

## **MÁS ALLÁ DE LAS ESTRELLAS (\*) basado en hechos reales.**

### **Materias: Cambio organizativo, liderazgo, comunicación, toma de decisiones**

No era un martes cualquiera. El día amenazaba lluvia, era desapacible y no era el mejor ambiente para sorpresas. Había muchos nervios entre el personal del restaurante Álvaro Muñoz, pues se había convocado una reunión y nadie conocía el motivo.

«Por favor, tenéis que dejar aquí los móviles» indicaba María Delgado, directora comercial del Grupo Álvaro Muñoz, a la entrada del Atelier del cocinero gaditano. El ambiente era tenso, nadie estaba al tanto del propósito de aquella reunión, ni siquiera los jefes de departamento. Todo el mundo tenía la impresión de que algo estaba a punto de cambiar.

#### **Antecedentes**

Álvaro Muñoz era un joven alumno de la escuela La Cónsula, en Málaga. Se había criado entre fogones, ya que sus padres regentaban un bar en su Chiclana natal, donde adquirió el gusto por la cocina tradicional, bien hecha, elaborada con tiempo y cariño, el que le ponía su madre a cada plato que realizaba.

Además de esta pasión por la cocina era un chico emprendedor con ideas e iniciativa, que soñaba con tener su propio restaurante algún día.

Ingresar en La Cónsula no era fácil. Se esforzó para pasar el proceso selectivo y poder estudiar en una de las escuelas de referencia nacional e internacional, donde los alumnos salían preparados y con un contrato bajo el brazo.

Tras graduarse estuvo trabajando a las órdenes de respetados cocineros, aprendiendo técnica y conocimiento sobre el producto y la elaboración de distintos platos. A la par que evolucionaba profesionalmente más crecía en él la idea de que la buena cocina debe ser asequible a todos los bolsillos. Pensaba que comer bien es un derecho y se esforzaría cada día de su vida en hacer realidad este principio en el que creía firmemente.

Empieza tímidamente en el mundo empresarial. Los primeros pasos fueron inseguros, abrió su primer restaurante y cuando estaba en una etapa de consolidación de su idea de cocina y de su proyecto gastronómico, tuvo su primer gran fracaso. Apostó por un concepto de restaurante en Málaga capital, asociado con otros inversores que no fue viable económicamente. De esa experiencia aprendió que no se llega al éxito si no es pasando por distintos fracasos que te enseñan, te curten y te hacen crecer.

Tras este rotundo fracaso, consigue consolidar su primer restaurante de alta cocina, Álvaro Muñoz, al que se suma otra apertura, Bobi, con un concepto diferente, más asequible y cercano al consumidor.

Consigue tener un equipo de gente comprometida y responsable, que comparten la pasión por la alta cocina y la cultura empresarial de su grupo: respeto máximo por el cliente, utilización de un producto de calidad y de temporada, aunar tradición y vanguardia y buscar la excelencia en todo lo que se hace.

De ese equipo hay que destacar a dos personas:

Curro Vela, jefe de cocina de Álvaro Muñoz restaurante, una persona que había estado desde el principio con Álvaro. Era mayor que él y le había aconsejado en todo momento, lo consideraba casi un padre. Estuvo en las duras y en las maduras. Allá por los duros años 2011 y 2012, cuando no llegaban a fin de mes, cuando las nóminas se amontonaban y no había dinero para pagarlas, cuando parecía que todo se iba a pique, Curro estuvo allí ayudando a salir a flote y aportando madurez y sentido común en momentos de zozobra y desazón al proyecto de Álvaro.

Clara Prados, responsable de pastelería, persona clave también en el proyecto de Álvaro, el cual daba una importancia extrema a los postres y dulces que servía en su restaurante. Clara se había formado en la prestigiosa escuela Le Cordon Bleu, apostando por su formación y por su capacidad técnica. Quería trabajar con los mejores y tenía en Álvaro Muñoz un referente del que aprender y un espejo en el que mirarse. Era ambiciosa y quería llegar a lo más alto dentro de su profesión.

Con todo su equipo y tras 20 años de esfuerzo, Álvaro Muñoz consigue en octubre de 2018 su tercera estrella Michelin. Ya había conseguido su primera estrella con 24 años, trabajando en un restaurante de alta cocina familiar de Ronda y desde ese momento no ha dejado de crecer profesionalmente. Esta tercera estrella Michelin viene a reconocer al cocinero como uno de los profesionales más creativos de la cocina española, combinando sabores tradicionales andaluces con las técnicas más avanzadas.

### **La decisión y el futuro**

Una vez reunido todo el equipo del Grupo Álvaro Muñoz, el cocinero tomó la palabra. Estaba tranquilo, como el que tiene que transmitir una idea meditada y en la que cree firmemente.

«22 días después de lograr el sueño de conseguir la tercera estrella Michelin, os tengo que comunicar una importante decisión: 2019 será la última temporada de Álvaro Muñoz Restaurante. Alcanzado este sueño, llevaré mi visión de la gastronomía de Andalucía a todos los rincones y públicos del mundo»

Explicó que a partir del cierre de su restaurante de alta cocina se centrará en dar vida a cinco proyectos diferentes, dos de ellos ya en marcha, alejado de la alta cocina, con los que llegará con su interpretación de la gastronomía a todos los públicos y todos los bolsillos. El restaurante insignia del grupo Álvaro Muñoz se convertirá a partir de octubre en un 'steak house' dedicado principalmente a las hamburguesas. Una propuesta que él considera «de calidad y para todos los públicos». Hará realidad su idea de democratizar la buena mesa. Aclaró que no contempla despidos, necesitará a todo su equipo con él y a mucha más gente. Nadie mejor que su gente para ayudarlo en esta nueva aventura.

Los asistentes no daban crédito, se miraban unos a otros y nadie sabía que decir. La noticia había sido inesperada y nadie sospechaba esta decisión. Sus más estrechos colaboradores sabían del espíritu inquieto de Álvaro, pero a ninguno de ellos se les había pasado por la cabeza que el chef convirtiera su laureado restaurante en una especie de hamburguesería.

Curro Vela quizá fue el menos sorprendido, aún sin saber nada, conocía la idea que siempre había tenido Álvaro en la cabeza. No entendió porque no compartió con él este cambio de estrategia, este giro del negocio ya que siempre había sido su apoyo

incondicional. No obstante se quedaría con él, creía en este creativo chef y le ayudaría en su nueva empresa.

No así Clara Prados, que estaba completamente contrariada con la noticia. Ella había hecho muchos sacrificios para llegar a su nivel de competencia y dominio de la técnica. Sus creaciones tienen fama internacional y pensaba que un perfil como el suyo no encajaba en ninguno de los negocios que planteaba su jefe. Se sentía a gusto trabajando en el equipo de Álvaro Muñoz, pero sentía que a partir de ese martes lluvioso sus trayectorias seguían caminos diferentes.

Cada miembro del equipo era un mar de dudas, nadie comprendía nada, nadie supo nada hasta ese momento. A partir de ahora debían decidir si su futuro profesional seguía ligado al grupo para el que había estado trabajando todos estos años.

Preguntas para contestar:

¿Cómo se gestiona el cambio organizativo?

¿Cómo gestionarán el cambio Curro Vela y Clara Prados? ¿Cómo lo explicarías desde el punto de vista del contrato psicológico?

¿Qué clases de decisiones ha tomado Álvaro Muñoz y que características tienen?

¿Cómo se comunica internamente en el Grupo Álvaro Muñoz?