allá... pensando en aquel plato que todavía nos falta por crear».
- Gestionar la innovación desde la conectividad y apertura con todos los miembros de la comunidad de El Celler.
- Buscar la creatividad, la pasión por la profesión y la sintonía con el proyecto de El Celler de las personas que se incorporan a la organización, priorizando su implicación e integración por encima de ir a buscar los mejores en las distintas disciplinas.

El organigrama de El Celler (Figura 21) refleja claramente los dos principales componentes de generación de valor, menú y cliente, y la comprensión y gestión del liderazgo por parte de los hermanos Roca. De esta forma, bajo la dirección de los hermanos Roca, la organización se estructura en dos

Figura 21. Organigrama de El Celler de Can Roca



En total, el personal de El Celler asciende a 71-76 personas (entre personal de El Celler y ayudantes en prácticas):

37-42 personas en cocina	4 personas en servicio vino
2-3 personas en innovación	1 persona de comunicación
3 personas en recepción	3 personas de administración
17 personas en sala	4 personas de limpieza del material de cocina, vajilla y local

\*Las personas encargadas de la limpieza del local se encargan asimismo de la limpieza del material de cocina y la vajilla.

grandes grupos de funciones: por un lado, la creación, producción y emplatado del menú, que se sustenta en el personal de cocina y que agrupa a los mundos «salado» y «dulce»; y por otro lado, la gestión del cliente, que agrupa al personal de recepción, sala y bodega, el «mundo líquido». Estos dos grupos de funciones soportan los procesos de generación de valor.

## ORGANIZACIÓN DE EL CELLER DE CAN ROCA Y FUNCIONES DEL PERSONAL

En el apartado anterior se han identificado los dos principales componentes que conforman la generación de valor. La combinación de ambas variables nos permite elaborar la matriz de vinculación al ADN de El Celler de Can Roca:

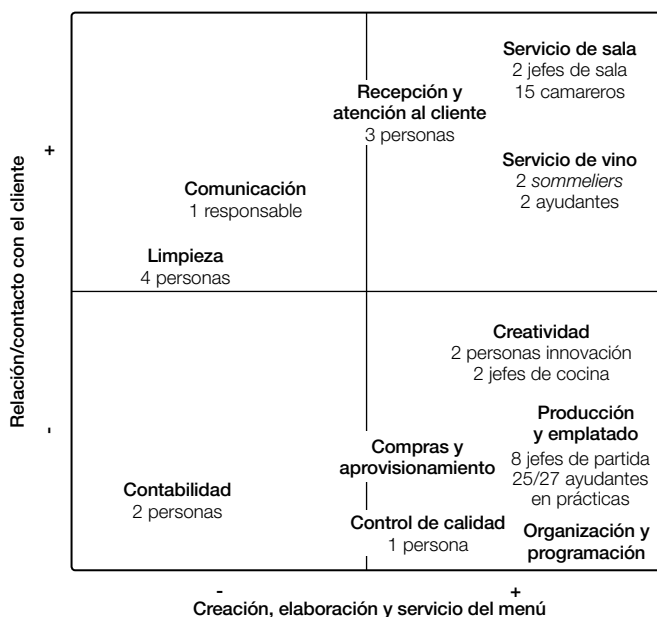


Figura 22. Matriz de vinculación al ADN del personal de El Celler

Del análisis de la matriz (Figura 22) y de la asignación del personal de El Celler a las distintas funciones se pueden extraer tres conclusiones. Primera, que todas las funciones que tienen contacto con el cliente son gestionadas internamente por la organización. Segunda, que las funciones vinculadas al ADN relacionadas con la gestión del cliente de mayor importancia son la recepción y atención del mismo, los servicios de sala, bodega y vino, y la organización, programación y supervisión del servicio de sala y vino. Tercera, que las funciones vinculadas al ADN relacionadas con el proceso de creación, producción y emplatado del menú de mayor importancia son: las compras y aprovisionamiento de productos, el control de calidad, el proceso de innovación y creatividad, la producción y el emplatado, y la organización, programación y supervisión de la producción y emplatado del menú.

Los jefes de cocina son las personas que llevan más años trabajando en El Celler. Asimismo, se busca que los jefes de las respectivas partidas se comprometan a una estancia mínima de un año. Los ayudantes en prácticas son en su mayoría cocineros en formación con una estancia media en El Celler de entre 3 y 6 meses.

### Gestión del cliente: personal de recepción, sala y bodega

Josep Roca dirige y supervisa a 24 personas dedicadas a la gestión del cliente y del servicio, que se estructuran de la siguiente manera:

**Personal de recepción.** Consiste en un equipo de 3 personas encargadas de la gestión de reservas, la coordinación y organización del comedor junto a los jefes de sala, en función de las reservas, y de la facturación.

**Personal de bodega y servicio del vino.** Son 4 personas: dos responsables de bodega/*sommeliers* y dos ayudantes de *sommelier*, encargados de la gestión de la bodega, del servicio de vino y de su preparación, y del servicio de bebidas después de las comidas.

**Personal de sala.** Un total de 17 personas: dos jefes de sala, cinco jefes de rango y diez ayudantes de rango.<sup>5</sup> Sus funciones se reparten de la siguiente manera:

- Jefes de sala o *maîtres*:
  - Organización y dirección de la sala.
  - Control y supervisión de todos los servicios que se ofrecen en el restaurante.
  - Interacción con el jefe de cocina para coordinar el servicio a mesa.
  - Supervisión y cobro de las cuentas de los clientes.
  - Coordinación con el equipo de sala antes del servicio, asignando rangos y presentando a «sus» respectivos clientes durante el servicio.
  - Gestión de las incidencias que puedan surgir durante el servicio.
  
