

HOSPITALIDAD

4
IMPULSA

IRRACIONAL

WILL GUIDARA

EL PODER DE DAR MÁS DE LO
QUE SE ESPERA DE TI

A LA VENTA EL
15 DE ENERO

***Autor disponible para entrevistas**

MATERIAL EMBARGADO HASTA PUBLICACIÓN



PARA AMPLIAR INFORMACIÓN, CONTACTAR CON:

Laia Barreda | Responsable de Comunicación Área de Ensayo
659 45 41 80 | laia.barreda@planeta.es

PENÍNSULA

El libro que cautivó a más de medio millón de lectores, que inspiró la serie *The Bear* y que revolucionó la industria del tercer sector.

Con solo veintiséis años, Will Guidara asumió el mando de Eleven Madison Park, un restaurante cuyo esplendor quedaba lejos en el tiempo, convirtiéndolo a los pocos años en el mejor del mundo. ¿Cómo lo logró? Con una filosofía revolucionaria: un cambio de paradigma que situaba al cliente en el centro de su negocio y que abogaba por dar siempre más de lo que se espera de uno. Guidara y su equipo convirtieron simples servicios en experiencias extraordinarias. El ejemplo más memorable es la vez en la que sirvieron unos perritos calientes a dos clientes de sus tres estrellas Michelin que se lamentaban de llevar días en Nueva York sin haberlos probado aún.

La publicación de este libro se ha convertido en un fenómeno de ventas en Estados Unidos y sirvió como referencia para la segunda temporada de la serie del momento, *The Bear*. Su historia, que trasciende el mundo de la cocina, ha servido de inspiración para aquellos que, como Guidara, buscan alcanzar la excelencia, sorprender y resolver los desafíos profesionales que la vida les plantea. El secreto está en convertir cada gesto, cada acción ordinaria, en un momento inolvidable.

«Will no solo transformó un restaurante, sino que desafió toda nuestra idea de lo que es el servicio.» Simon Sinek autor de *Empieza con el porqué*

EL AUTOR



©Sara Beth Turner

WILL GUIDARA ([@wguidara](#)) ha estado inmerso en la industria de la restauración desde los trece años. Fue copropietario del Eleven Madison Park, que bajo su liderazgo recibió cuatro estrellas del *New York Times*, tres estrellas Michelin y fue nombrado en 2017 el mejor restaurante del mundo según la lista de los 50 Best. Es también el anfitrión de The Welcome Conference, un coloquio anual sobre hostelería que reúne a profesionales del sector para compartir ideas y crear comunidad. Coautor de cuatro libros de cocina, ha recibido el premio Innovator de la revista WSJ, fue nombrado uno de los "40 menores de 40" por *Crain's New York Business*, y su charla TED ha sido vista casi 2 millones de veces. Además, es co-productor de la serie *The Bear* y galardonado con el Wall Street Journal Innovator Award.

ALGUNOS EXTRACTOS DE LA OBRA

«Cuando era joven, mi padre me regaló un pisapapeles que decía: «¿Qué harías si supieras que no puedes fracasar?». En eso pensaba cuando Daniel y yo escribimos: «Seremos el número uno del mundo» en una servilleta de cóctel. [...] La mayoría de los cocineros de la lista de los cincuenta habían marcado la diferencia centrándose en la innovación, en las cosas que había que cambiar. Por el contrario, al pensar en qué quería cambiar yo, me centré en lo único que permanece inalterable. Las modas vienen y van, pero **el deseo humano de que nos cuiden no desaparece jamás.**»

El servicio es blanco y negro; la hospitalidad tiene color

«Blanco y negro» significa que haces tu trabajo de forma competente y eficaz; «color» significa que consigues que la gente se sienta muy a gusto con el trabajo que haces para ellos. Llevar el plato correcto a la persona correcta de la mesa correcta es servicio. Pero establecer un vínculo genuino con la persona a la que sirves para poder establecer una conexión auténtica es trato.

