PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERIA

# ESTILO CULINARIO COMO DRIVER DE LOS PROCESOS DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LA ALTA COCINA

**MARÍA ELENA CONCHA GOYCOOLEA**

Tesis para optar al grado de
Magíster en ciencias de la Ingeniería

Profesor Supervisor:
**JULIO PERTUZÉ S.**

Santiago de Chile, (Abril, 2018)

© 2018, María Elena Concha G.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERIA

# ESTILO CULINARIO COMO DRIVER DE LOS PROCESOS DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LA ALTA COCINA

**MARÍA ELENA CONCHA GOYCOOLEA**

Tesis presentada a la Comisión integrada por los profesores:

**JULIO PERTUZÉ S.**

**TOMÁS REYES T.**

**MARTÍN BUTTAZZONI D.**

**CARLOS JEREZ H.**

Para completar las exigencias del grado de
Magíster en Ciencias de la Ingeniería

Santiago de Chile, (Abril, 2018)

(A mi familia y amigos, que me apoyaron en este proceso.) *(Dedicatoria)*

**AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a mi profesor Julio Pertuzé por el apoyo y consejos para desarrollar este proyecto. Además, agradezco a los chefs que me abrieron las puertas de sus restaurantes para conocer un poco más de este fascinante mundo. También, agradezco a mi familia y amigos que me han acompañado y ayudado en este proceso.*

## INDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA ..... ii

AGRADECIMIENTOS ..... iii

INDICE DE TABLAS ..... v

INDICE DE FIGURAS ..... vi

RESUMEN ..... vii

ABSTRACT ..... viii

1. Introducción ..... 1

2. Marco Teórico y pregunta de investigación ..... 6

3. Metodología ..... 13
   - 3.1 Procedimiento ..... 13
   - 3.2 Descripción de los casos ..... 14
     - 3.2.1 Chef A ..... 16
     - 3.2.2 Chef B ..... 18
     - 3.2.3 Chef C ..... 20
     - 3.2.4 Chef D ..... 22

4. Análisis ..... 25
   - 4.1 Impacto del estilo culinario sobre los procesos creativos ..... 31
   - 4.2 Impacto del estilo culinario sobre los procesos de innovación ..... 37
   - 4.3 Traspaso del estilo culinario a los restaurantes ..... 55

5. Discusión ..... 60

BIBLIOGRAFIA ..... 63

## INDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 3-1. Chefs y restaurantes analizados ..... 15

Tabla 4-1. Efecto del estilo culinario sobre los antecedentes de los procesos creativos . 30

Tabla 4-2 Efecto del estilo culinario sobre los antecedentes de los procesos de innovación ..... 31

## INDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 2-1. Modelo componencial de la creatividad de Amabile (1983, 1988, 2012) .....8
Figura 2-2. Determinantes del proceso y producto innovador (Crossan y Apaydin, 2010)12
Figura 4-1. Clasificación de los chefs de acuerdo a su estilo culinario .....26
Figura 4-2 Estilo culinario como micro antecedente de los procesos creativos y de innovación .....55

**RESUMEN**

Los restaurantes de alta cocina son un sector que pertenece de las industrias culturales y creativas, cuyo éxito está determinado por la creatividad e innovación de los productos. Si bien la literatura ha analizado los procesos creativos y de innovación en la alta cocina, aún existen brechas sobre cómo las características personales de los chefs impactan sobre los procesos creativos y de innovación de los restaurantes. En esta tesis, se estudió a los chefs de los cuatro restaurantes Chilenos que se encuentran en el listado *San Pellegrino Latin America's 50 Best Restaurants 2017.* A partir del análisis de entrevistas presenciales semi-estructuradas, observación etnográfica, y triangulación con más de 100 fuentes secundarias como archivos, revistas y libros, se encontró que el *estilo culinario* de los chefs es un micro antecedente de la creatividad e innovación en la alta cocina. El *estilo culinario* posee dos dimensiones: la experiencia que se busca transmitir al cliente y el foco de inspiración. La experiencia responde al para qué se cocina, que puede ser para generar una experiencia sensorial o una experiencia cognitiva en los clientes. El foco de inspiración responde al para quién se cocina, lo cual puede ser para el chef o para los clientes. En esta tesis, se explica cómo los chefs intentan traspasar su *estilo culinario* al restaurante, lo cual impacta sobre los antecedentes de los procesos de creatividad (i.e. fuentes de inspiración y habilidades requeridas) e innovación (i.e. estrategia; estructura; y cultura organizacional). Además, se encontró que cuando este traspaso no sucede, los chefs tienden a iniciar otro proyecto que se adecúe mejor a ellos. La principal contribución de este estudio es la proposición del concepto de *estilo culinario* que explica el criterio a través del cual los chefs utilizan diversos componentes para generar platos y el concepto del restaurante.

Palabras clave: creatividad, innovación, alta cocina, caso de estudio

**ABSTRACT**

Haute cuisine restaurants belong to cultural and creative industries, which success is determined by the creativity and innovation of the products. Although literature has analyzed the creative and innovation processes in haute cuisine, there are still gaps about how do individual characteristics of the chef's impact on the creative and innovation processes of the restaurants. In this thesis, the study considered the chefs from the four Chilean restaurants that are on the San Pellegrino Latin America's 50 Best Restaurants 2017 list. From the analysis of semi-structured face-to-face interviews, ethnographic observation, and triangulation with more than 100 secondary sources such as files, magazines and books, it was found that the *culinary style* of the chefs is a micro antecedent of creativity and innovation in haute cuisine. The *culinary style* has two dimensions: the experience that seeks to be transmitted to the client and the focus of inspiration. The experience responds to what it is cooked for, which may be to generate a sensory experience or a cognitive experience in customers. The focus of inspiration responds to whom it is cooked for, which can be for the chef or customers. This thesis explains how chefs try to transfer their *culinary style* to restaurants, which impacts directly on the antecedents of creative (i.e. sources of inspiration and required skills) and innovation (i.e. strategies, structures, and organizational culture) processes. In addition, it was found that when this transfer does not take place, the chefs tend to start another project that suit them better. The main contribution of this study is the proposition of the concept of *culinary style* that explains the criteria by which chefs use different components to generate dishes and the concept of the restaurant.

Key words: creativity, innovation, haute cuisine, case study

# 1. INTRODUCCIÓN

Los restaurantes de alta cocina se caracterizan por pertenecer a una industria competitiva, riesgosa y de márgenes bajos (Leschziner, 2015; Ospina, 2018), donde el éxito está determinado por la creatividad e innovación (Durand, Rao, & Monin, 2007; Fauchart & Von Hippel, 2008; Lane, 2013; Ospina, 2018; Svejenova, Planellas, & Vives, 2010; Svejenova, Slavich, & AbdelGawad, 2012). La alta cocina es un sector representativo de las industrias culturales y creativas (Ferguson, 1998; Messeni Petruzzelli & Savino, 2015; Petruzzelli & Savino, 2014; Svejenova et al., 2012). En este tipo de industrias, el producto o servicio son fruto de la creatividad o las habilidades de un individuo (Caves, 2000; DCMS, 2001) y la ventaja competitiva dependen directamente de la producción creativa (Chaston & Sadler-Smith, 2012).

Los procesos creativos y de innovación han sido analizados en el contexto de la alta cocina. Estos estudios se han enfocado en la comparación de los procesos creativos culinarios con las teorías clásicas de creatividad (Horng & Hu, 2008a, 2009), la postulación de modelos de procesos de innovación (Harrington, 2005a, 2005b; Ottenbacher & Harrington, 2007; Stierand, Dörfler, & Macbryde, 2014), el análisis de las tensiones entre creatividad e innovación (Knight & Harvey, 2015; Lane & Lup, 2015), y el estudio de casos de restaurantes exitosos para hallar sus factores de éxito (Capdevila, Cohendet, & Simon, 2015; Inversini, Manzoni, & Salvemini, 2014; Opazo, 2012, 2016; Petruzzelli & Savino, 2014; Rao, Monin, & Durand, 2003; Svejenova, Mazza, & Planellas, 2007). Sin embargo, existen brechas respecto de los antecedentes de la creatividad e innovación en la alta cocina (Albors-Garrigos,

Barreto, Garcia-Segovia, Martinez-Monzo, & Hervass-Oliver, 2013; Sowden, Eves, & Raats, 2016). Específicamente, cuál es la relación entre los componentes utilizados en el proceso de innovación y las características del individuo (Petruzzelli & Savino, 2014).

Los procesos de innovación se pueden separar entre una etapa de creatividad y otra de implementación (Bledow, Frese, Anderson, Erez, & Farr, 2009; Roberts, 1988; West, 2002). Los estudios sobre las características individuales que afectan en los procesos de innovación generalmente se enfocan en las características generales de las personas creativas (Gupta, Tesluk, & Taylor, 2007), como la introversión (Feist, 1999), la apertura a nuevas experiencias (McCrae, 1987), la flexibilidad cognitiva (Guilford, 1967), la expertise dentro del dominio de interés (Amabile, 1983, 1996, 2012), la motivación intrínseca (Amabile, 1983, 1996, 2012) y la orientación al aprendizaje (Hirst, Van Knippenberg, & Zhou, 2009). Por otro lado, respecto a los factores individuales que favorecen la implementación de la innovación, algunos ejemplos son la extroversión (Johannes Rank, Pace, & Frese, 2004; Unsworth & Parker, 2003), la orientación hacia la acción (J Rank, Spector, & Carsten, 2004; Unsworth & Parker, 2003), la apertura a nuevas experiencias (Yesil & Sozbilir, 2013), y la iniciativa personal (Frese & Fay, 2001), entre otros. La mayor parte de los estudios sobre características individuales que afectan sobre el proceso de innovación se enfocan en características que lleva a las personas a ser más creativas o innovadoras en general, pero falta profundizar en la relación entre las características del individuo y los componentes que utiliza al crear e implementar sus productos.

En la alta cocina, los procesos de creación e implementación de nuevas ideas están separados en el tiempo, espacio y equipos involucrados (Bouty & Gomez, 2013; Ospina, 2018; Slavich, Cappetta, & Salvemini, 2014), lo cual permite facilita el análisis de procesos creativos y de innovación. Debido a esto, este estudio utilizó el dominio de la alta cocina para investigar cómo las características de los chefs afectan sobre los procesos de creatividad e innovación culinaria. Se realizó un caso de estudio múltiple sobre los cuatro restaurantes de alta cocina chilenos que se encuentran en el listado *San Pellegrino Latin America's 50 Best Restaurants*[1]. Se efectuaron entrevistas presenciales, semi-estructuradas a los cuatro chefs y a cinco dueños que participaban de los procesos operativos. Luego, la información obtenida se trianguló con más de 100 fuentes secundarias de información como archivos, revistas, libros y observaciones.