- Jefes de rango:
  - Acompañamiento del cliente hasta la mesa.
  - Servicio de la primera copa de cava (u otra opción si así lo prefiere el cliente), gentileza de la casa.
  - Servicio de agua y pan.
  - Servicio y explicación de los platos.
  - Coordinación con el *sommelier* del eventual maridaje de vinos con el menú.
  - Coordinación de la cuenta con el *maître*.

<sup>5</sup> Los rangos hacen referencia a la mesa o mesas de las que se encargará un camarero o equipo de camareros durante el servicio del menú.



- Ayudantes de rango:
  - Solicitud de los platos a cocina.
  - Servicio de los platos desde la cocina al comedor.
  - Servicio de café y dulces.

«Vas a dormir tarde, extenuado, y al día siguiente no te acuerdas, vuelve a comenzar el día, vuelves a darle la bienvenida a los clientes».

Al igual que ocurre con el personal de cocina, el personal de sala va rotando e intercambiando las distintas funciones, en especial aquellas relacionadas con el contacto con el cliente.

La organización de El Celler se completa con tres personas de administración, una de comunicación, y dos personas encargadas de la limpieza y mantenimiento del local e instalaciones (esta función se complementa con servicios externos que quedan recogidos en el capítulo 5).

La distribución del personal es la siguiente:

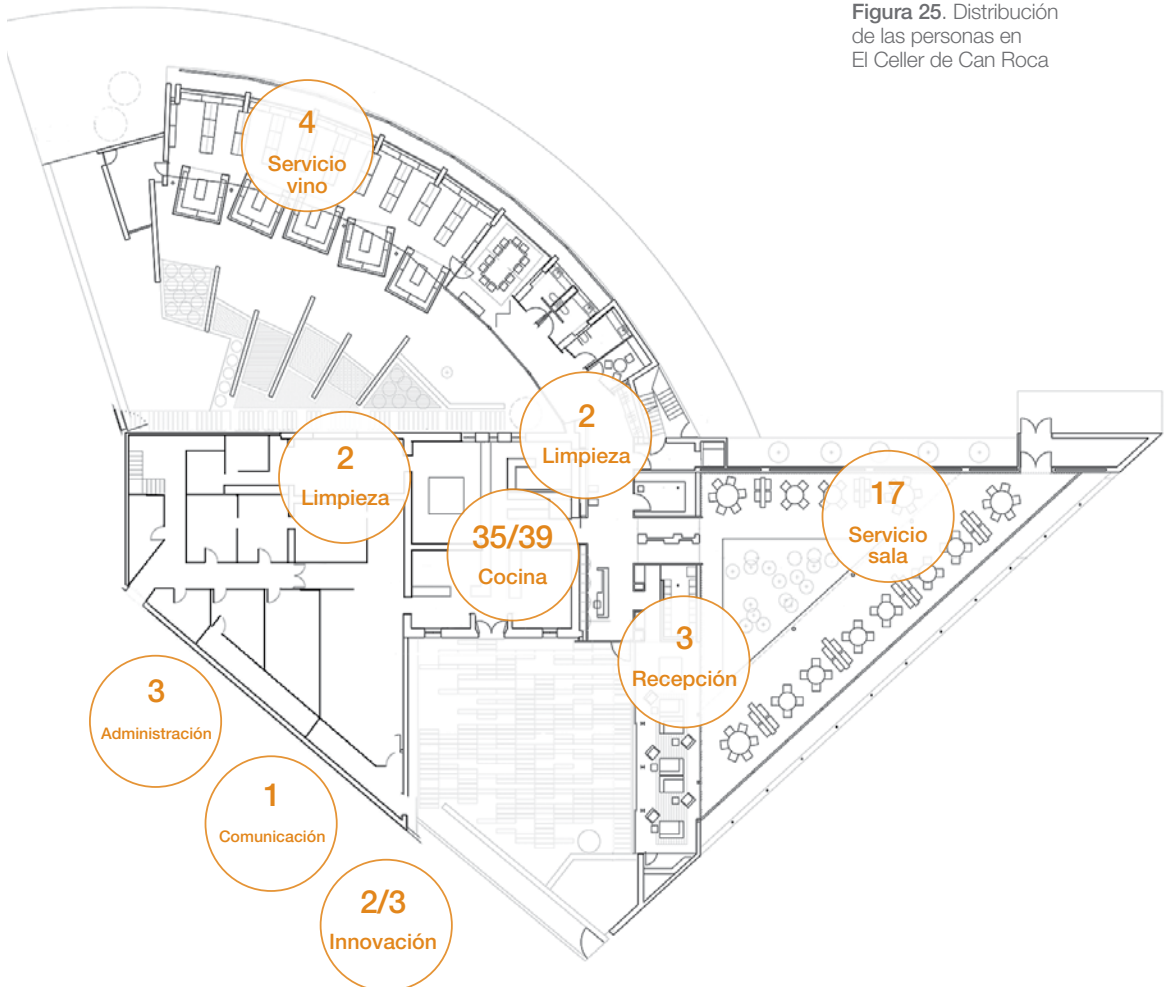


Figura 25. Distribución de las personas en El Celler de Can Roca



# 5

## Los proveedores y coprovedores

## PROVEEDORES Y COPROVEEDORES DE EL CELLER DE CAN ROCA

El Celler cuenta con una nutrida lista de proveedores y coprovedores que a lo largo de los años han afianzado su colaboración, y otros que se han incorporado más recientemente. Todos ellos contribuyen a asegurar la prestación del servicio, con distintos grados de implicación.