Daniel Humm y yo dedicamos once años a convertir el Eleven Madison Park, un restaurante de dos estrellas muy apreciado, aunque modesto, que servía montañas de marisco y suflés, en el restaurante número uno del mundo. Entramos en la lista de los cincuenta mejores persiguiendo la excelencia, el blanco y negro, prestando atención a los detalles y acercándonos al máximo a la perfección. Sin embargo, llegamos al número uno pasándonos al Technicolor: ofreciendo un trato tan a medida, tan sobresaliente, que solo puede describirse como irracional.»

«Creo que esta idea podría causar un seísmo si se expandiera más allá de los restaurantes. [...] más de tres cuartas partes de nuestro PIB procede de la industria de los servicios. Así que da igual si te dedicas a la venta al detalle, las finanzas, el sector inmobiliario, la educación, la sanidad, la informática, el transporte o las comunicaciones: tienes una oportunidad increíble para aplicar la misma creatividad e intención (e irracionalidad) en la búsqueda de la hospitalidad como en cualquier otro aspecto de tu negocio. Porque la decisión de poner a su equipo y a sus clientes en el centro de todas las decisiones es lo que distingue a las mejores empresas.»

«Estamos inmersos en una transformación digital. Es algo que ha mejorado muchos aspectos de nuestras vidas, pero también ha hecho que muchas empresas hayan dejado de lado el componente humano. Están tan centradas en los productos que han olvidado a las personas. Y aunque quizá sea imposible cuantificar en términos económicos el impacto de hacer que alguien se sienta bien, no pienses ni por un segundo que no es importante. De hecho, lo es mucho más. [...] ¿cómo hacer que las personas que trabajan para ti y las personas a las que sirves se sientan vistas y valoradas? ¿Cómo proporcionarles una sensación de pertenencia? ¿Cómo hacer que sientan que forman parte de algo más grande que ellas? ¿Cómo hacer que se sientan acogidas?»

«Cuando creas una cultura en la que la hospitalidad es lo primero, todo el negocio mejora, y eso puede suponer encontrar y retener mejor talento, convertir a los clientes en auténticos fans o mejorar la rentabilidad. [...] **La hospitalidad es un placer egoísta.** Hacer que los demás se sientan bien te hace feliz.»

«En este libro compartiré historias de los veinticinco años que he dedicado a trabajar en todos los puestos de un restaurante, desde friegaplatos hasta propietario y todo lo que hay entre ambos.»

¿LO IMPORTANTE ES EL SERVICIO O EL NEGOCIO?

«En las empresas centradas en el servicio, los miembros del equipo tienen más autonomía y libertad creativa. Y como suelen sentirse más responsables de lo que hacen, se entregan más al trabajo. A menudo ofrecen un mejor trato porque son más hábiles; no hay una gran cantidad de normas ni sistemas que se interpongan en la conexión humana. Sin embargo, esos restaurantes no suelen tener una gran estructura ni supervisión, que es lo que hace que una empresa gane mucho más dinero.

Por su parte, las empresas centradas en el negocio disponen de todos los sistemas necesarios de administración y control en áreas como la contabilidad, las compras y los recursos humanos para convertirse en negocios prósperos, lo que a menudo redundo en mayores beneficios. Pero estos sistemas son, por definición, de control, y cuanto más control arrebatas a las personas que están en el terreno, menos creativas pueden ser, y los clientes lo notan. Las empresas centradas en el servicio pueden ser muy prósperas y las centradas en el negocio pueden dar un trato magnífico. Con todo, sus prioridades son distintas en aspectos que pueden afectar de forma fundamental a la experiencia del cliente.»

«La experiencia me demostró que la creatividad iba a ser el ingrediente principal para conseguir un equilibrio real entre centrarse en el negocio y centrarse en el servicio.»

LA REGLA DEL 95/5

«Había gestionado el 95 por ciento de mi presupuesto de forma agresiva, enarbolando la marca MoMA para conseguir un helado italiano excelente con un gran descuento y un carrito precioso gratis. Me había ganado el derecho a despilfarrar un poco en las cucharillas, el detallito que creía que transformaba por completo la experiencia de tomarse un helado allí.

Esto es lo que más adelante denominaría «la regla del 95/5»: controla hasta el último céntimo del 95 por ciento de tu negocio y gasta de forma «insensata» ese último 5 por ciento. Suena irresponsable, pero, de hecho, es todo lo contrario. Dado que ese último cinco por ciento tiene un impacto desmedido en la experiencia del cliente, es dinero muy bien invertido.»