Se encontró que un antecedente que afecta sobre los determinantes de los procesos creativos y de innovación es el estilo culinario del chef. El estilo culinario es una característica del chef que afecta sobre la forma en la que genera ideas creativas de conceptos o platos y la manera en que las implementa dentro de los restaurantes. Está compuesta por dos dimensiones: experiencia y foco. La primera dimensión se refiere al fin principal que se busca al cocinar, distinguiendo entre experiencias sensoriales y experiencias cognitivas. En el caso de las experiencias sensoriales, los chefs ven la comida como una forma de pasarlo bien y buscan

[1] La lista de San Pellegrino es uno de los sistemas de evaluación más importantes de la alta cocina (Christensen & Strandgaard Pedersen, 2013).

generar un momento grato por medio de los sentidos, principalmente a través del sabor. En el caso de las experiencias cognitivas, la meta de los chefs es generar algo que va más alla de los sentidos, buscando transmitir la dimensión que le interesa al chef. La segunda dimensión corresponde al foco del restaurante, el cual puede ser el chef o el cliente. Cuando el chef es el foco, el chef cocina para sí mismo, basándose en sus propios gustos y asumiendo que a sus clientes les va a gustar lo mismo que a ellos. Cuando el foco es el cliente, , el chef cocina para los clientes, intenta usar sabores comunes y toma en consideración opiniones externas de su equipo y clientes.

Los chefs intentan traspasar su estilo culinario al restaurante, lo cual impacta sobre los antecedentes de los procesos de creatividad e innovación. Específicamente, en el caso del proceso creativo, afecta sobre la motivación y habilidades que buscan tener los chefs. En el proceso de innovación influye sobre la estrategia (misión, visión y metas), estructura y cultura organizacional del restaurante. La alineación entre el estilo culinario con el funcionamiento del restaurante afecta sobre la permanencia del chef en el restaurante. Cuando no hay congruencia entre el funcionamiento del restaurante y el estilo culinario de los chefs, los chefs tienden a transformar la organización o inician un nuevo proyecto que se alinee de mejor manera.

De esta forma, el estilo culinario permite explicar el criterio a través del cuál los chefs utilizan diversos componentes para generar el concepto del restaurante y los platos. Como la creatividad e innovación son un factor importante en el éxito de los restaurantes (Durand et

al., 2007; Fauchart & Von Hippel, 2008; Lane, 2013; Ospina, 2018; Svejenova et al., 2010, 2012), el estilo culinario, al ser un antecedente de ambos procesos, afecta directamente sobre el éxito del restaurante.

El concepto de identidad presentado, con sus dimensiones de experiencia y foco, se podría expandir a otras industrias creativas considerando las dimensiones del concepto que la persona creativa tiene del producto o para qué hace el producto, y la forma en la que considera al cliente o para quién lo diseña. Esto se debe a que en las industrias creativas, los individuos son vistos como impulsores y fuentes de los procesos de innovación (Caves, 2000; Chaston & Sadler-Smith, 2012; DCMS, 2001). Este concepto permite comprender cómo los individuos creativos de este tipo de industrias afectan sobre los proceso de innovación de las organizaciones que dirigen. Incluso se podría expandir al efecto de los líderes, de cualquier tipo de industria, sobre sus organizaciones.

Esta tesis se estructura de la siguiente manera. A continuación, en la sección 2, se presenta un resumen de la literatura y se plantean las preguntas a responder. Posteriormente, en la sección 3, se describe la metodología utilizada y los casos de estudio analizados. En la secció 4, se presentan los resultados encontrados. Finalmente, en la sección 5, se presentan las conclusiones, discusión e implicancias de este estudio.

## 2. MARCO TEÓRICO Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La creatividad se ha descrito principalmente como un proceso que ocurre a nivel individual o en grupos muy pequeños (Amabile, 1996; Anderson & King, 1993; Johannes Rank et al., 2004). Se define como el desarrollo de nuevas ideas, productos o solución a problemas que son útiles, es decir, que tienen un valor o propósito para el individuo o la sociedad (Amabile, 1983; Hennessey & Amabile, 2010; Kaufman & Sternberg, 2010; Oldham & Cummings, 1996; Stein, 1974). Uno de los enfoques teóricos más utilizados para el análisis de la creatividad es el de procesos creativos, los cuales intentan comprender los pensamientos y acciones de las personas que permiten generar ideas, productos o soluciones novedosas (Lubart, 2001). En la alta cocina, se ha visto que los procesos seguidos por los chef coinciden con los modelos teóricos existentes como los de Wallas y Amabile (Horng & Hu, 2008b, 2009).

El modelo de fases de Wallas (1926), propone cuatro fases que componen el proceso creativo: preparación, incubación, iluminación y verificación de las ideas creativas. Durante la preparación, se define el problema y se reúnen los conocimientos o habilidades necesarias para resolverlo. La incubación, consiste en alejarse del problema para liberar la mente de la búsqueda consciente de la solución. En la iluminación, la solución se hace presente. Finalmente, durante la revisión se desarrolla y evalúa la solución. Esta teoría, junto a variantes de ella, es ampliamente utilizada como base para comprender el proceso creativo (Lubart, 2001).

El modelo componencial de la creatividad de Amabile (1983, 1988, 2012), toma como base las etapas propuestas por Wallas (1926). Amabile (1983, 1988, 2012) postuló que el proceso creativo está compuesto por cinco etapas. Sobre estas estapas actúan tres componentes necesarios para la creatividad individual: habilidades o procesos creativos relevantes, habilidades de dominio relevantes, y motivación por la tarea. El primer componente, se refiere a los procesos cognitivos y rasgos de personalidad que conducen a la producción de ideas novedosas. El segundo componente, corresponde al nivel de expertise en el o los dominios relevantes, lo cual incluye los conocimientos del dominio, habilidades técnicas y talentos especiales. Este componente constituye el set de herramientas a partir del cual se puede generar una nueva respuesta. El tercer componente corresponde al interés por la tarea. Este componente marca la diferencia entre lo que un individuo puede hacer y lo que hace. Dentro de este componente, Amabile (1983, 1988, 2012) distingue entre las motivaciones intrínsecas debidas al interés, disfrute o sensación personal de desafío por la tarea que contribuyen a la creatividad; y las motivaciones extrínsecas debidas a elementos externos a la persona como el dinero o la competencia que disminuyen la creatividad.

Los componentes creativos postulados por Amabile (1983, 1988, 2012) afectan sobre las cinco etapas del proceso como se muestra en la Figura 2-1. En la figura, los rectángulos corresponden a las etapas del proceso creativo y los romboides corresponden a los componentes de la creatividad que afectan sobre las etapas de la creatividad. La primera etapa es la presentación de la tarea, sobre la cual actúa la motivación hacia la tarea. La segunda etapa, es la preparación para la generación de respuestas o soluciones, en la cual el individuo

construye o reactiva la información relevante para la tarea. Esta fase requiere de las habilidades relevantes de un dominio. La tercera etapa, es la generación de respuestas, etapa que determina la novedad de la respuesta o producto. En esta fase existe una búsqueda en la memoria y el entorno inmediato para generar posibles respuestas. Esta fase se ve influenciada por la motivación hacia la tarea y por las habilidades relevantes para la creatividad. La cuarta etapa, consiste en la validación de la respuesta, durante la cual se testea la posible solución con ayuda de las habilidades relevantes del dominio. En esta etapa se determina si la respuesta o producto será útil. La quinta etapa, es la evaluación de los resultados, consiste en una toma de decisiones basada en el resultado de la etapa anterior. Si el resultado es exitoso o fallido el proceso termina y si es parcialmente exitoso se vuelve a la primera etapa.

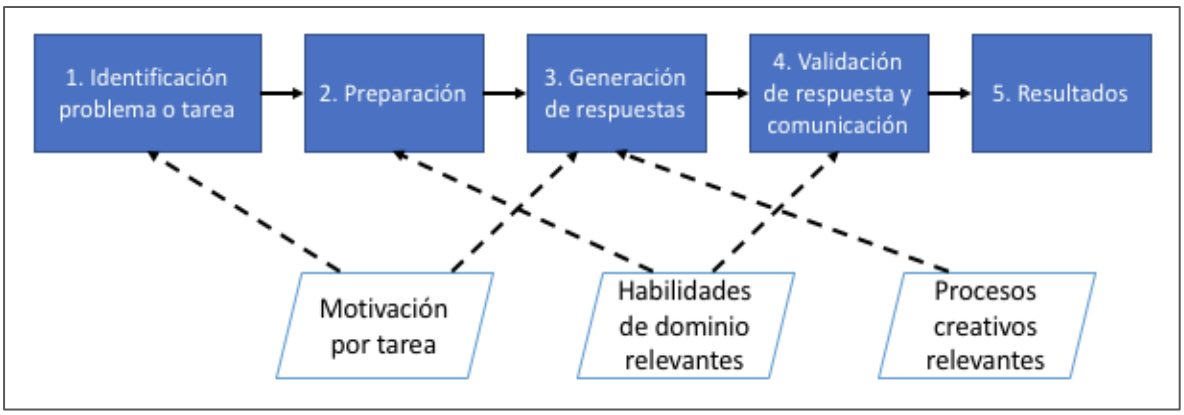


Figura 2-1: Modelo componencial de creatividad de Amabile (1983, 1988, 2012)

El proceso de innovación es la implementación exitosa de ideas creativas en la práctica (Amabile, 1983; Bledow et al., 2009; Nyström, 1993; Johannes Rank et al., 2004; Reiter-Palmon, R., Herman, A. E., & Yurkovich, 2007; West & Altink, 1996; West & Farr, 1989). En esta definición se distinguen dos etapas: el desarrollo de ideas y la implementación de la idea (Amabile, 1988; Bledow et al., 2009; Roberts, 1988; West, 2002). El desarrollo de ideas ocurre principalmente en las primeras etapas del proceso de innovación e involucra los procesos que permiten generar ideas novedosas y útiles, es decir, ideas creativas (Amabile, 1988; West, 2002). La implementación ocurre posterior a la creatividad, ya que corresponde a la aplicación de las ideas en la práctica (West, 2002). La creatividad es principalmente un proceso e ocurre a nivel individual o de grupos pequeños, mientras que la implementación de las ideas requiere de procesos sociales interindividuales que ocurren a un nivel organizacional (Amabile, 1996; Anderson & King, 1993; Johannes Rank et al., 2004). Es así como el proceso de innovación es un fenómeno multinivel (Amabile, 1988; Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Crossan & Apaydin, 2010; Gupta et al., 2007; Kozlowski & Klein, 2000; Lane & Lup, 2015).