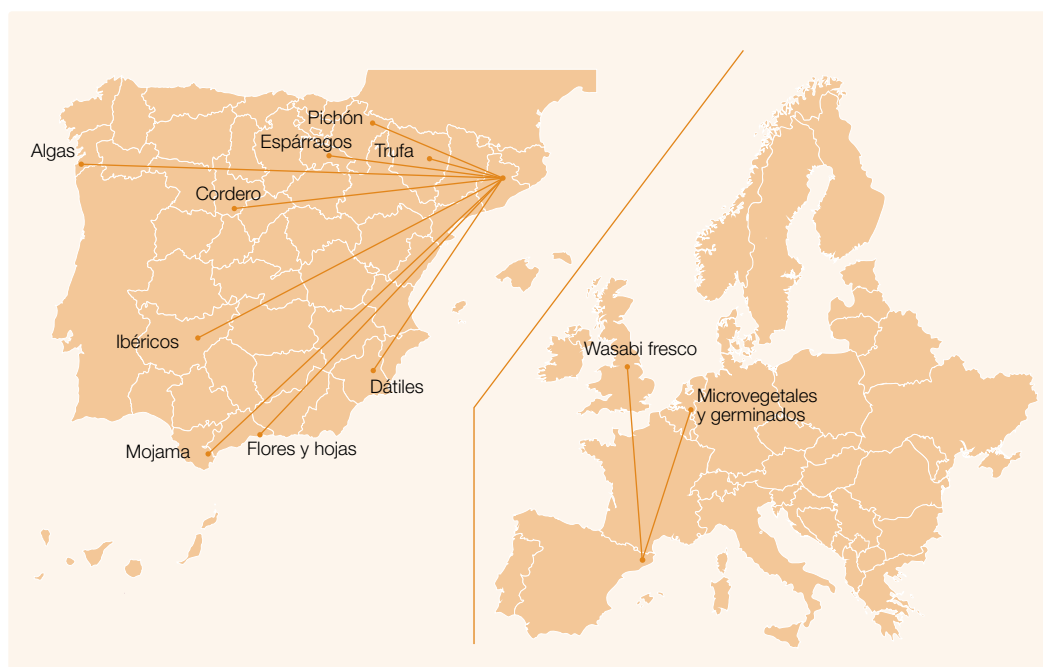
«Es un lujo la variedad de especies botánicas que hay a 1 hora de El Celler, desde plantas de afinidad tropical hasta prados alpino. En Cataluña hay 7 tipos distintos de tomillo». Evarist March

Entre los **proveedores vinculados al ADN de El Celler** se incluyen:

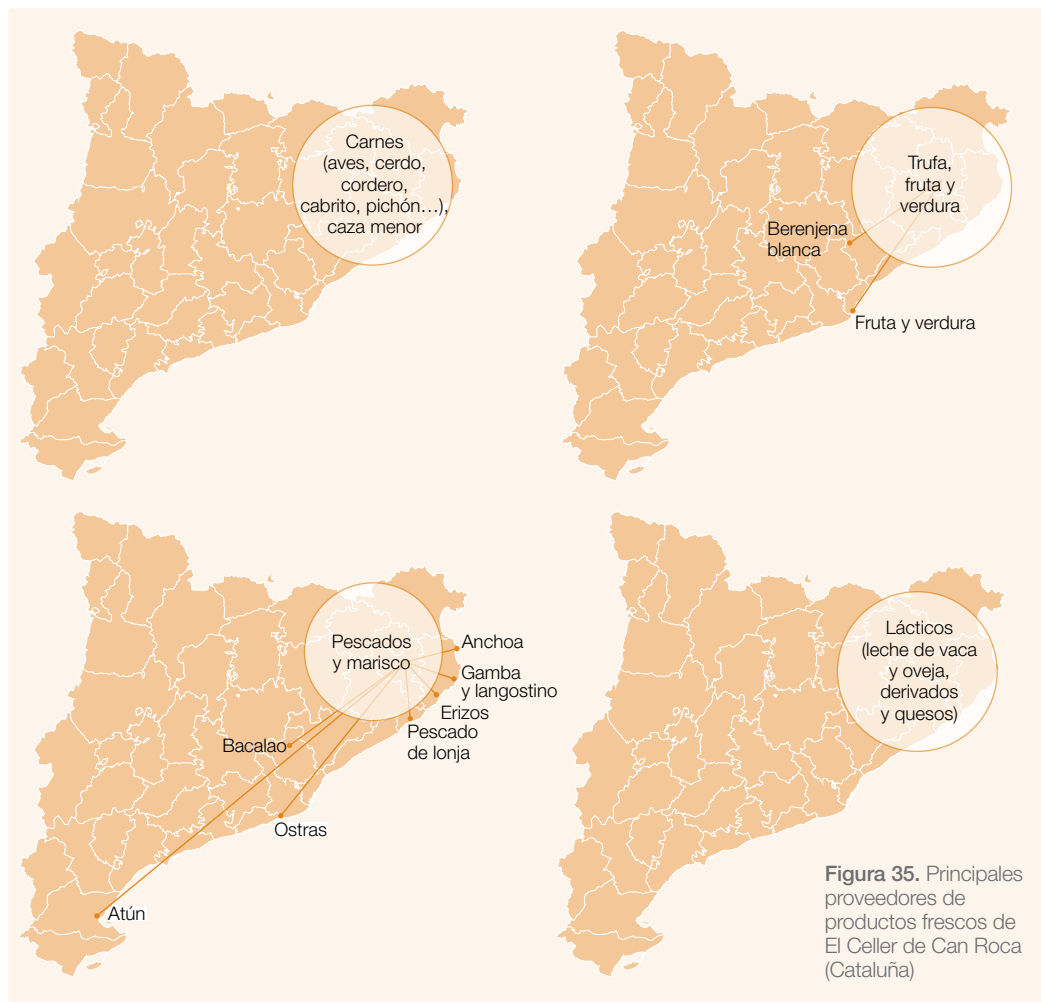
- Más de 150 productores de materias primas, distribuidores y elaboradores de productos preparados para el menú, clasificados de la forma siguiente:
  - Especias
  - Hierbas y flores
  - Granos, cereales y harinas
  - Pasta
  - Aceites y grasas
  - Huevos, lácticos y quesos
  - Hortalizas, verduras y hongos
  - Frutas
  - Frutos secos
  - Pescado y marisco
  - Carne, caza y despojos