«La regla del 95/5 acabaría siendo uno de mis principios operativos centrales en el Eleven Madison Park. El maridaje, tomar un vino distinto con cada plato en un menú degustación, es habitual en los restaurantes de lujo. Y, como con todo, teníamos un determinado presupuesto para esos maridajes. Pero en lugar de repartirlo de forma uniforme entre todos los vinos que servíamos, que es como suele hacerse, pedíamos a nuestros sumilleros que seleccionaran vinos un poco menos caros para la mayoría de los platos (no eran vinos menos excelentes, porque nuestro director de área era un gran experto y nuestra bodega, muy diversa) y entonces, al final, podíamos derrochar en una copa especial, rara y más cara.»

«Y cuando en el EMP nos lanzamos a implementar la idea de la hospitalidad irracional, ese 5 por ciento se exprimió más que nunca. Uno de mis ejemplos favoritos: una familia española de cuatro miembros estaba cenando en nuestro local la última noche de sus vacaciones en Nueva York. Los niños de la mesa desbordaban emoción, y por el mejor de los motivos: por la ventana se veía caer una espesa nevada, y ellos nunca habían visto la nieve.

En ese instante, mandé a alguien a comprar cuatro trineos. Cuando acabaron de cenar, contratamos a un chófer para que los llevara en todoterreno a Central Park y regalarles una experiencia especial: unas cuantas horas de juego sobre nieve recién caída. Aquel 5 por ciento, que gastábamos «insensatamente» (en realidad era todo lo contrario), nos permitía dar forma a esos recuerdos inolvidables de nuestros clientes.»

FIJAR EXPECTATIVAS

«Ser el restaurante de cuatro estrellas de la próxima generación.»

«Ese fue nuestro primer objetivo en el Eleven Madison Park. Daniel y yo llegamos a él de la forma más orgánica, tomando aquellas primeras cervezas en el bar dominicano y en las muchas noches que siguieron a aquella.»

«En ese momento, el panorama de los restaurantes de lujo de Nueva York estaba cambiando. Habían cerrado muchos establecimientos clásicos, de manteles blancos, como el Lutèce y el La Caravelle; a la gente, sobre todo a los más jóvenes, ya no les gustaba aquella formalidad acartonada.»

«Daniel y yo imaginamos un restaurante de lujo donde pasar un buen rato sin tener la sensación de que en cualquier momento fuera a aparecer un adulto a darte con una vara en los nudillos para que te sentaras como es debido. No obstante, queríamos hacerlo sin sacrificar ninguna de las comodidades ni gloriosas tradiciones de servicio que convierten una cena de lujo en algo memorable y especial. Queríamos casar el cariño, la atención y, por descontado, la excelencia y el lujo de los restaurantes de cuatro estrellas clásicos con el elemento sorpresa y el deleite —la diversión— de una experiencia más informal. **Queríamos que las cenas de alta cocina fueran «guays».**»

ROMPER LAS REGLAS Y CONSTRUIR UN EQUIPO

«Cuando preguntas: «¿Por qué lo hacemos así?» y la única respuesta es «Porque es como se ha hecho siempre», hay que revisar esa norma. **Saber menos constituye a menudo una oportunidad de hacer más.**»

«Cuando te dejas atrapar por el deseo de mostrar tu destreza, «¡Mira de lo que soy capaz!», te despistas de tu objetivo y de lo único que importa, que es hacer feliz a tu cliente. [...] En los restaurantes, y en cualquier profesión basada en la atención al cliente, el objetivo es conectar con las personas. El buen trato implica romper barreras, no alzarlas. Pasamos los diez años siguientes pensando y sistematizando formas de romper esas barreras. Algunas eran complicadas, pero la primera fue sencilla: establecer una relación real y hacer lo necesario para conectar con las personas a las que estábamos sirviendo.»