Respecto a a la innovación culinaria, de forma operacional, corresponde al desarrollo y comercialización de un plato, menú, técnica o mejora de alguno de estos elementos, que el chef percibe como novedoso (Braun & Bockelmann, 2016; Harrington, 2005a). Es un proceso experimental de búsqueda y recombinación de ingredientes (Albors-Garrigos et al., 2013; Messeni Petruzzelli & Savino, 2015; Petruzzelli & Savino, 2014) compuesto por las etapas de desarrollo de ideas o creatividad y la implementación de la idea. En la etapa de creatividad

se generan ideas y en la etapa de implementación se crea valor a través del trabajo en equipo y la diseminación de ideas (Albors-Garrigos et al., 2013; Capdevila et al., 2015; Lane & Lup, 2015). En los restaurantes estas etapas están separadas en el tiempo, espacio y/o equipos involucrados (Bouty & Gomez, 2013; Ospina, 2018; Slavich et al., 2014).

En la alta cocina, la originalidad está vinculada al chef (Albors-Garrigos et al., 2013; Bouty & Gomez, 2013; Braun & Bockelmann, 2016; Gomez & Bouty, 2009; Harrington, 2005a; Lane & Lup, 2015; Stierand & Lynch, 2008). Al igual que en el resto de las industrias creativas, los individuos creativos son vistos como impulsores y fuentes de los procesos de innovación (Caves, 2000; Chaston & Sadler-Smith, 2012; DCMS, 2001). Por esto, el proceso de innovación comienza en el chef que posteriormente implementa su idea junto al resto de su equipo. Esta implementación es un proceso grupal que requiere la integración de las ideas creativas con procesos de trabajo (Lane & Lup, 2015). Este proceso determina la homogeneidad de los platos elaborados por distintas personas, lo cual se conoce como consistencia.

Parte importante del éxito de los restaurantes depende de la evaluación por parte de expertos, lo cual incluye críticos y guías gastronómicas como la Guía Michelin (Ferguson, 1998, 2004; Lane, 2013; Rao et al., 2003; Stierand et al., 2014; Surlemont & Johnson, 2005). Aunque la creatividad depende del chef, la consistencia depende principalmente del equipo de cocina (Lane & Lup, 2015; Surlemont & Johnson, 2005). Por lo tanto, es muy importante analizar la

forma en la cual los chefs traspasan sus ideas a su equipo de trabajo para que implementen sus ideas.

Para el análisis de la innovación es importante entender los antecedentes que afectan sobre el proceso. Una teoría que agrupa los antecedentes de la innovación organizacional de forma integral y multidimensional es el modelo de Crossan y Apaydin (2010) que se presenta en la Figura **2-2**. En la figura, los antecedentes corresponden a romboides, mientras que el proceso y producto innovador corresponden a rectángulos.

El modelo de Crossan y Apaydin (2010) agrupa los determinantes, o antecedentes, de la innovación en tres categorías que afectan a diferentes niveles: liderazgo, palancas de gestión y procesos de negocios. El liderazgo agrupa las variables relacionadas con la habilidad y motivación para innovar de los líderes de las organizaciones. Las palancas de gestión reunen las variables organizacionales que permiten conectar las intenciones de liderazgo con los resultados de la organización. Dentro de ese determinante se distinguen cinco categorías: misiones, metas y estrategias; estructuras y sistemas; asignación de recursos; herramientas de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento; y cultura organizacional. Los procesos de negocios agrupan las variables que explican cómo los procesos organizacionales convierten los insumos en productos. Estos determinantes afectan uno sobre otro hasta actuar sobre el proceso de innovación y sobre las características del producto innovador. De esta forma, el liderazgo que actúa sobre un nivel individual o grupal, afecta sobre las palancas de gestión. Las palancas de gestión, que actúan a un nivel organizacional y hacen posible los

procesos centrales de innovación, afectan sobre los procesos de negocio. Los procesos de negocios, que actúan a nivel del proceso que se lleva a cabo dentro de la organización. Estos determinantes afectan sobre el proceso de innovación y en consecuencia sobre el producto innovador.

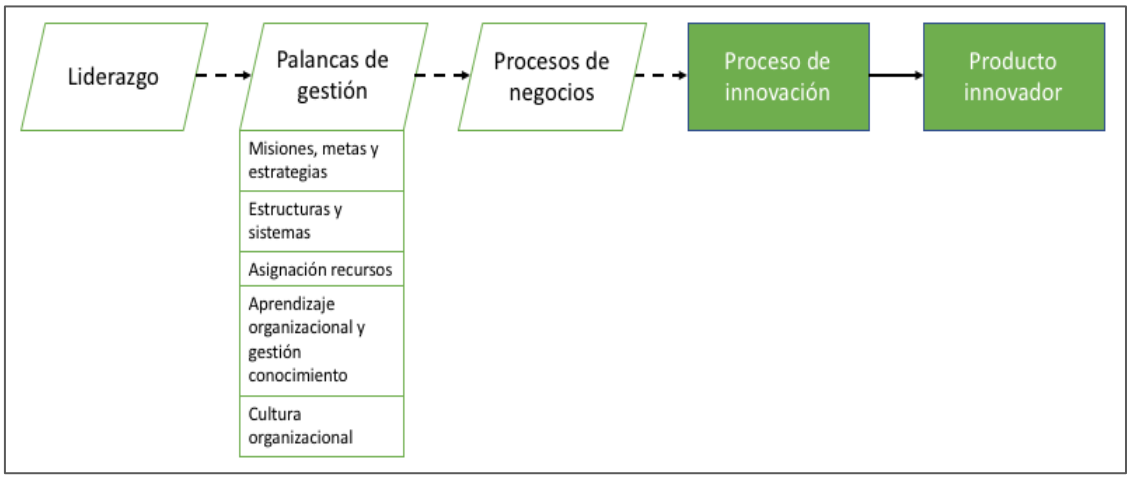


Figura 2-2. Modelo innovación organizacional Crossan y Apaydin (2010)

El objetivo general de esta investigación es determinar cómo las características de los chefs afectan sobre los procesos de creatividad e innovación culinaria. A nivel específico, se espera contrastar prácticas de generación e implementación de ideas entre restaurantes de alta cocina y las características de sus chefs a cargo, para hallar los factores comunes que inciden sobre los procesos creativos y de innovación en la alta cocina.

# 3. METODOLOGÍA

## 3.1 Procedimiento

Se realizó una investigación cualitativa comparativa a través de un estudio de caso múltiple sobre los restaurantes de alta cocina chilena utilizando entrevistas semi-estructuradas, documentos (artículos, videos y entrevistas existentes) y observación etnográfica. Los casos de estudio permiten capturar la riqueza y complejidad de los procesos a diferentes niveles (Yin, 2013). Este tipo de metodología es adecuado para esta investigación debido a que interesa entender cómo funciona un fenómeno contemporáneo de la vida real que requiere de construcción de teoría (Eisenhardt, 1989; Yin, 2013). Además, el uso de múltiples casos permite obtener resultados más robustos y confiables (Davis, Eisenhardt, & Bingham, 2007; Herriott & Firestone, 1983; Yin, 2013).

Para poder analizar de mejor manera los procesos de creatividad e innovación, se utilizó como criterio de selección a los restaurantes chilenos presentes en la lista *San Pellegrino Latin America's 50 Best Restaurants 2017*. Este listado es realizado por observadores expertos, lo que permite considerar a los restaurantes como casos exitosos de implementación de ideas creativas (Amabile, 1996; Hennessey & Amabile, 2010). De esta manera, los casos analizados se pueden considerar como casos extremos que permiten observar de mejor manera los procesos de interés (Pettigrew, 1988). En total existen cuatro establecimientos chilenos presentes en la lista *San Pellegrino Latin*

*America's 50 Best Restaurants 2017*. Se entrevistaron a los chefs de cada restaurante. Además, en el caso de un establecimiento que es familiar, se entrevistaron a todos los integrantes que participan en él debido a que también afectan en su funcionamiento operacional. En total se realizaron 9 entrevistas presenciales.

Se condujeron entrevistas semi-estructuradas debido a que presentan mayor flexibilidad y permiten adecuar la entrevista para cubrir todos los temas de interés. La longitud de las entrevistas varió entre una y dos horas. Todas las entrevistas fueron calendarizadas previamente, grabadas digitalmente y realizadas sin mayores interferencias. Para complementar las grabaciones se tomaron notas. Posteriormente, se transcribieron y se analizaron con el programa computacional para análisis cualitativo MAXQDA 2018, utilizando métodos de primer ciclo para separar la información y de segundo ciclo para generar categorías que permiten cnstruir conceptos (Saldaña, 2009). La información obtenida de las entrevistas se trianguló con más de 100 fuentes secundarias de información como archivos, revistas, libros y observaciones. Se utilizó múltiples fuentes de evidencia para validar y fortalecer la calidad de los métodos cualitativos utilizados (Eisenhardt, 1989; Roulston, 2010; Yin, 2013).

## 3.2 Descripción de los casos

La Tabla 3-1 resume la información sobre los chefs analizados y los restaurantes en que trabajan actualmente. Para asegurar el anonimato de los entrevistados se utilizarán letras para hablar de los restaurantes y sus respectivos chefs. Así, por ejemplo, el Chef A

pertenece al establecimiento A. Si los chefs tienen más de un restaurante, se utilizará un apóstrofo (´) para hablar del lugar que abrió después, por ejemplo A'.