**Figura 34.** Principales proveedores de productos frescos de El Celler de Can Roca (España y Europa)

De estos 150 proveedores, unos 45 suministran los productos y elaborados necesarios para la confección diaria del menú de El Celler de manera reiterativa y constante. Los restantes proveedores suministran productos de manera puntual o complementaria.



De las 270 referencias que entran cada día en El Celler, un 85% tiene su origen en un área inferior a 50 kilómetros.



- Más de 50 elaboradores de vino a los que El Celler compra directamente.
- Más de 150 distribuidores de vino, principalmente de España, Francia, Italia y Estados Unidos.

A los anteriores, cabe añadir los **proveedores no vinculados directamente al ADN de El Celler**, entre los que destacan:

- 2 empresas de jardinería (una para grandes actuaciones y otra para los pequeños detalles)
- 1 empresa de tintorería de manteles y servilletas
- 1 empresa de tintorería de delantales, chaquetillas, etc. (en este caso se trata de Can Roca, el restaurante de los padres)
- 1 empresa de limpieza de cristales

«Tenemos la suerte de estar ubicados en una región que nos proporciona productos excelentes y de gran calidad y, a la vez, rodeados de talento y creatividad».





# 6

## Las infraestructuras

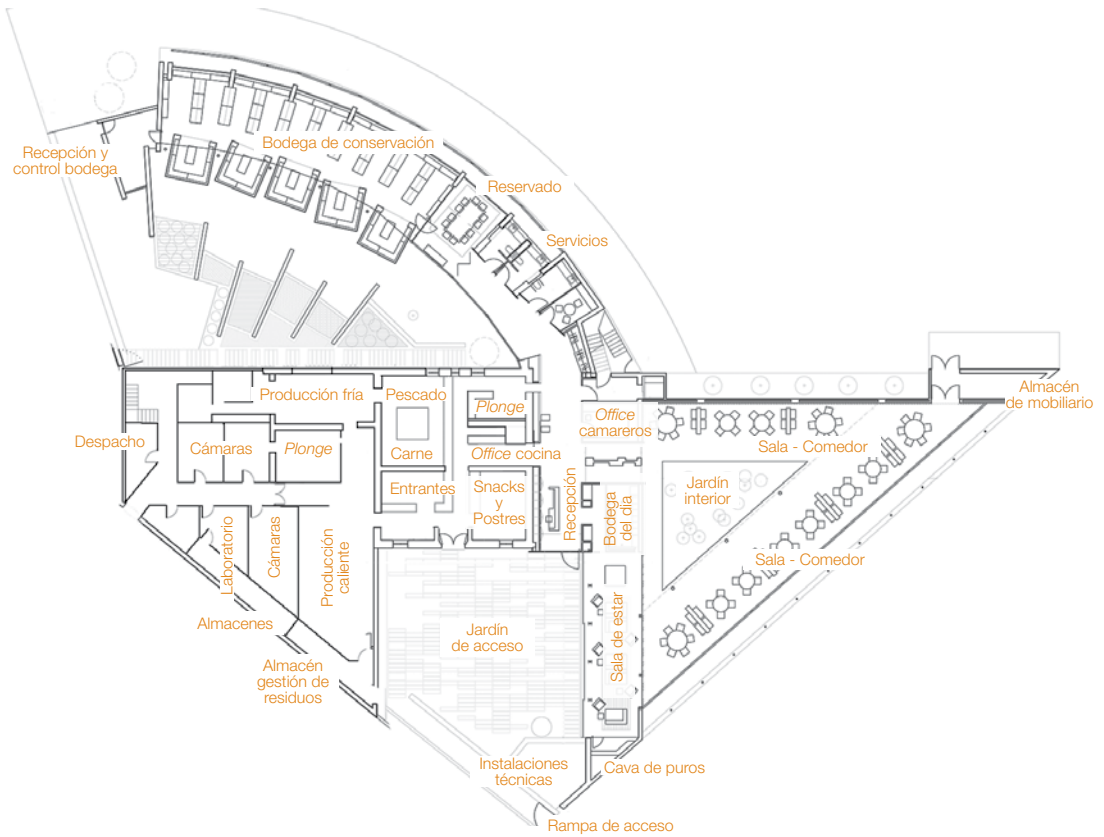


Figura 56. Planta del tercer Celler

- Y por último **la bodega**, elemento de transmisión de su ADN, donde finaliza el proceso de creación, producción y emplatado del plato con su entrega al cliente, como espacio complementario y especial de relación, contacto y complicidad con el visitante sobre todo para Josep, que muestra y explica con afán sus grandes tesoros en forma de vinos.

Asimismo, en la Figura 56 puede verse el posicionamiento de los elementos e instalaciones más significativas del restaurante.

Estos tres elementos principales —cocina, sala y bodega— representan un 80% del espacio total edificado.