TRABAJAR CON INTENCIÓN Y PROPÓSITO

«Da igual a qué te dediques: es difícil alcanzar la excelencia si no amas lo que haces. Yo he tenido días malos y semanas malas, como cualquiera, pero siempre he sido capaz de decirme: «No me imagino haciendo nada más», porque siempre he sido capaz de ver la importancia de mi trabajo. Yo creo de verdad que en los restaurantes damos la oportunidad a la gente de tomarse un respiro de la realidad, aunque solo sea un ratito, y, por cursi que suene, que podemos hacer del mundo un lugar mejor. Porque cuando eres amable con la gente, amable de verdad, ellos también lo serán con los demás, que, a su vez, lo serán con terceros. Esto me llena de energía, incluso cuando estoy exhausto. [...] Sin excepciones, te dediques a lo que te dediques, puedes marcar la diferencia en la vida de una persona. **Debes ser capaz de expresar en tus propios términos por qué tu trabajo es importante.** Y si eres un líder, tienes que animar a que todas las personas de tu equipo lo hagan también.»

LAS RELACIONES SON SIMPLES. LO SIMPLE ES DIFÍCIL.

«La gestión equipos se reduce a dos cosas: cómo elogias a las personas y cómo las críticas. Y yo diría que los elogios son lo más importante. **Sin embargo, no puedes establecer un estándar de excelencia sin crítica, de modo que tu cultura debe incluir también un enfoque sensato de la forma en la que enmendarás a la gente.**»

La relación con Daniel Humm

«En ocasiones, la única forma de proceder cuando lo que buscas es una buena relación entre socios es decidir que la persona a quien más le preocupe un tema determinado sea quien se salga con la suya. No es que a mí me diera igual cuántos postres servíamos: cuando eres una persona intensa y que cuida mucho los detalles, te preocupas por todo. Pero aquello era más importante para Daniel que para mí.»

«Había una norma adicional no escrita sobre este tema: que ninguno de los dos podía abusar de la carta «Es importante para mí». En cambio, descubrimos que la predisposición de la otra persona a ceder ayudó a construir confianza entre nosotros.»

«En cuanto empecé a trabajar con Daniel, supe que él y yo teníamos estilos de gestión distintos. ¡Mucho! Yo me había criado en el cariñoso y superrespetuoso mundo de Danny Meyer y su hostelería liberal. Daniel, en cambio, había trabajado desde los catorce años en las agresivas y castrenses cocinas de los restaurantes europeos con tres estrellas Michelin, donde los gritos y las humillaciones, y a menudo cosas peores, son las condiciones laborales habituales.

Él siempre se comportó de la mejor manera en mi presencia, pero entre el equipo corrían historias sobre su mal carácter, y hablé con él más de una vez sobre anécdotas que me habían contado. «Vamos, tío — le decía—. Tú no quieres ser como esos chefs chalados.»

Él se reía y decía estar de acuerdo conmigo; aun así, una semana después me llegaba otra anécdota de él perdiendo los nervios con alguien.

Un día resultó que yo estaba en la cocina cuando un cocinero emplató mal un rollito de cangrejo con aguacate. Daniel cogió la comida y se la lanzó al cocinero a la cara.

Yo me quedé boquiabierto, incapaz de creer lo que acababa de presenciar.

Aquello era del todo inaceptable.

Lo arrastré por el pasillo hasta nuestro despacho y, por primera vez en mi carrera profesional, grité a un compañero: «Si piensas seguir lanzando comida a la cara de la gente, no quiero saber nada de ti. Eres increíble y me encanta lo que haces, pero tienes que decidir ahora mismo qué tipo de líder quieres ser. Porque si tu cocina va a funcionar así, tendrás que arreglártelas sin mí. Ya puedes buscarte a otra persona con quien dirigir este restaurante».

A mí se me da bien disculparme cuando, en el fragor del servicio de un viernes por la noche, mi tono deja entrever mi frustración, y hay personas que han trabajado para mí quince años que no me han oído gritar nunca, pero hay algunas que sí. Y en este caso, la única forma en la que podría convencer a Daniel era con un enfrentamiento así de extremo, con gritos y ultimátum incluidos. Y dejando claro que no iba de farol.

Nunca más volvió a tirar un rollito ni ninguna otra cosa a nadie. De hecho, él mismo cuenta este episodio en la edición limitada de nuestro libro *Eleven Madison Park: The Next Chapter*, y lo describe, junto con mi reacción, como un punto de inflexión.»