Tabla 3-1. Chefs y restaurantes analizados

| | **Chef A** | **Chef B** | **Chef C** | **Chef D** |
|---|---|---|---|---|
| Año de apertura restaurantes en que trabaja | 2003 A<br>2017 A´ | 2006 B | 2015 C | 2014 D |
| Tipo de Menú | A: Cocina eclética que combina ingredientes y técnicas de distintos países<br>A´: similar a A, pero con formato más íntimo y en un barrio más urbano | B: Cocina que busca reflejar lo que el suelo chileno entrega cada día | C: Tapas de productos marinos, sabrosas y presentaciones llamativas que juegan con el humor | D: Cocina que busca darle una vuelta a los productos simples, tradicionales o desechados |
| Lugar *San Pellegrino Latin America's 50 Best Restaurants* | 2014 – 37º<br>2015 – 32º<br>2016 – 20º<br>2017 – 33º | 2013 – 8º<br>2014 – 5º<br>2015 – 2º<br>2016 – 4º<br>2017 – 5º | 2017 – 38º | 2015 – 46º<br>2016 – 22º<br>2017 – 14º |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Lugar *San Pellegrino World´s 50 Best Restaurants* | - | 2015 – 42º<br>2016 – 36º<br>2017 – 42º | - | - |
| Próximos proyectos | El 2017 abrió otro restaurant, A´ | Desea abrir otro restaurante más barato que B para transmitir su mensaje a más personas. | El 2018 abrirá un restaurante y dos bares | El 2018 abrirá un bar enfocado en materias primas |

### 3.2.1 Chef A

El chef A junto a su familia abrió el restaurante A el año 2003, justo después de terminar sus estudios de cocina. Inicialmente era un restaurante convencional con capacidad para 100 personas ubicado en una zona comercial y de oficinas en el centro de la capital de Chile. Buscaba ser un oasis para las personas que trabajaban en el sector, por lo que abría de lunes a viernes a la hora de almuerzo. Allí el chef A comenzó con las recetas más tradicionales que utilizaba su madre, la cual es banquetera. Con el tiempo, el chef A comenzó a viajar para conocer técnicas y sabores de distintos países como Perú, Brasil, Tailandia, Italia, entre otros, posteriormente llevaba esos sabores a su restaurante, pero adecuados al gusto local. Luego, el año 2011, el chef A decidió profundizar sus estudios, por lo que se fue por un año a estudiar y hacer una práctica en

París. A su regreso retomó sus actividades en el restaurante A y también organizó el primer *Hidden Kitchen* o comidas clandestinas de Santiago. En ellas el chef A organizaba cenas para 12 personas en su departamento con lo que encontraba ese día en el mercado. Sin embargo, dejó de hacerlas debido a la alta demanda de tiempo que tenía en el restaurante A.

El año 2013 el restaurante A se trasladó a un barrio residencial de la capital, lugar en el cual permanece hasta el día de hoy. El restaurante abre de lunes a domingo a la hora de almuerzo y comida. El lugar busca generar un ambiente familiar y acogedor, con una capacidad para 80 personas, es una casa con grandes ventanales que dan al jardín que es cuidado por el padre del chef. Incluso cuenta con un muro de fotos familiares y no posee cartel en su exterior. Aprovechando el cambio de lugar, el chef A decidió cambiar el concepto a uno que se adecuara más a su propio estilo. Desde entonces, el restaurante A ofrece una cocina eclética basada en las experiencias que ha vivido su chef. Combina ingredientes y técnicas de distintos lugares del mundo para entregar comida "rica" y fresca, en un ambiente entretenido. Su carta cambia diariamente según los productos frescos que ofrece cada temporada y la creatividad del chef. El restaurante ha estado en la lista *San Pellegrino Latin America's 50 Best Restaurants* desde el año 2014.

Junto a lo anterior, el restaurante A cuenta con servicios de *catering* para eventos, el cual está a cargo de otros miembros de la familia. Además, el año 2017, el chef A abrió otro local que sigue la propuesta del restaurante A, pero en un sector más urbano y

juvenil. Está en una zona comercial y turística, con mucho flujo de personas, tanto de día como de noche. La carta es similar a la del restaurante A, pero es más reducida y cuenta con la opción de pedir platos más pequeños para picar y compartir. El lugar es más pequeño e informal, con capacidad para 30 personas. El lugar cuenta con un espacio integrado que incluye una barra desde la que se observa la cocina abierta en que se encuentra el chef A junto a 6 cocineros, y una terraza al aire libre. El chef A define que la experiencia en el lugar es como ir a su fiesta, e incluso algunos días invita a DJ a poner música en el lugar.

### 3.2.2 Chef B

El chef B abrió el restaurante B a fines del año 2006, luego de pasar por diversos restaurantes nacionales e internacionales en todas las posiciones de cocina. El chef B buscaba crear un restaurante único en el mundo para generar una experiencia completamente diferente con productos desconocidos para el comensal. Además, el chef quería mostrar el potencial de los productos del país, para que los chilenos se enorgullecieran de ellos y para posicionarlos en el mapa mundial gastronómico. Para esto, el restaurante se basa en la cultura, técnicas e ingredientes de los pueblos precolombinos y busca generar conocimiento sobre los territorios, la biodiversidad e ingredientes de Chile.

El chef B junto a su equipo se han dedicado a documentar y analizar los usos y propiedades de la despensa endémica de Chile. El restaurante cuenta con un área de

investigación y se asoció con la Pontificia Universidad Católica de Chile para buscar nuevas posibilidades que permitan potenciar los ingredientes endémicos. Para abastecerse, el chef se dedica a viajar alrededor de Chile en búsqueda de los mejores productos de cada zona. Junto a sus cocineros se dedica a recolectar productos a lo largo del país y trabaja con comunidades recolectoras. Actualmente, cuenta con una red de 200 proveedores que él considera protagonistas importantes del restaurante. También, cuenta con un campo biodinámico en donde cultiva sus vegetales y cría animales para el restaurante. Para dar a conocer los hallazgos del restaurante e incentivar el interés por la innovación gastronómica con productos chilenos, el restaurante creó los proyectos Conectáz App y Ngelemen. El primero, es una aplicación con información sobre los productos endémicos chilenos. El segundo, consiste en encuentros en que participan personas destacadas de distintas áreas para reflexionar respecto de las oportunidades que presentan los ingredientes chilenos.

En sus inicios, el concepto del restaurante no fue bien aceptado por los críticos y clientes chilenos, por lo que el restaurante estuvo a punto de cerrar varias veces. Sin embargo, el año 2011 el restaurante fue escogido entre los 60 mejores del mundo por *WBP Stars*, luego de lo cual aumentaron las reservas. Desde entonces, el restaurante ha estado en la lista *San Pellegrino Latin America's 50 Best Restaurants* desde el año 2013 y en la *San Pellegrino World's 50 Best Restaurants desde el año 2015.*

Físicamente, el restaurante se encuentra en un barrio de la capital, rodeado de hoteles y tiendas de lujo. El lugar tiene una capacidad para 50 personas y cuenta con una decoración simple y rústica, utilizando piedras volcánicas y cerámica artesanal para los platos. Abre de lunes a sábado a la hora de comida, en la cual ofrece un menú degustación de 6 o 9 tiempos que busca reflejar lo que el suelo chileno entrega cada día. Debido a esto, cambia de acuerdo con la disponibilidad de los productos, por lo que en el restaurante crean cerca de 700 platos diferentes entre Marzo y Diciembre de cada año. Próximamente el chef desea hacer un restaurante en la misma línea, pero de menor precio, para expandir su mensaje a más personas.

### 3.2.3 Chef C

El chef C pertenece a una familia española de Madrid dedicada a la gastronomía. Desde los 16 años que trabajaba en restaurantes, pasó por diversas posiciones en restaurantes de varios países, hasta que el 2012 llegó a Chile a trabajar de chef en el restaurante de un hotel clásico boutique ubicado en Valparaíso, una ciudad porteña bohemia. En ese restaurante, además del desayuno, el chef C preparaba almuerzos y comidas. Servía platos sabrosos, creativos e inspirados en los productos y tradiciones de Chile. El año 2014 dejó el restaurante del hotel porque no le gustaba el ambiente serio del hotel y porque su propuesta de cocina dejó de coincidir con lo que buscaba la administración del hotel.

El año 2015, el chef C abrió el restaurante C junto a un empresario gastronómico, el cual le dio total libertad al chef para que hiciera lo que quisiera. El chef busca generar un ambiente distendido y sorprender a sus clientes con un menú que los cautivara, pero que a la vez fuese a un precio accesible para que los clientes quisieran repetir la experiencia. El menú consiste en 12 tiempos, donde cada tiempo es una tapa diseñada para comerse con la mano en uno o dos bocados. Están inspiradas en platos tradicionales de España o Latinoamérica y en las que el 90% son en base a productos del mar. Los platos son sabrosos y sorprenden por su presentación visualmente atractiva que juega con el humor. El 2017 apareció por primera vez en la lista *San Pellegrino Latin America's 50 Best Restaurants*.

El restaurante solo abre de martes a domingo de noche. Se encuentra en el subsuelo de un hotel boutique pequeño ubicado en un barrio bohemio y turístico de la capital. No cuenta con cartel en el exterior, ni nada que lo identifique, y en su interior es un espacio simple para 30 personas, donde el único adorno son unas palomas blancas que cuelgan del techo. En la azotea del mismo hotel, el restaurante cuenta con un bar que está ambientado como los bares clandestinos que surgieron en EE.UU durante la ley seca, para el cual se requiere de una clave o haber comido en el restaurante para entrar. Próximamente, el chef C abrirá otro restaurante, un bar ambientado en la época *Funky* de los ´70 y una vermutería, un concepto español que consiste en un bar para tomar aperitivos como el vermut y para picar cosas como embutidos.

### 3.2.4 Chef D

El chef D abrió el restaurante D el año 2014, luego de pasar por algunas cocinas nacionales e internacionales. Antes de abrir el restaurante, el chef D hacía cenas escondidas, realizaba clases de recolección de hierbas y hongos en la ciudad, y además ofrecía servicios de *catering*, hasta que vio la oportunidad de abrir su propio restaurante. El chef D deseaba encargarse de la parte salada, por lo que invitó a un chef pastelero a ser parte de su restaurante. Ambos definen su cocina como una cocina honesta, que no se olvida del sabor ni del cariño, y que tiene un respeto hacia el producto. Buscan darle una vuelta a los productos simples, tradicionales o desechados. En cada plato utilizan dos o tres productos como máximo, los cuales dependen de la disponibilidad de los proveedores o de los desechos recolectas en el mercado. Abre de lunes a viernes con dos tipos de cocina distintas, una al almuerzo y otra a la comida. Incluso del día a la noche cambian la música, los uniformes y la iluminación para marcar esta dualidad. Al almuerzo ofrece menús simples que cambian todos los días con entrada, fondo y postre a un precio más barato. A la comida ofrece menús degustación de 6 o 9 tiempos que cambian según las estaciones. Cada 3 semanas se introduce un plato nuevo, por lo que cambia aproximadamente cada 4 meses.