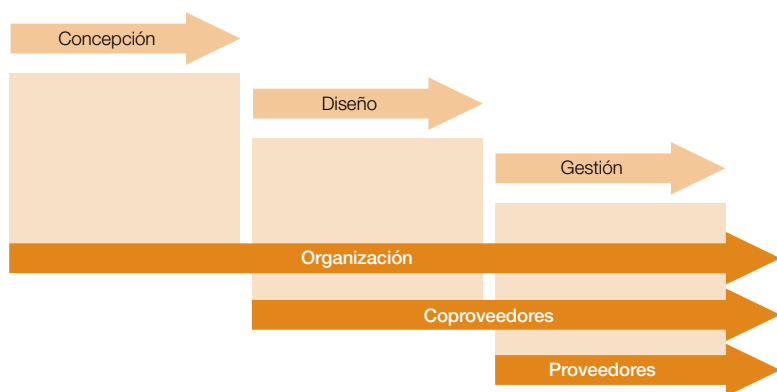
## CONCEPCIÓN Y DISEÑO DEL RESTAURANTE ACTUAL

«Nuestra relación con los Roca se inicia cuando en el hotel Omm se quiere poner un restaurante de referencia y se habla con El Celler».  
Sandra Tarruella

En El Celler de Can Roca, todo pasa por los tres hermanos, los tres pilares de este proyecto que, en el momento de ampliar el negocio, tienen clarísimas las necesidades de cada espacio para llevar a cabo su trabajo de la mejor manera posible. Son ellos quienes identifican y definen la importancia y rol de cada elemento en la prestación del servicio, colaborando con los distintos proveedores y coprovededores implicados y liderando todo el proceso.

Si bien se establece una relación de confianza con el equipo de interioristas, los Roca marcan desde el principio las condiciones indispensables que ha de tener el nuevo restaurante, desde el espacio físico hasta los factores sensoriales o atmosféricos, indispensables e importantísimos en su concepto del servicio.

Pero además de Joan, Josep y Jordi Roca, hay otros actores importantes en el diseño y gestión de la empresa. Entre los coprovedores más importantes que intervienen en este proceso se encuentran el equipo de interioristas,<sup>1</sup> la empresa constructora, los diseñadores de mobiliario de cocina y sala y los fabricantes de estos muebles. Y entre los proveedores más destacados, las empresas de mantenimiento (carpinteros, pintores, instaladores, etc.) y las de suministros básicos (agua, electricidad, gas, telefonía).



«Inicialmente todo parecía muy grande y que iba a sobrar mucho espacio».  
Sandra Tarruella

**Figura 57.** Participación de la organización, proveedores y coprovedores en el proceso de concepción, diseño y gestión del restaurante

El proceso de concepción y diseño, que dura unos dos años, se inicia teniendo en cuenta que en el actual emplazamiento de El Celler se encuentra el espacio donde hasta entonces se celebraban los banquetes. Por el prestigio de su cocina, por sus necesidades y por las expectativas, se decide que El Celler de Can Roca necesita de un espacio único e independiente, por lo que los banquetes se trasladarán al Mas Marroch (ver capítulo 9). Además, a esta base se añade otra premisa: es necesario trabajar sobre una arquitectura ya construida.

## La cocina

La cocina, como elemento central del ADN de El Celler de Can Roca, es también el elemento central del restaurante, el punto neurálgico donde se crea, alrededor del cual gira todo el proyecto. Una vez identificada la zona donde debe ubicarse y el espacio necesario para ella, Joan y Jordi se responsabilizan de su concepción, con la ayuda de García & Casademont S.A., para acabar de ajustar los materiales a las dimensiones disponibles.

**Figura 58.** Comparación del espacio dedicado a cocina entre el segundo y el tercer Celler



<sup>1</sup> Isabel López Vilalta ([www.isabellopezvilalta.com](http://www.isabellopezvilalta.com)) y Sandra Tarruella ([www.sandratarruella.com](http://www.sandratarruella.com)).

«La producción fría y caliente es el corazón, la base de todo el proceso».

- La **producción descentralizada** sigue realizándose en las partidas de emplatado y concentra aquellas tareas de producción vinculadas a platos específicos.

La actual redistribución de espacios dedicados a producción, permite abordar menús más complejos, optimizar la distribución de las personas en la cocina y una mejor manipulación de los alimentos.

En segundo lugar, la zona de las **partidas de emplatado del menú**, con unos 40 m<sup>2</sup>, donde se lleva a cabo la preparación final de los platos antes de llevarlos a la mesa. Es aquí donde se realiza la producción específica de cada plato que no ha podido ejecutarse en la zona de producción centralizada. También se lleva a cabo la fase final del proceso de elaboración, preparación y supervisión de los platos por parte del jefe de cocina y su recogida por parte de los camareros. El emplatado se desarrolla en superficies especiales pensadas para esta actividad que facilitan los movimientos de los distintos cocineros y camareros.



Finalmente, en la **zona de la partida de snacks y postres**, de unos 20 m<sup>2</sup>, se realiza el proceso de preparación y emplatado de los entrantes y la cocina dulce. Al igual que en las otras partidas, el emplatado se realiza en superficies especiales, que facilitan a su vez la recogida de los platos por parte de los camareros.



Estas son las tres principales áreas en la cocina, a las que cabe añadir las **zonas de recepción de mercancía, almacenaje y acceso de personal**, separadas del resto por una puerta de guillotina. Los trabajadores acceden por una puerta externa independiente que permite ir a vestuarios y aseos sin atravesar las zonas de trabajo.