«La gente ha dedicado mucho tiempo a especular por qué Daniel y yo decidimos emprender caminos separados. La verdad es muy sencilla: nos desenamoramos. Las personas evolucionamos de formas distintas. Un día descubres que tu socio y tú ya no compartís intereses ni prioridades, que ya no miráis el mundo del mismo modo. Nada os puede quitar lo que habéis compartido. Pero cuando algo se acaba, se acaba.»

«En nuestro deseo por aferrarnos a una parte de la empresa que habíamos construido a lo largo de los últimos catorce años, la estábamos rompiendo. Lo «correcto» era permitir que la empresa que habíamos construido juntos permaneciera de una pieza. Lo «correcto», por inconcebible e imposible que pareciera, era que uno de los dos la abandonara del todo.

Un par de meses después, Daniel y yo reunimos al equipo para despedirme.

Yo amaba el Eleven Madison Park. Pero la hospitalidad irracional que habíamos estado ofreciendo no tenía nada que ver con la decoración de la sala ni con las sillas, ni con el arte, ni con la cocina ni con la dirección. El corazón de la empresa era su equipo, el conjunto de individuos de quienes me había rodeado, y el trabajo que habíamos hecho juntos todos los días, cuidándonos entre nosotros y cuidando a quienes servíamos. Siempre estaré orgulloso de todas las tradiciones que creamos, de todas las ideas locas que convertimos en realidad y de las incontables personas a quienes hicimos felices. También sabía que podría hacerlo de nuevo, usando todo lo que había aprendido en el EMP y los principios desarrollados durante los catorce años que había estado allí.

Dejar ir aquello fue difícil. ¡Sigue siéndolo! Pero escribir este libro ha sido una catarsis, revivir aquel viaje y reaprender las lecciones. Ha reforzado mi gran amor por la hospitalidad, tanto en el servicio como en el liderazgo.»

GANARSE LA INFORMALIDAD

«Estábamos emocionados con esa cuarta estrella, pero la habíamos obtenido centrándonos en crear una conexión significativa con nuestros clientes y no podíamos permitir que esa distinción erosionara lo que nos había hecho ganarla. No habíamos abandonado nuestra idea de ser el

primer restaurante de cuatro estrellas de la siguiente generación. Seguíamos queriendo aportar comodidad, informalidad y cierta diversión a la restauración de lujo.»

«En aquel momento, la media de edad de quienes trabajaban en el comedor del EMP era de veintiséis años. Cuando nos dieron la cuarta estrella, Daniel era un hombre de treinta y dos con cara de niño; yo tenía veintinueve y aún me pedían el carné en los bares. Esto sorprendía mucho a los clientes antes incluso de la reseña de las cuatro estrellas (y siguió haciéndolo): no se esperaban que un puñado de chavales llevara un restaurante como el EMP. Aun así, no queríamos cambiar quienes éramos, sobre todo porque un entorno excesivamente formal interferiría sin duda en la conexión que intentábamos establecer.»

APRENDER A SER IRRACIONALES

«Así que empezamos a cambiar nuestra forma de enfocar la hostelería y sobre todo el trato al cliente de forma radical. Sobre todo porque aquellas palabras que había garabateado, «hospitalidad irracional», hicieron nacer una idea que sería completamente fundamental para todo lo que vino después, que era proporcionar un tipo de bienvenida que hiciera que nuestros clientes sintieran que estábamos haciendo las cosas de otra manera.»

«El caso es que recogía aquella mesa cuando oí que los cuatro clientes comentaban las aventuras gastronómicas que habían vivido en Nueva York: «¡Hemos ido a todas partes! Al Daniel, al Per Se, al Momofuku, y ahora, el Eleven Madison Park. Lo único que no hemos hecho ha sido comernos un perrito caliente en la calle».

Y entonces llegó lo difícil: llevé el perrito a la cocina y le pedí a Daniel que lo emplatará.

Me miró como si me hubiera vuelto loco. Yo siempre intentaba ir un paso más allá, pero ¿servir lo que los neoyorkinos llaman un «perrito de agua sucia» en un restaurante de cuatro estrellas? Yo insistí y le pedí que confiara en mí (le dije que era importante para mí), y al final accedió a cortar el perrito en cuatro trozos perfectos y añadió un chorro de mostaza, uno de ketchup y unas *quenelles* perfectas de chucrut y salsa de pepinillos en cada porción.