Al chef D le interesan las historias detrás de las cosas y le interesa generar conciencia sobre la cantidad de alimentos desperdiciados. A través de su cocina, el chef D quiere transmitir el mensaje: “Hay que cocinar más con la cabeza que con la billetera”. Busca que sus clientes se detengan en los productos y vean qué están comiendo. Debido a lo

anterior, utiliza ingredientes simples, se preocupa del origen de los productos y de aprovechar la mayor parte del ingrediente. Por esto, el restaurante posee un huerto en la parte de atrás del local y ofrece un plato hecho a partir de deshechos de un mercado local. Además, el chef D posee una estrecha relación con sus proveedores, los cuales son personas que tienen contacto directo con el producto, como pescadores y agricultores.

El restaurante se ubica en un barrio comercial y turístico con mucho movimiento. El lugar es simple, pequeño y acogedor. Con una capacidad para 30 personas, tiene una cocina a la vista, mesas de material reciclado, sillas de madera y una terraza que da a la calle. La propuesta llamó la atención de la gente, pero el inicio del restaurante no fue fácil, ya que las personas no entendían el concepto del restaurante que rompía con algunos elementos típicos de los restaurante tradicionales chilenos y porque se encuentra en un sector donde pocas personas están por la noche. Varias noches no llegaba nadie, pero el restaurante se sostenía gracias a los almuerzos de día. Con el tiempo el restaurante comenzó a ser más reconocido y los clientes empezaron a llegar. Desde el año 2015 este restaurante se encuentra en la lista *San Pellegrino Latin America's 50 Best Restaurants.*

Entre sus futuros proyectos, el chef D considera que el restaurante puede ser una herramienta para impulsar cambios sociales. Quiere formar una fundación para dar oportunidades y educación sobre los alimentos a personas que no las han tenido. Tendrá

dos áreas, una de rescate de vinos patrimoniales y otra para promover una buena alimentación entre niños de escasos recursos. Otro proyecto que abrirá el 2018 es un bar enfocado en materias primas, en el cual todo lo que se venda será elaborado en el lugar, desde la comida hasta las bebidas con y sin alcohol.

# 4. ANÁLISIS

A partir de la codificación de las entrevistas, emergió el concepto de *estilo culinario* como un micro antecedente que afecta sobre los antecedentes de los procesos creativos y de innovación del chef y el restaurante. Este estilo culinario está compuesto por dos dimensiones: la experiencia que se busca transmitir al cliente y el foco de inspiración. La experiencia responde al para qué se cocina. Se refiere al fin principal que los chefs buscan al cocinar, lo cual incluye el significado que le atribuyen los chefs a la comida y que buscan traspasar a los clientes. De esta forma, se distingue entre experiencias sensoriales y experiencias cognitivas. Las experiencias sensoriales se refieren al fin de generar un momento grato por medio de los sentidos, principalmente por medio del sabor. Los chefs ven la comida como una forma de recreación, por lo que buscan generar un momento grato para los clientes y se inspiran en sabores que los han marcado. Por otro lado, las experiencias cognitivas, se refieren a un fin que va más allá del producto en sí, ya que buscan promover un concepto detrás del plato. Los chefs ven las características del ingrediente, como los orígenes o procesos que los transforman, como un objeto de estudio, y buscan generar algo más allá de los sentidos.

La segunda dimensión que define el estilo culinario del chef es el foco de inspiración, el cual responde a para quién se está cocinando, lo cual puede ser el chef o el cliente. Cuando el foco está en el chef, el chef cocina para sí mismo, se basa en sus propios gustos y asume que a sus clientes les va a gustar lo mismo que a ellos. Cuando el foco es el cliente, el chef cocina para los clientes, intenta usar sabores comunes y toma en consideración opiniones externas de su

equipo y clientes. De esta manera, los chefs entrevistados se pueden clasificar según las dimensiones del estilo culinario como se muestra en la Figura 4-1.

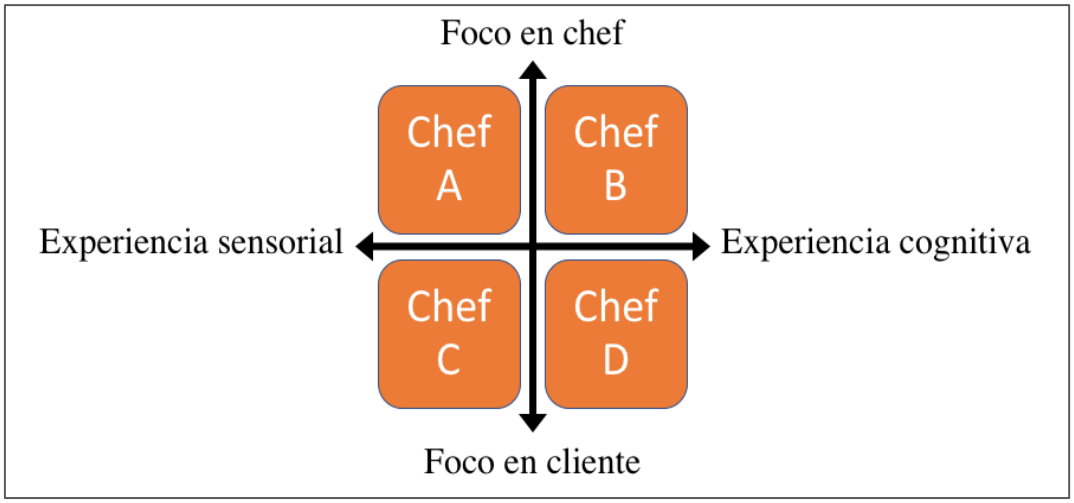


Figura 4-1. Clasificación de los chefs según su estilo culinario

En el caso del chef A, la comida es una experiencia sensorial y su foco es el chef.

> *"La comida es compartir, pasarlo bien y comer rico"*
>
> (*Lifestyle*, 18 de Septiembre 2014, Entrevista chef A)

> *"Yo soy restaurante A. Mi estilo es comida rica, no te podría decir casera, pero sí muchos platos están inspirado en cosas que cocino en mi casa".*
>
> (*Lifestyle*, 18 de Septiembre 2014, Entrevista chef A)

En el caso del chef B, la comida es una experiencia cognitiva y su foco de inspiración es el chef. El chef B ve la cocina como una herramienta de cambio social y cultural, a través de la cual busca potenciar los productos chilenos por medio del conocimiento.

> *"De la cocina me apasiona el origen, la cultura, me apasiona el ayudar a saber más de nuestras raíces, formadas en gran parte por la cultura mapuche, que los chilenos no valoran tanto como debieran. Pero esto no es una falencia, sino una oportunidad para explorar nuevas cosas, para apreciar el tremendo potencial que tenemos, y que otros países no".*
>
> (Revista nos, Octubre 2015, entrevista chef B)

En el caso del chef C, la comida es una experiencia sensorial y su foco de inspiración es el cliente.

> *"Lo principal para un restaurante…es que sea un restaurante entretenido, que no sea un sitio tan serio, como tan solemne, que la gente pueda estar más relajada, y, sobre todo, hacer una cocina que sea súper rica y sabrosa".*
>
> (Entrevista personal, chef C)

> *"O sea, yo siempre he creído más en los sabores tradicionales. Pero, al final, si pruebas, por ejemplo, este algodón de azúcar [refiriéndose a un plato], no deja de ser*

*un Bloody Mary, o mariscos aliñados con una salsa especiada de tomate. Cosas que son muchos sabores típicos en muchos países."*

(Entrevista personal, chef C)

Para el chef D, la comida es una experiencia cognitiva y su foco de inspiración es el cliente. El chef D ve la comida como un elemento al cual uno se debe conectar para valorarlo. Busca generar conciencia sobre la cantidad de alimentos que se desperdician y la importancia de aprovechar todo. De hecho, su lema es "Hay que cocinar más con la cabeza y menos con la billetera". Además, le interesa la historia que hay detrás de las cosas. A través del menú que ofrece al almuerzo busca generar hábitos en los clientes y a través del menú de la noche quiere entregar su mensaje de una forma más radical.

*"Somos lo que comemos. Yo creo que esa frase te resume un poco todo. ¿La comida para mí? Yo voy un poco más allá. La comida es nuestra alma, es, en el fondo, te refleja lo que tú eres. También, es una necesidad biológica, claramente. Pero, la palabra restaurante viene del restaurar, vale, de restaurar el alma. La comida es como la parte formal dentro de un punto donde se juntan muchas cosas."*

(Entrevista personal, chef D)

*"Acá [en el restaurante], el dinero no habla. Habla la historia, habla este cuento detrás del objeto. Habla el valor romántico de lo que te pueda rodear".*

(Entrevista personal, chef D)

*"¿Cómo podemos rescatar un producto? Lo que pasa, es que la gente funciona con el recuerdo. La mente del comensal funciona bajo el recuerdo. Entonces, yo trato de gatillar esas cosas para poder mostrar un producto. Te explico. Ahora tenemos unas jaibas impresionantes que me los mandan de la 6ªregión. Pero, ¿Cómo hago yo que, además de que el producto sea bueno, le genere un sentimiento? Se lo hago un chupe de jaiba. El chupe, todo el mundo conoce lo que es un chupe de jaiba. Ok, no se lo sirvo en una paila. Salgamos de la paila. Lo hago en un formato de lollypop. Entonces, se lo come como un lollypop. Entonces, juego con la tradición, juego con la innovación y juego con el producto."*

(Entrevista personal, chef D)

A continuación se presenta la forma en que el estilo culinario de los chefs afecta sobre los antecedentes de los procesos creativos y de innovación, moldeando el funcionamiento del restaurante. En primer lugar, se presentan dos tablas que resumen los efecto de las dimensiones del estilo culinario sobre los antecedentes de los procesos creativos (Tabla **4-1**) y de innovación (Tabla **4-2**). Luego, los aspectos mencionados se explican de forma más detallada.