La **plonge<sup>4</sup> de platos, cubertería y copas** está en la entrada de la cocina desde la sala, mientras que la **plonge del material de cocina** se sitúa en el centro de todas las zonas de trabajo. De esta forma, se facilita que el circuito de platos y cubertería procedentes de la sala sea independiente de las zonas de producción y emplatado de los platos del menú.



Asimismo, los principales aparatos de la cocina son móviles, para permitir la máxima versatilidad y adecuar los espacios en cada momento a las necesidades de los distintos procesos de producción y preparación del menú.

Además, la zonificación por partidas permite separar el trabajo por familias de producto, minimizando el riesgo de contaminación cruzada entre los distintos alimentos y las personas encargadas de su manipulación.

<sup>4</sup> Área del restaurante destinada al lavado de vajilla, cubertería, cristalería y otro material de cocina.



## La sala

«Pretendemos que el restaurante se convierta en una sucesión de experiencias».  
Isabel López Vilalta

La sala es el elemento central de la conexión entre El Celler y el cliente. Para su diseño se tienen en cuenta diferentes supuestos, como el de mantener el número de mesas y por tanto el número de servicios que se daba en el segundo restaurante, o que el recorrido de los platos desde la zona de preparación de la cocina hasta la mesa más alejada de la sala permita que el plato llegue en óptimas condiciones.



Se pueden distinguir diferentes áreas dentro de la gran sala. Una de ellas es la **zona del cliente**, con suelo enmoquetado, claramente diferenciada de la **zona de paso de clientes**, diseñada para no interferir en otros comensales y mesas.



Figura 61. Zonas de paso de camareros y clientes en la sala de El Celler

Figura 62. Circuito de camareros en la sala de El Celler

Figura 63. Circuito de clientes en la sala de El Celler

La **zona y circuito de camareros** fue concebida para agilizar al máximo el tránsito de los platos de la cocina a las mesas y reducir la interferencia entre camareros y clientes. Y por último, el **jardín interior**, pensado para la contemplación, la introspección y el relax del visitante, pero también como fuente de luz natural durante el día y de cercanía a la naturaleza; un jardín que se puede observar desde cualquier punto de la sala, pero que no se muestra totalmente, gracias al juego angular de cristales y a las líneas verticales de la vegetación.



En el mobiliario básico de sala destaca el mueble auxiliar o gueridón (ya utilizado en el segundo Celler), que cumple diversas funciones. En primer lugar, almacena la mantelería limpia y sucia correspondiente a cada servicio. Se evita de esta forma desplazar por el restaurante manteles y servilletas una vez se ha finalizado el servicio. La empresa externa de tintorería los recoge y repone cada día.

«La altura del gueridón permite insinuar, pero no ver los platos que se sirven de una mesa a otra, guardando la sorpresa y atención».



También almacena la vajilla, cubertería y cristalería de soporte de cada servicio y otros utensilios como cubiertas, material de decoración de las mesas, etc. Por último, una de sus funciones más importantes es la de actuar como





**7**

# **La gestión de los procesos**



Una vez controlado, el producto se guarda en los siguientes almacenes y cámaras de conservación:

- **Almacén de producto seco**, donde se almacenan productos básicos: harinas, aceite de oliva, azúcar, etc.
- **Cámara de producto congelado**, donde se almacenan productos que ya vienen congelados o productos semielaborados procedentes de la partida de producción. En general, los productos en la cámara de congelados tienen una permanencia máxima de una semana.
- **Cámara de producto fresco**, donde se almacenan productos básicos que necesitan refrigeración como, nata, leche, requesón de oveja, verduras, frutas, etc. Los productos en la cámara de fresco suelen tener un almacenaje máximo de dos días.
- **Nevera de partida**, donde se almacenan productos (por ejemplo, trufas) que no necesitan ser manipulados hasta la fase de emplatado final pero que necesitan estar en refrigeración hasta el momento de su uso.

