VIAempresa el diari empresarial de Catalunya

El Celler de Can Roca, la gestió de l'experiència

Pau Garcia Fuster Barcelona

Consolidat entre els millors restaurants del món, l'atenció acurada dels clients és un dels valors d'un negoci que ha crescut de forma ordenada amb cada nova estrella Michelin

"Vam decidir fer un restaurant gastronòmic en un barri obrer d'una petita ciutat com Girona. Volíem el nostre propi projecte, teníem clar que ens ho volíem passar bé i que ens agradava la cuina i servir". Amb aquestes paraules recorda Joan Roca, cuiner i fundador, la gènesi del Celler de Can Roca. I d'això ja en fa gairebé 30 anys. El 1986 engegaven el projecte a pocs metres de l'establiment dels seus pares al barri de Taialà. Del que va començar aleshores al que és ara, tres estrelles Michelin després (1995, 2002 i 2009), l'evolució ha estat mesurada fins a consolidar-se entre els millors restaurants del món.

Joan Roca repassa l'evolució del restaurant, la seva proposta per generar valor i les perspectives de creixement en un acte organitzat per Esade Alumni per presentar el llibre El Celler de Can Roca: generando valor en empresas de servicios (Librooks, 2015), escrit per Carles Cabrera, director general de l'Institut Cerdà i gastrònom reconegut. "Hem anat creixent amb un reconeixement cada set anys. Per tant hi ha hagut tres cellers", recorda Roca. Un esperit que Cabrera defineix així: "L'any 1995 els donen una estrella Michelin i el 1998 encara servien pollastres a l'ast els diumenges. És la idea de primer, treballar i després, regalar-se el restaurant".

El primer Celler de Can Roca, tal com el recorda el seu fundador, "tenia més cor que cap, amb pocs recursos i molta il·lusió". El segon va ser l'inici de la consolidació fins a arribar a l'actual. "Aquest últim era el nostre gran objectiu des

que vam començar. Un restaurant per atendre 40-50 persones, amb una cuina endreçada i amb gent il·lusionada". Construït amb calma, "comprant una finca com vam poder i pagant a poc a poc, vam tenir prou temps per pensar com volíem que fos, vam dibuixar moltes vegades la cuina i el restaurant en general", recorda el cuiner.

El 2007 es van traslladar a Can Sunyer, on els esperaven 800 metres quadrats pels quals "vam fer molts plànols per definir el flux del producte fins arribar a ser plat". Joan Roca es mostra orgullós que "tot funcioni com un rellotge, sense crits ni tensió; en una cuina on surten 1.150 elaboracions en un servei de dinar". Per aconseguir aquesta serenitat ha calgut "una molt bona planificació perquè tot encaixi i hi hagi les eines adequades i la capacitat de ser flexibles quan cal".

L'obsessió per cuidar l'experiència del client

Amb un 50% de clients catalans, un 20% d'espanyols i un 30% restant d'internacionals de 57 països diferents, la majoria francesos i anglesos; un dels trets principals del Celler de Can Roca és la gestió de l'experiència de tots els comensals que passen per la seva sala. Carles Cabrera, que durant tres anys s'ha capbussat al restaurant, destaca que "com menys necessari és un servei, més important és l'experiència que ofereix. La generació de valor en els serveis es fonamenta en el producte i servei que es dóna, però sobretot en la gestió de l'experiència".

Per Cabrera, aquesta és "la patent d'una empresa de serveis. Tothom pot replicar els productes o serveis, però no la gestió de l'experiència". Segons l'autor del llibre, "aquesta gent viu per això, viu pel client. És molt important entendre que el Celler es basa sobretot en això". I afegeix que "dóna un servei diferencial a cada client. Quan hi va una persona que no hi ha estat mai, la tracten millor que a un habitual".

Logística, un caos amb sentit comú

"La logística per nosaltres era un caos, mai no ens havíem aturat a pensar com era la nostra organització, ho fèiem per intuïció", reconeix Joan Roca. L'elaboració del llibre de Cabrera ha estat l'excusa perfecta "per saber com podíem arribar a endreçar la nostra història organitzativa, empresarial i estratègica. Ara veiem que moltes de les coses que fèiem per sentit comú tenen molt de sentit, i el caos deixa de ser-ho", destaca el cuiner.

Un dels aspectes destacats del restaurant és que el 85% dels seus proveïdors es troben en un radi de 50 quilòmetres. "Restaurants com el nostre tenen una gran responsabilitat per oferir el seu territori al plat a la gent que fa grans desplaçaments per venir a menjar aquí", justifica Roca sobre la proximitat dels proveïdors.

Ara bé, matisa que sí que porten d'altres llocs tècniques o maneres de tractar els ingredients. Per exemple, apliquen una tècnica coreana per treballar amb l'all de Cornellà de Terri. "Hem ampliat el registre de tècniques per tractar els nostres productes de formes molt diferents. També ens emportem llavors dels nostres productes per fer-les créixer en altres llocs del planeta", relata Joan Roca.

Lideratge cooperatiu, factor d'èxit

Una de les coses que més criden l'atenció del Celler de Can Roca és la capacitat de mantenir un lideratge cooperatiu entre els tres germans que l'encapçalen, i sense que s'endevinin friccions entre ells. "És molt difícil trobar una empresa formada per tres germans que s'avenen, dirigeixen l'empresa i tenen una bona relació que es trasllada a la resta de l'equip", apunta Cabrera. Un escenari que, assegura, "es palpa a tot el restaurant".

I no només això, l'harmonia que han aconseguit també s'exemplifica amb gestos com el de contractar un psicòleg per solucionar una situació que havien detectat recentment: la gent de sala ja no volia fer-se tant amb els de cuina, on hi ha molta més rotació, per no patir quan aquests marxen del restaurant. A tot això, Joan Roca ho defineix amb una simple frase: "La calma és un indicador que tot funciona".

El cuiner del Celler de Can Roca explica que a tot plegat hi ajuda el fet que "mantenim un vincle amb les arrels, amb la tradició. Hi ha un cordó umbilical amb Can Roca". La proximitat amb l'establiment dels pares i la resta d'elements clau

del projecte, és bàsica. “Tot està concentrat en 200 metres a la rodona. Mantenir-nos fidels a aquests orígens ha estat determinant per definir el nostre perfil”, assegura Roca.

La rèplica, descartada

“No obrirem un altre Celler a cap altre lloc del món perquè tal com entenem el restaurant és molt difícil mimetitzar la seva ànima i ser-hi sempre els tres”, assegura contundent Joan Roca. Per això, diu, hi han renunciat tot i que és una de les coses que més els han demanat aquests últims anys, “amb algunes propostes molt llamineres”.

Al seu entendre, al capdavall “l’únic que aconseguiríem seria perdre el prestigi que hem assolit”. Ara bé, Roca puntualitza que no volen renunciar a generar altres models de negoci complementaris al celler, com la gelateria Rocambolesc. “Canalitza la nostra creativitat cap a un model de negoci on ningú espera que siguem allà servint els gelats. En poden sortir d’altres en el món dels salats, però mai no un nou Celler”, aventura Roca.

El que sí que han engegat és el projecte de la Masia. “L’hem restaurat, hi fem formació i hi ha un equip d’investigació amb el que fem recerca”, detalla Joan Roca. “Teníem el cos molt gran i vèiem que necessitàvem fer créixer el cap. Trobàvem a faltar l’espai de creativitat de diàleg i de trobada”, conclou.