Tabla 4-1. Efecto del estilo culinario sobre los antecedentes de los procesos creativos

| | Proceso creativo | |
|---|---|---|
| Antecedente | Motivación por la tarea | Habilidades relevantes |
| Experiencia sensorial | Guiada por sabor | Expansión del paladar |
| Experiencia cognitiva | Guiada por dimensión que interesa del producto o el mensaje que se busca transmitir | Comprensión de propiedades del producto |
| Foco chef | Guiada por los sabores que le interesan al chef | ___ |
| Foco cliente | Influenciada por los sabores que le gustan a los clientes | Conocer los sabores populares |

Tabla 4-2 Efecto del estilo culinario sobre los antecedentes de los procesos de innovación

| | Proceso de innovación | | |
|---|---|---|---|
| Antecedente | Estrategia | Estructura | Cultura organizacional |
| Experiencia sensorial | Su fin es generar un momento grato para los clientes a través de los sentidos | Estructura más simple y menos especializada | Los chefs buscan que su equipo tenga su paladar desarrollado y que le den importancia al sabor |
| Experiencia cognitiva | Su fin es generar algo que va más allá de los sentidos, buscando transmitir la dimensión de interés. Esto afecta sobre la cadena de valor. | Estructura más compleja y especializada. Involucra un lugar de investigación | Los chefs se buscan transmitir su filosofía a su equipo, generando instancias para ello. También, los chefs llevan la cultura más allá del restaurante para generar cambios sociales |
| Foco chef | Su fin es mostrar lo que el chef cree que es bueno | Estructura más centralizada | Los chefs enseñan que no se le debe temer al uso de todo tipo de ingredientes. |
| Foco cliente | Su fin es que los clientes vuelvan por la experiencia. Esto hace que busquen el *feedback* del cliente | Estructura menos centralizada | Los chef buscan que su equipo sepa ponerse en el lugar del cliente y que observen sus reacciones |

## 4.1 Impacto del estilo culinario sobre los procesos creativos

El estilo culinario, con sus dimensiones de experiencia y foco, afecta sobre las fuentes de inspiración y las habilidades que buscan tener los chef para formar la visión de los platos que realizaran. En los casos observados, los chefs interesados en generar experiencias sensoriales se basan en sabores como fuente de inspiración. Por otro lado, los chefs interesados en crear experiencias cognitivas, se inspiran en la dimensión del

producto que le interesa al chef. En este tipo de experiencias, las fuentes de inspiración son elementos tales como el origen, la historia detrás o el mensaje que se quiere transmitir. Cuando el foco es el chef, el chef se inspira en los sabores o las cosas que le llaman la atención. Cuando el foco es el cliente, el chef se inspira en la cultura popular o en sabores que ha visto que le gustan a los clientes.

El chef A busca crear combinaciones novedosas para hacer comida "rica", inspirándose en los sabores de otros restaurantes y países que le han llamado la atención.

> *"A mí me gusta probar por aquí, por allá. Me acuerdo de un plato que probé y lo trato de rescatar en mi estilo, voy haciendo adaptaciones de lo que a mí me gusta. No me caso con ningún estilo, con ningún sabor, soy bien intensa para los sabores, creo que el hecho de viajar y probar harto me ha dado y potenciado eso"*
>
> (*Lifestyle*, 18 de Septiembe 2014, Entrevista chef A)

> *"[Refiriéndose a las fuentes de inspiración de sus platos] Un poco reproducir sabores que he probado, o que me han marcado, que te inspiran en el fondo y te dan ganas de hacer algo similar."*
>
> (Entrevista personal, chef A)

El chef B, se inspira en los diferentes *terroir* de Chile según una clasificación creada por el con su equipo.

*"[Refiriéndose a sus fuentes de inspiración] Como Chile es la despensa más grande que hay en el mundo de ingredientes, tú tienes que escoger, no puedes tenerlos todos. Entonces, año a año, en esta época [verano], decimos: "Ok, vamos a usar solamente estos ingredientes, y en esto nos vamos a basar"*

(Entrevista personal, chef B)

Para la creación de sus platos, el chef C, se basa en los pilares de sabor, estética y complejidad. Sin embargo, su foco principal es el sabor. Se inspira principalmente en los sabores que ha probado a lo largo de su vida o que le gustaría probar. También, busca usar sabores populares conocidos por los clientes como churros, paella, *Bloody Mary*, etc., porque en general ha visto que son los que más les gusta a las personas.

*"El menú que hacemos es como un equipo de fútbol, no vale sacar cualquiera para poner cualquiera. Pues tienes que sacar, si son platos más frescos del principio, y vas a sacar ese plato, el que entre, tiene que ser como de características parecidas, aunque sea radicalmente diferente, pero que provoque un poco lo mismo".*

(Entrevista personal, chef C)

*"[Refiriéndose a la fuente de inspiración de un plato en particular] Un sabor como el de la paella, que es el socarrat, esto que se va quedando cuando se hace una paella*

*y se hace a leña o se hace al horno. Toda esa parte de abajo que se va quedando más tostadita, eso es lo que queríamos nosotros poner en un plato"*

(Entrevista personal, chef C)

El chef D se inspira en el origen de los productos, en cómo aprovechar la mayor parte del ingrediente y cómo utilizar los deshechos que recolecta del mercado local. También, se basa en platos tradicionales o ingredientes comunes para enganchar a las personas.

*"En el menú de degustación hay un paso de rescate de productos que son descartados y les damos valor. Hubo uno que fue casi el plato estrella: las cebollas, que se volvieron simbólicas. Fui al mercado y vi 200 kilos de cebolla, ya tenían brotes. Iban para la basura, pues así no las compran. Las subí todas a la camioneta y al llegar con ellas al restaurante dije que de ahí íbamos a sacar escabeche, puré, polvo, caldo, siete texturas, todo con la misma cebolla".*

(Entrevista personal, chef D)

El estilo culinario también afecta sobre las habilidades que buscan tener los chefs para generar más ideas. En el caso de las experiencias sensoriales, como lo que interesa es el sabor, los chefs buscan constantemente expandir su paladar para generar mejores combinaciones. En el caso de las experiencias cognitivas, el interés por lo que hay detrás del producto los lleva a estudiarlos para desarrollar habilidades que permitan controlar

o potenciar el producto. Respecto al foco de inspiración, las habilidades buscadas no estaban tan marcadas.

En el caso de los chefs A y C, consideran muy importante buscar instancias para expandir el paladar, por lo que constantemente buscan instancias para probar nuevos sabores.

> *"Siempre estoy saliendo a comer, viendo las tendencias, que es lo que hay, para dónde va la cosa, y en fondo es probar. Cuando empiezas a probar, a probar, a probar tu paladar se te va expandiendo un poco y empiezas a encontrar nuevas combinaciones de sabor, y a su vez un poco es eso."*
>
> (Entrevista personal, chef A)

> *"[Para] trabajar en la cocina, lo más importante es tener un buen paladar, un buen registro de sabores. Por eso es tan importante salir a comer. Y por eso es tan importante ... la memoria del gusto de las cosas que estás haciendo"*
>
> (Entrevista personal, chef C)

En el caso de los chef B y D, gran parte de sus platos comienzan por el cuestionamiento de los procesos de los alimentos que se utilizan normalmente, por lo que utilizan la investigación como una fuente de inspiración que permite expandir las posibilidades de

los productos. También, buscan conocer la historia detrás de los productos para inspirarse y desarrollar sus platos.

*"La cantidad de experimentos que tenemos es impresionante. Y cada uno de esos significan 300 posibilidades. O sea, no somos capaces de procesar toda la información que tenemos.".*

(Entrevista personal, chef B)

*"[Refiriéndose a su proceso creativo]Dicen que un buen miso se demora 1 año en fermentar y necesitas legumbres si o si, por la proteína, para poder desencadenar la fermentación. Entonces yo me preguntaba, ¿Por qué? ¿Por qué, si yo quiero usar legumbres? No me interesa hacerlo como lo hacen los japoneses. Y ¿Por qué un año, si yo no quiero esperar un año? Yo quiero, quiero realmente entender la fermentación."*

(Entrevista personal, chef B)

*"Estamos haciendo nosotros los quesos, para ponerle al comensal algo de que, fuimos a buscar la leche, la procesamos, hicimos un queso, en el cual buscamos la acidez, la untuosidad, la elasticidad, y te lo ponemos a la mesa".*

(Entrevista personal, chef D)

Los antecedentes encontrados se asemejan con los dos componentes relacionados con el dominio porpuestos por Amabile en su modelo componencial de creatividad: la motivación por la tarea y las habilidades de dominio relevantes (Amabile, 1983, 1988, 1996, 2012). La motivación por la tarea se refiere al interés de un individuo por la tarea, lo cual afecta sobre las etapas de presentación de la tarea y generación de ideas (Amabile, 1983, 1988, 1996, 2012). Las habilidades de dominio, constituyen el set de herramientas a partir del cual se puede generar una nueva respuesta y afectan sobre las etapas de preparación y validación de la idea (Amabile, 1983, 2012). De esta forma el estilo culinario afecta sobre los componentes de la creatividad que dependen del dominio, es decir, la motivación por la tarea y habilidades de dominio. Ambos componentes actúan sobre distintas etapas del proceso creativo que permiten elaborar la visión del plato. De esta forma el estilo culinario moldea y da sentido al proceso creativo.

## 4.2 Impacto de estilo culinario sobre los procesos de innovación

El estilo culinario, con sus dimensiones de experiencia y foco, también afecta sobre la estrategia; estructura y cultura organizacional que buscan generar los chefs en los restaurantes. La estrategia incluye las misiones y metas que se proponen a alcanzar los restaurantes. La misión indica la razón de existencia de una organización que direcciona las actividades de una organización (David, 2011; Kaplan & Norton, 2004). La misión determina las metas que se buscan alcanzar a través de la estrategia organizacional

(David, 2011). En el caso de las experiencias sensoriales, la meta de los chefs que se traspasa al restaurante es generar un momento grato por medio de los sentidos, principalmente enfocándose en el sabor y por medio de un ambiente distendido. En el caso de las experiencias cognitivas, la meta de los chefs es generar algo que va más allá de los sentidos, buscando transmitir la dimensión que le interesa al chef. Cuando el foco es el cliente, uno de los fines más importantes es que los clientes se quieran repetir la experiencia. Cuando el foco es el chef, el fin más importante es hacer lo que le gusta al chef, asumiendo que lo que hace le va a gustar a los clientes. De esta forma, el fin de los restaurantes es el mismo que el fin de los chefs.

En el caso del chef A, su fin es generar un lugar entretenido con platos "ricos" y cocinar lo que le gusta. El chef buscar mostrar productos que para él, bien cocinados son buenos.