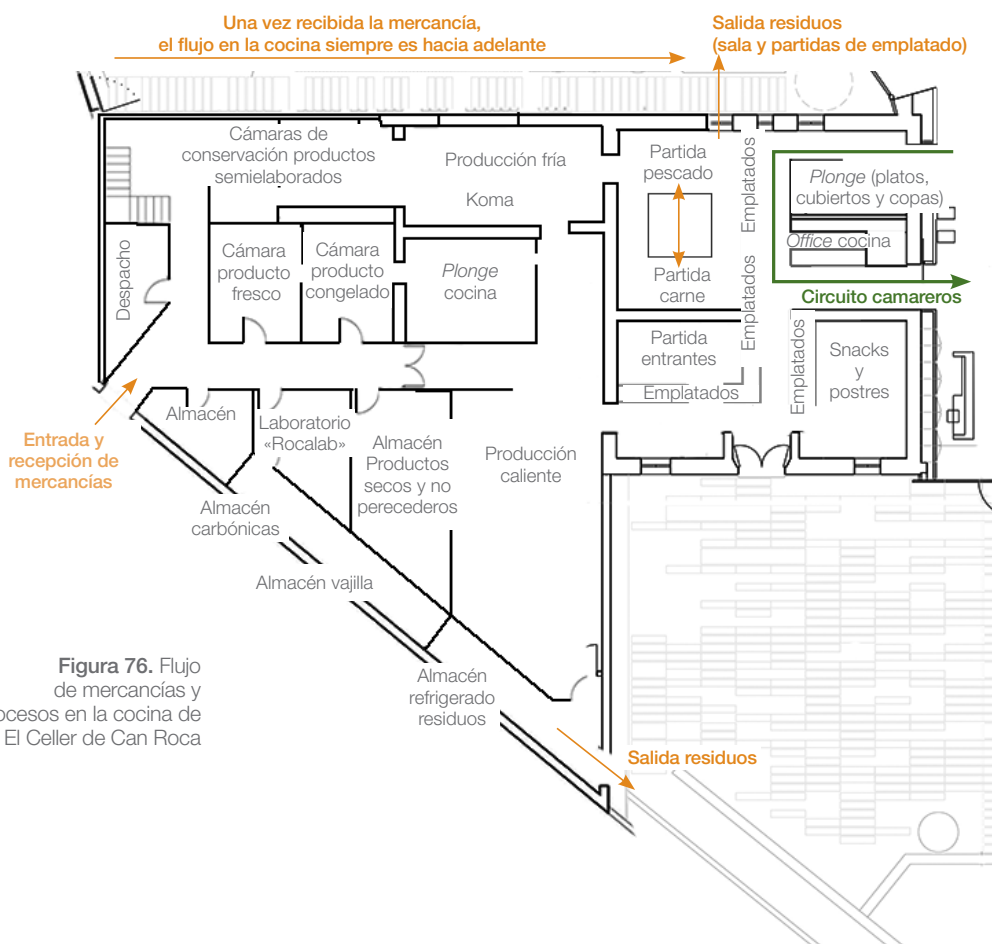


Figura 76. Flujo de mercancías y procesos en la cocina de El Celler de Can Roca

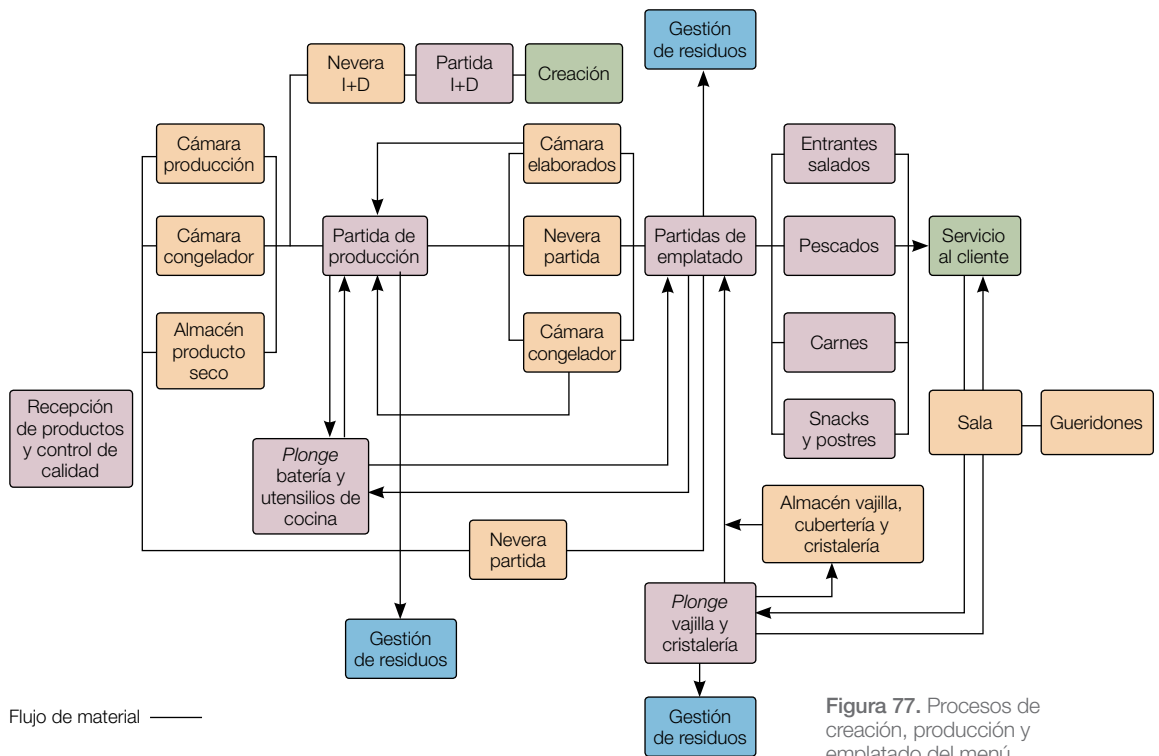


Figura 77. Procesos de creación, producción y emplatao del menú

\* En las partidas de emplatao se realizan tareas de producción específicas de cada plato y se procede al emplatao.

La salida del producto de los almacenes y cámaras de conservación va a:

- El **departamento de creación o laboratorio** (ver capítulo 8).
- La **partida de producción** (igualmente, de la partida de producción pueden volver a cámara productos semielaborados).
- Las **5 partidas de emplatao**: entrantes, pescados, carnes y cocina dulce (que se desdobra en dos: snacks y postres).

## 2. Partida de producción. Es el elemento central del proceso de cocina.

La ganancia de espacio que supuso pasar del segundo al tercer Celler, permitió en 2012 reorganizar e independizar las partidas de producción y emplatao.

Actualmente, la partida de producción centraliza los procesos comunes a varios platos, que llevan más tiempo de elaboración y necesitan más mano de obra: salsas, bases y caldos, limpieza y preparación de productos frescos como pescados, carnes o verduras.





**8**

# **La gestión de la innovación**

## ALGUNOS EJEMPLOS DEL PROCESO DE INNOVACIÓN EN EL CELLER DE CAN ROCA

La mejor manera de entender los procesos de innovación es a través de aplicaciones concretas. En el caso de El Celler, podemos distinguir entre:

**Platos concretos**, como el *Láctico*, la *Blanqueta de cochinillo al Riesling Pfalz*, o el *Lenguado mediterráneo*.

**Líneas de producto**, como es el caso de la línea de postres a partir de perfumes.

**Líneas de trabajo**, como por ejemplo la desarrollada a partir de la unión entre gastronomía y botánica.

### Un postre: *Láctico*

«Si un helado de yogur es bueno... ¡un helado de leche de oveja estará todavía más bueno!».