Antes de llevarles su último plato salado, confesé a los clientes que había oído su comentario sin querer: «Estamos encantados de que nos hayan elegido para celebrar su última comida en Nueva York, pero no quiero que vuelvan a su casa arrepentidos por haberse perdido algo de nuestra gastronomía», les dije mientras los camareros dejaban sobre la mesa los trozos de perrito caliente artísticamente emplatados.»

«Esas personas vivían experiencias imposibles de encontrar en cualquier otro sitio, y muchas de ellas también vivían cosas distintas del resto de los comensales presentes en el restaurante.»

«Hoy en día, a la gente, en especial a los jóvenes, les interesa más coleccionar experiencias que acumular objetos. Pero las comidas en restaurantes, como muchas experiencias de servicio, son efímeras. Aunque puedes llevarte a casa una copia del menú y fotografías de los platos, no puedes revivir ese bocadito de *foie-gras*.»

«Eso cambia cuando te vas con una historia lo bastante buena para devolvarte a ese momento, como si estuvieras reviviéndolo todo de nuevo. Por eso nos tomábamos tan en serio las leyendas. Si las personas iban para aumentar su colección de experiencias, no las considerábamos una floritura extra, sino una responsabilidad: proporcionarles un recuerdo tan bueno que les permitiera revivir su experiencia con nosotros.»

«A menudo me pregunto por qué no habrá más empresas que inviertan así en su gente. Los grandes bancos cuentan con gestores para las grandes fortunas que dan el mejor servicio a sus clientes más adinerados. ¿Cuánto costaría proporcionar a todo el mundo una experiencia de banca privada similar? ¿Acaso no sería una buena idea desde el punto de vista de la fidelización? Y lo que es quizá más importante: ¿se puede llegar a cuantificar la mejora en el servicio que alguien proporciona a sus clientes cuando ellos mismos reciben el mejor trato que el banco puede ofrecer?»

«Lo importante no es que el regalo sea lujoso, sino que no tenga precio.»

«El lujo significa dar más; la hospitalidad implica haber pensado en ello.»

«Para mí, los regalos son muy importantes, por eso me enfado cuando un negocio me da una bolsa de tela barata con una memoria USB con su logotipo. ¡Esfuézate más! ¡Hazlo mejor! Los regalos son una forma de decir a la gente que la ves, la escuchas y la reconoces, que te has preocupado lo suficiente para escucharlos y hacer algo con esa información. Los regalos transforman las interacciones y las desplazan del ámbito transaccional al relacional; no hay nada mejor que hacer un regalo para demostrar a alguien que es más que un cliente o una casilla en una hoja de cálculo. Y el regalo correcto puede ayudarte a expandir la hospitalidad a la vida de las personas.»

AMPLIAR UNA CULTURA

«A medida que el EMP seguía ascendiendo en la lista de los cincuenta mejores, nuestro menú se volvió también más complejo, más intrincado y exigente, y nuestras presentaciones, más teatrales. Nuestras comidas requerían cada vez más producción, más tiempo, más minuciosidad, más excelencia. Aquellos cambios habían complicado la vida a nuestros habituales: ¿cuántas veces por semana puede una persona dedicar cuatro horas a comer?»

«Sin embargo, con **el NoMad** a la vuelta de la esquina, pudimos ir un paso más allá con el EMP sin defraudar a nuestros habituales; el NoMad les proporcionaba un lugar al que ir más a menudo. Muchos de sus platos habían sido grandes éxitos del EMP, y allí nos encontramos con multitud de rostros conocidos: la atención al servicio era reconocible, aunque un poco menos formal. La flexibilidad del hotel y la relativa informalidad del lugar permitía, por ejemplo, programar allí una reunión a la hora del desayuno y culminar la noche tomando la última copa. Y el EMP seguiría estando ahí para las noches que requerían del lujo absoluto de una cena espectacular.»

«A veces sobrepasas a tus clientes habituales; eso es inevitable en cualquier empresa en evolución. Pero nosotros no queríamos perder a los nuestros, queríamos que formaran parte de la familia. Si consideras familia a tu equipo, tienes que invertir en él y darle la oportunidad de crecer con tu organización, y debes hacer lo mismo con tus clientes más preciados.»