*"Básicamente, creo que lo que me gusta hacer es cocinar lo que me gusta comer"*

(Entrevista personal, chef A)

*"Me gusta comer y reproducir un poco los sabores que he ido probando. Lo que hago es como contar una historia de mi vida a través de la cocina, pero reinterpretándola con mi personalidad".*

(Diario El Comercio, 8 de Octubre 2016, entrevista chef A)

En el caso del chef B, su fin es generar conocimiento para exhaltar los productos chilenos y hacer que éstos sean consumidos. El chef buscar mostrar productos que para él son deliciosos y que cree que las personas deberían conocer.

*"En el restaurante B lo único que queríamos era hacer una comida diferente al resto del mundo, considerando algo que hasta entonces en Chile no se había hecho, generar conocimiento"*

(Fundación Chile, 25 de Noviembre 2016, entrevista chef B)

*"Intentamos mirar hacia atrás, para caminar adelante, de esta manera conectar nuestro pasado, con un posible futuro de la cocina Chilena, empujada por medio del aprendizaje y el conocimiento de nuestro territorio, biodiversidad y sus ingredientes, así como la cultura proveniente de nuestros pueblos originarios".*

(Página restaurante B)

*"Entonces, y como yo cocino con este ingrediente, tú vas a ir al supermercado y lo vas a identificar, y vas a decir: "Ah mira, que rico. Oye estaba tan bueno, ¿Qué pasa si lo llevo?".*

(Entrevista personal, chef B)

*"Tú vienes al restaurante B y te encuentras con unos bichos de agua y tú dices: "¿Y esto? No me lo voy a…", y los pruebas y dices: "Perdón, es lo más delicioso que he probado en mi vida"*

(Entrevista personal, chef B)

En el caso del chef C, su fin es generar un lugar entretenido con comida sabrosa al cual las personas quieran volver. Debido a esto, dentro de su estrategia busca captar lo que le gusta al cliente.

*"[Lo principal para un restaurante] es que sea un restaurante entretenido, que no sea un sitio tan serio, como tan solemne. Que la gente pueda estar más relajada y, sobre todo, hacer una cocina que sea súper rica y sabrosa"*

(Entrevista personal, chef C)

*"Nuestra meta siempre fue que no solo vinieran extranjeros, o parejas a celebrar su aniversario una vez al año, sino hacer un menú que cautive y que la gente venga por la novedad y por los precios, porque pese a ser 'alta cocina', no son muy elevados".*

(Revista Mujer, 6 de Agosto 2017 , entrevista chef C)

*"Sabes, está bien que dentro del menú tengas tus pequeñas confesiones de cosas favoritas, pero yo creo que un menú no puede ser tan avasallador. Porque al final,*

*nosotros, lo que nos gusta es que la gente repita el restaurante. Es un factor muy importante."*

(Entrevista personal, chef C)

*"Vamos probando con pocas mesas en el menú. Sin decirle nunca que es un plato nuevo, porque siempre, ya me di cuenta, que les sugestionas a todo tipo de dispares. Entonces, claro, vamos probando y ponemos mucha atención en las personas que se lo están comiendo".*

(Entrevista personal, chef C)

En el caso del chef D, su fin es darle valor a los productos para demostrar que lo importante no es el costo, pero tomando en cuenta los gustos de los clientes para que vuelvan al restaurante.

*"Lo que buscamos es rescatar los productos, la cocina tradicional y natural"*

(Revista Mujer, 6 de Agosto 2017 , entrevista chef D)

*"Tenemos una despensa maravillosa en 7.000 kilómetros de costa y los productos que se conocen son menos de la mitad. Como cocinero los conozco, pero los clientes no. Mi responsabilidad es darles valor a esos productos que no se usan, que no son costosos y que la gente cree que no son buenos. Es darle la vuelta a lo que la gente acostumbra comer…Trato de mezclar lo que la gente quiere con lo que quiero yo…Ni*

*a mí ni a mis clientes nos motivaría tener un menú de degustación durante dos años, sin cambiar nada. Me gusta tener clientes que me dicen: 'Cambia el menú, que vine la semana pasada'."*

(El tiempo, 21 de Enero 2018, entrevista chef D)

*"Lo que pasa, es que, nosotros lo que hacemos es, primero, probamos al almuerzo. Como para generar una prueba y error. Eso es lo bueno del almuerzo, que podemos improvisar un poco e ir probando. Entonces, primero probamos al almuerzo y después dos o tres versiones al almuerzo y la cuarta versión ya va en la noche si el plato realmente me gustó".*

(Entrevista personal, chef D)

Un aspecto que considera la estrategia es la cadena de valor. En el caso de los restaurantes de experiencias cognitivas, la cadena de valor se ve afectada según la dimensión de interés. En el caso de los restaurantes B y D, ambos tenían un interés por el origen del producto. Debido a lo anterior, cultivan o recolectan algunas de sus materias primas, y se preocupan especialmente de sus proveedores.

El chef B cuenta con una red de 200 de comunidades recolectoras y pequeños proveedores a lo largo del país. Además, cuenta con un campo biodinámico donde se cultivan algunos vegetales, se crían a sus animales y se ordeñan vacas para obtener leche.

*"Viajo permanentemente por Chile y nosotros hemos establecido una relación con las personas que cortan la comida desde el suelo. Más allá de creer en los micro cultivos, pensamos que la posibilidad mayor de Chile aún no está explorada y esto es lo que nosotros estamos impulsando. Por medio de las comunidades recolectoras y pequeños productores a lo largo de todo Chile es que podemos generar el hecho de domesticar especies que nunca lo han sido."*

(*Etoile*, entrevista chef B)

*"Desde un principio nosotros trabajamos con comunidades recolectoras; esa es la esencia del restorán. Son más de 200 personas detrás de la cocina y, aunque no están ahí, son tan protagonistas como nosotros"*

(Revista Paula, 3 de Junio 2014, entrevista chef B)

*"Hacemos agricultura pesada, de verdad, de la física, hacemos crecer nuestros propios patos, se ordeña la leche para el restaurante ... El problema es que, como empresa hoy día, gran parte de los proveedores somos nosotros mismos. Todos los días en la mañana, se van a recorrer los cerros, en esta época ya no porque se secan todas las montañas arriba. En los bosques, cortamos nosotros los hongos, en la costa también"*

(Entrevista personal, chef B)

En el caso del chef D, se relaciona directamente con quiénes extraen las materias primas. De hecho, sus proveedores le envían fotos de los productos que recolectaron. Además, cuenta con un huerto detrás del restaurante para cultivar los vegetales pequeños y tiene una pecera que intenta replicar las condiciones de los mariscos que le traen vivos.

*"Tenemos un huerto atrás. Todos los brotes, y hojitas, y cosas vienen de ahí. Y cuando estamos produciendo acá, los despuntes, que sobra muy poco despunte de verduras, tenemos un compost, tenemos estas lombrices californianas, las cuales aguantan como 3 kilos de despuntes al día. Con ese mismo compost alimentamos la huerta".*

(Entrevista personal, chef D)

*"Trabajo directamente con pescadores, recolectores, o gente que está realmente conectada con el producto. O sea, que lo que me está mandando,sé que es realmente lo que sacó. Sé que lo sacó ayer y me lo mandó hoy día. Al final es como acortar las brechas y tener un contacto más sincero, más honesto con el producto. Que es lo que a mí me interesa."*

(Entrevista personal, chef D)

*"Hoy tengo dos pescadores que me mandan una foto en la mañana y me dicen: "Mira lo que saqué", y yo me las arregló con eso. Manejo toda la cadena, y eso me mantiene tranquilo."*

(Diario La Nación, 16 de Abril 2016, entrevista chef D)

La estructura corresponde a la forma en que se agrupa al personal (Adams, Bessant, & Phelps, 2006). En este aspecto, las experiencias sensoriales se diferencian de las cognitivas en la complejidad y especialización. Las experiencias sensoriales poseen una estructura menos compleja y menos especializada. El foco de inspiración afecta en la toma de decisiones, cuando el foco es el chef la estructura es más centralizada que cuando el foco es el cliente.

De acuerdo al chef A, el funcionamiento de la cocina es similar al de la mayoría de los restaurantes, se divide entre cocina, bar y sala. El chef dirige todos los procesos, solo el chef A crea los platos y decide su presentación.

> *"[Refiriéndose a la creación de un plato] Cuando yo lo hice, fue como: 'Yo quiero hacer esto', y probamos, y nos gustó, y lo dejamos así"*
>
> (Entrevista personal, chef A)

El restaurante del chef B a diferencia de la mayor parte de los restaurantes posee 6 jefes de cocina en vez de uno. El equipo se divide entre las áreas de cocina, bar e investigación. La cocina se divide entre producción y servicio. La investigación se divide entre *test kitchen*, *lab kitchen* y campo biodinámico. Cada una de las áreas tiene funciones definidas. El chef B dirige los procesos y se encarga especialmente del área de investigación, en la cual crea los platos con ayuda de los 6 jefes de cocina del restaurante.

*"El restaurante B tiene varios proveedores, como muchos restaurantes, pero el problema es que muchos de estos, o la gran mayoría, somos nosotros. Nosotros tenemos una sección que se llama producción, que es como otra cocina. De hecho, le llamamos la otra cocina. Después, tienes el servicio. Después, tienes el test kitchen, Después, tienes el lab kitchen. Después tienes las recolecciones de ciudad. Y tienes las recolecciones de la costa. Y después tenemos otros, que son la gente que trae la harina [y otras cosas]… La producción, la cocina, se divide en dos: producción y servicio… Solamente la gente de producción va a recolectar a la ciudad todas las mañanas. Solamente ellos van al campo. Son los que organizan los vegetales. Se van a hacer pasantías allá. Tenemos alojamiento allá. La producción es la que pre-elabora muchas cosas… Solamente 20 cocineros suben al servicio, los que ves en la noche. Y bueno, tienes las áreas de investigación. Y eso hago yo."*

(Entrevista personal, chef B)

*"Por un lado, hay un souz chef que está a cargo del campo. Entonces, él va a plantar el vegetal como yo necesito que lo plante. El otro va a fermentar abajo, se va a encargar de la logística. Y yo voy a cocinar. Yo voy a hacer el primer prototipo, los prototipos los hago yo."*

(Entrevista personal, chef B)

El restaurante del chef C equipo se divide entre cocina, bar y sala. El chef dirige los procesos, pero sociabiliza las ideas con todo su equipo y junto a su segundo de cocina crea los platos.