Uno de los postres más característicos de El Celler es el *Láctico*, un plato que conjuga el origen lejano de la idea, Brasil, con el producto de proximidad, la leche de una granja cercana a El Celler. Se trata de una composición de dulce de leche, gel de guayaba, helado de leche de oveja ripollesa, espuma de requesón de oveja ripollesa, placa de guayaba, nube de azúcar, yogur de oveja ripollesa y caramelo blanco.

El origen del postre hay que buscarlo en un viaje de Jordi a Brasil en 2002 durante el cual prueba un postre típico brasileño, «Romeo y Julieta», a base de cuajada de queso fresco acompañada de confitura elaborada con guayaba. Cuando lo descubre, Jordi «archiva» el postre en la memoria.

En 2006, de la mano de un antiguo jefe de cocina, llega a El Celler un pequeño productor<sup>5</sup> de leche de oveja que elabora una leche muy dulce, cremosa y untuosa (ya era un antiguo proveedor de Can Roca con otros productos como el requesón y la nata).



<sup>5</sup> Mas Marcè, explotación dedicada a recuperar la oveja ripollesa para la elaboración de productos artesanales y ecológicos derivados de la leche y la lana, localizada en Siurana, a 42 kilómetros de El Celler.

La degustación de la leche de oveja lleva a Jordi a recordar el postre «Romeo y Julieta», y de aquí a la asociación con la guayaba. Tras añadir nuevos conceptos como el helado de dulce de leche y la nube de azúcar, todavía quedan por resolver algunos problemas técnicos del postre:

- El punto de cocción del dulce de leche a partir de la leche de oveja: «se ha de tener más cuidado: al ser una leche más grasa, casi el doble que la leche normal, se tuesta más rápido y se tiene que vigilar más... es difícil hacerlo dos veces igual».
- El helado de dulce de leche, que Jordi elabora con la ayuda de una persona de cocina de origen brasileño, que en esta época es la responsable de postres en El Celler.
- La máquina para hacer la nube de azúcar. El segundo Celler no disponía de suficiente espacio y ni siquiera en la nueva cocina del actual Celler se puede disponer de una máquina en condiciones para poder ofrecer el postre a todos los clientes: «...se debe ir con especial cuidado con el mantenimiento de la humedad».

El proceso total de innovación iniciado en Brasil en 2002 finaliza, pues, en 2006, aunque el desarrollo de la asociación de ideas, la resolución del postre y la entrada en carta solo toma tres meses.

Sin embargo, no es hasta 2010 que el postre queda cerrado definitivamente: «...gracias a una visita de un grupo de clientes, que descubren que el plato donde se sirve el postre produce, al utilizar la cuchara y saborearlo, una acústica similar a los cencerros de las ovejas». Aunque el diseño del plato ya estaba cerrado, los Roca, sin saberlo, habían incorporado un último elemento acústico que acabó siendo «descubierto» por el cliente.

«El diseño del plato fue estético; nosotros no pensamos en el elemento acústico, fue el cliente. Consideré que el plato quedó cerrado en ese momento, en 2010».

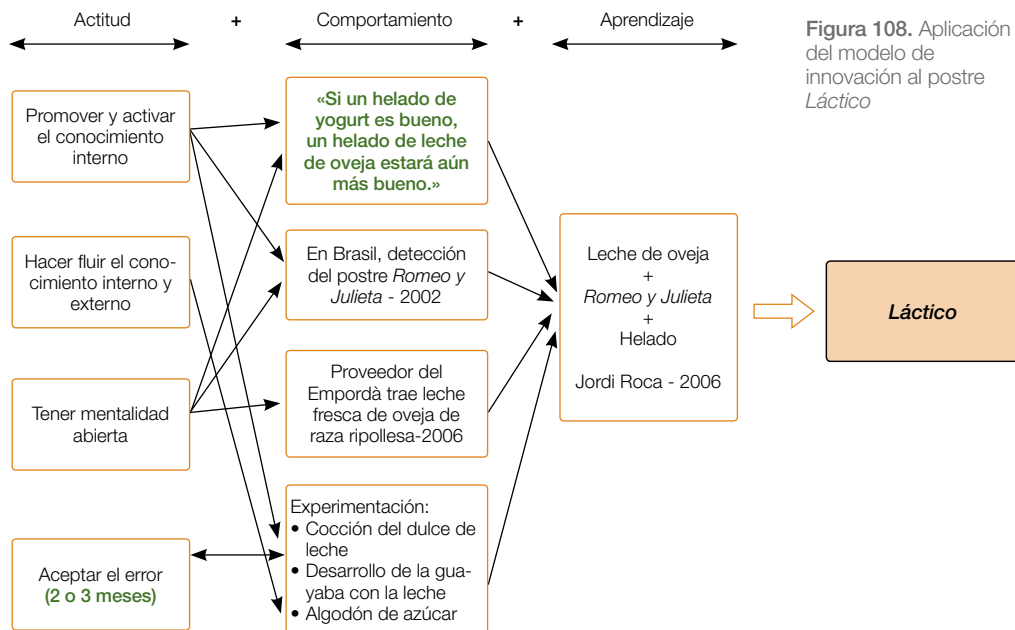


Figura 108. Aplicación del modelo de innovación al postre Láctico