VOLVER A LO BÁSICO

«Durante los años que fuimos escalando puestos en la clasificación de los cincuenta mejores, Daniel y yo acudíamos a congresos de gastronomía y vinos y a actos culinarios en todo el mundo. Y siempre que llegábamos a una nueva ciudad dedicábamos una noche a ver qué hacía nuestra competencia. [...] **En el Mugaritz, en España**, molimos especias y semillas para la sopa en un almirez. Después, un jefe de sector nos invitó a pasar la mano del almirez por su borde como si

fuera un cuenco tibetano, y por un precioso instante que nos hizo contener el aliento, todo el comedor se unió en comunidad para crear música.»

«Y confirmaban por qué la lista de los cincuenta mejores había sido tan beneficiosa para nuestro sector. Los mejores restaurantes del mundo se animaban e inspiraban mutuamente para alcanzar nuevas cimas cuando, de lo contrario, quizá se habrían vuelto complacientes. La competencia amistosa y el intercambio de ideas supuso un impulso para toda la profesión.»

«En el transcurso de aquel año, Daniel y yo habíamos hecho nuestras habituales excursiones a los mejores restaurantes para ponernos al día y habíamos empezado a detectar otra característica, o quizá sería mejor llamarlo «fallo», que compartían la mayoría de aquellas comidas espectaculares. **Eran excesivas.**»

«Por mucho que nos inspiraran aquellos *crescendos* increíbles, por boquiabiertos que nos dejara aquella sucesión de platos impecables maridados con vinos más que notables, todo aquello nos superaba un poco. Aunque suene mal, empezaba a cansarnos. La excelencia del servicio y la teatralidad de algunos platos era impresionante, pero, aun así, al día siguiente nos costaba recordar qué habíamos comido exactamente o de qué habíamos estado hablando.»

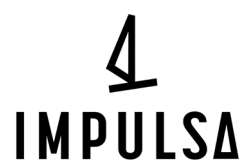
«**En todas las organizaciones, la declaración de objetivos sirve para articular lo que no es negociable.** Tiene que ser clara, simple y fácil de entender para que puedas usarla de filtro siempre que tomes una decisión, ya sea grande o pequeña. ¿Te ayudará esa acción a alcanzar un objetivo planteado en tu declaración? ¿O te alejará de él? Así, la decisión ya está tomada de antemano: lo único que debes hacer es plantearte la pregunta.

La complicada declaración de objetivos que habíamos planteado con el menú Nueva York contenía todo lo que queríamos encarnar: el compromiso con el otro, nuestro amor por Nueva York, nuestras absurdas ambiciones y nuestro deseo de cuidar de nuestros clientes. Pero era demasiado.»

«Había llegado el momento de volver a lo esencial. Daniel y su equipo elaboraban comida increíblemente deliciosa; mi comedor era tan bueno como el que más a la hora de propagar la alegría mediante la hospitalidad irracional. Y así, al reafirmarnos en nuestros superpoderes, redescubrimos qué era lo innegociable para nosotros, que se convirtió en una sencilla y elegante frase que colgamos sobre el reloj de fichar para que todo el mundo la viera a diario: «Ser el restaurante más delicioso y amable del mundo.»

«El día que presentamos el nuevo menú, Daniel y yo nos sentamos a cenar. Después de una comida de tres horas realmente extraordinaria, sentimos que, tras tantos cambios y tantos años, el restaurante se había convertido en lo que estaba destinado a ser. Al reducir nuestra visión a lo esencial, por fin nos habíamos encontrado. Creo de corazón que en ese momento estábamos operando, ahora sí, como el mejor restaurante del mundo.»

«Después de siete años de mucho trabajo, mucha creatividad, una atención obsesiva al detalle y una dedicación a la hospitalidad totalmente irracional, el Eleven Madison Park fue nombrado el mejor restaurante del mundo.»



PARA AMPLIAR INFORMACIÓN, CONTACTAR CON:

Laia Barreda | Responsable de Comunicación Área de Ensayo

659 45 41 80 | laia.barreda@planeta.es