*"Normalmente las ideas las pienso yo solo. Pero, cuando tengo una idea, siempre comento con ellos qué les parece, o si les cuadran los sabores. Con Matías sobre todo, que es el segundo en cocina y también con los jefes de partida desde un punto de vista externo. Igual que lo hablo con los chicos de la sala. No tanto como para que me den una visión tan profesional, sino más desde el punto de vista, como, del cliente. Es decir, ¿Tú que piensas de esto?"*

(Entrevista personal, chef C)

El restaurante del chef D se divide entre cocina, bar, sala, producción, proveedores, operaciones e investigación. El chef dirige los procesos, pero sociabiliza las ideas con todo su equipo y crea junto a su equipo de cocina.

*"Hoy día, tenemos todas las semanas reunión de equipo, estaba la cocina, producción y operaciones, y analizamos todo… Producción, me tienen que preparar todas las materias primas para la noche. No sé, ya, llegan las verduras, "Mira las necesito así, de tal corte, de tal corte..". Hacen el pan. Hacen las bebidas, todas las bebidas las hacemos nosotros acá, hacemos los fermentados acá. Los pickles. El kimchi. Todo eso que tiene cosas que vamos a usar en nuestro menú, cuando requieres producción…*

*Los de proveedores se encargan de las compras, y lo tengo centralizado en otro local. Tengo otro local, en el cual llegan todas las compras, y en base a eso, se abastece esto una vez a la semana. Y operaciones. Nada. Se cortó la luz, pum, pam, el eléctrico; la mantención de las sillas… Tengo otro lugar… [con un equipo] distinto a los que están acá…un espacio que necesitaba… como un kitchenlab"*

(Entrevista personal, chef D)

*"Lo que he hecho últimamente es, ser bien ordenado con mi equipo. Nos juntamos una vez a la semana, programamos los platos, les doy el diseño, les marco el producto y les doy cierta libertad para que me presenten cosas. No es, "Esto es así, y es así. Sala así"…Ellos lo desarrollan"*

(Entrevista personal, chef D)

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y suposiciones que afectan sobre los símbolos y el comportamiento dentro de una organización (Barney, 1986; Schein, 2006). Los líderes crean una cultura innovadora al tener una visión compartida clara (Pinto & Prescott, 1988; West, 1990). En los casos analizados, los chefs transmiten lo que más les importa de la cocina a su equipo. Para las experiencias sensoriales, el chef busca que su equipo le dé importancia al sabor. Los chefs buscan que su equipo tenga un paladar desarrollado, y en caso de no ser así, se esfuerzan por enseñar la forma en la que el proceso afecta al sabor. En el caso de las experiencias cognitivas, los chefs se esfuerzan por transmitir su filosofía, generando instancias para ello. También, en este

tipo de experiencias, los chefs buscan llevar su mensaje más allá del restaurante, desarrollando elementos que permitan permear el mensaje para generar cambios en la sociedad. Cuando el chef es el centro, los chefs confían en las combinaciones que crean y buscan mostrar que no hay que temerle a ningún ingrediente si es que se sabe usar. Cuando el centro es el cliente, los chefs ponen un fuerte énfasis que todo el equipo sepa ponerse en el lugar del cliente y que observen sus reacciones.

En el caso del chef A, espera que su equipo asuma que en la cocina se debe usar todo tipo de ingredientes, sin aferrarse a ninguna pre concepción

*"No hay que temerle a ningún ingrediente ni nada en la vida"*

(Revista ya, 3 de Noviembre 2015, entrevista chef A)

*"Si la gente dice que no come algo, es porque siempre se lo han servido mal preparado"*

(Revista ya, 3 de Noviembre 2015, entrevista chef A)

En el caso del chef B, busca que su equipo comprenda el origen de las cosas e intenta instaurar un respeto hacia los productos. Todo el equipo de cocina participa en alguna de las recolecciones, algunos integrantes también trabajan en el campo biodinámico a cargo del cuidado de animales o de cultivar productos y el trabajo se realiza de manera

slenciosa para mostrar respeto hacia el producto. Además, el chef B busca que su equipo le muestre a sus clientes que no se le debe tener miedo a los ingredientes bien cocinados.

*"Esto es una filosofía de trabajo que es totalmente silenciosa… Todo es silencioso y esto demuestra un respeto hacia el producto y hacia el oficio"*

(Revista Cosas, 27 de Junio 2007, chef B)

*"En otros lados puedes aprender a montar platos, pero no aprendes el origen de las cosas, como aquí"*

(Revista Que Pasa, 5 de Junio 2013, ex practicante restaurante B)

*"Tenemos que darles a probar [a los clientes] para hacerles saber lo que se están perdiendo. De vez en cuando, yo o uno de nuestros chefs vamos a la mesa y les pedimos que lo prueben. Lo siguiente que sabes es que lamentan no haber probado antes."*

(*Cheef geeta*, 17 de Noviembre 2017, entrevista chef B, traducción propia)

Además, el chef B generó una aplicación para celulares que muestra información de los ingredientes que se pueden encontrar en distintas partes de Chile. También organiza simposios que buscan generar un diálogo respecto del futuro de los alimentos. Ambos proyectos pertenecen a su rama de investigación llamada Conectáz.

*"Ese va a ser el regalo que va a hacer el restaurante B a Chile. El conocimiento, pero bien documentado, desde una perspectiva de un cocinero, no de un botánico. Entonces, te vamos a decir cómo se cocina, te vamos a dar recomendaciones. Y eso es, por una parte. Después, el Conectáz, tiene otro [otra parte], tiene simposios…donde los invitamos a los arquitectos más brillantes del mundo, a los músicos, a los antropólogos, a los botánicos, a los cocineros, a los ingenieros, a pensar y a repensar el territorio chileno".*

(Entrevista personal, chef B)

El chef C, busca que su equipo expanda su paladar para que capten las diferencias de sabores que se generan al cocinar con distintas técnicas e ingredientes. Además, al ser centrado en el cliente, busca que su equipo sepa ponerse en el lugar del cliente.

*"[Refiriéndose a la importancia de enseñar el sabor a su equipo] Imagínate que hay muchas elaboraciones, que la gente con la que estamos trabajando no han visto nunca. Que lo que hablamos, pues a lo mejor ellos no saben cómo sabe una merluza al ajillo, o una paella, ¿No? Entonces, lo más complicado de enseñarle a alguien es el sabor. Más que cómo se hace, porque cómo se hace, lo mecánico, es relativamente fácil de aprender para ellos que son profesionales. Pero, al final es enseñar el sabor de algo que no han probado nunca"*

(Entrevista personal, chef C)

*"Siempre digo: 'No puedes trabajar en esto y vivir ajeno a cómo es la experiencia del otro lado' Porque es otro mundo totalmente diferente sentarte como comensal…, cuando estas probando algo tienes que probarlo en el contexto del plato. Es lo que les digo [a mi equipo]."*

(Entrevista personal, chef C)

El chef del restaurante D, busca que su equipo comprenda que se deben valorar el ingrediente y que se deben disminuir los desperdicios. Para esto, lleva a los nuevos integrantes a la recolección de desechos del mercado local y tiene un basurero transparente para que los que cocinan sean concientes de la cantidad de desechos que generan. Además, el chef D, al ser centrado en el cliente, busca que su equipo sepa analizar las reacciones de los clientes.

*"Que entiendan los chicos [de su equipo de cocina] que el producto es escaso…que no podemos desperdiciar nada, y hacerlos conscientes de eso. Entonces, no les tengo basura, sino que les tengo una gastro [contenedor] transparente, para que vean en el fondo, y yo vea. [De manera que si están pelando una papa, diga] Oye, ¿Por qué me pelaste la papa, se cepilla? Oye, con eso comemos".*

(Entrevista personal, chef D)

*"Dos veces al año vamos a recoger frutas [refiriéndose a los deshechos del mercado] con los nuevos integrantes del equipo… Lo hago para enseñarles parte de la filosofía del restorán"*

(Diario Economía y Negocios, 26 de Septiembre 2015, entrevista chef D)

*"Por ejemplo, a mis cocineros les digo, cuando tenemos un plato nuevo, 'No le pregunten [al cliente], o sea es muy importante que el feedback de los garzones hacia ustedes, pero, el ejercicio que tienen que hacer, es, ver al comensal. O sea, obsérvenlos. Siéntanlos. Interpreten. Agarra el cuchillo, lo corta rápido, lo unta en la salsa, no cortó, dejo la…'. O sea, tú puedes leer a un cliente, la reacción de un plato, solamente mirándolo. No tienes que preguntarle… O sea, el garzón tiene que mirar. Si [el cliente] estaba comiendo y dejo el puré al lado, ´Caballero, ¿Desea que le cambie el puré? Por decir algo. O no comió nada, 'Tenemos otro fondo, ¿Se lo puedo ofrecer?'."*

(Entrevista personal, chef D)

También, el chef D quiere formar una fundación para rescatar vinos poco valorados por el mercado, pero que poseen importancia patrimonial. También, quiere desarrollar un proyecto de huertos en colegios de escasos recursos para que generar consciencia del valor de los alimentos en los niños.

*"Y en un principio, voy enfocado en el rescate de vinos patrimoniales. Los cuales no tienen la oportunidad de ser puestos en una mesa…Me genera todo un valor de lo que hay que dar. Oportunidades a los que no tienen oportunidad…Enseñarle a este tipo de que siga haciendo eso. Que tiene un tremendo valor…Y dentro de eso, un segundo proyecto, que ya sería la 2º patita, es esto, lo de los huertos en los colegios… Entonces, yo creo que hay que ayudar a los que tienen menos oportunidades, y las bases. O sea, en los niños. Yo creo que por ahí. Educar. Educar, y apoyar a los que tienen menos oportunidades. Yo creo, que por ahí va la cosa."*

(Entrevista personal, chef D)

Los antecedentes encontrados coinciden con algunas de las palancas de gestión que Crossan y Apaydin (2010) proponen como determinates del proceso de innovación. De esta forma, el estilo culinario afecta sobre los determinantes que actúan a nivel organizacional. De esta forma el estilo culinario moldea y da sentido al proceso de innovación.

En resumen, el efecto del estilo culinario como micro antecedente que afecta sobre los determinantes de los procesos creativos y de innovación moldeando el funcionamiento del restaurante se muestra en la Figura **4-2**. Es importante mencionar que los resultados de los procesos de creatividad e innovación también influyen sobre los antecedentes y el estilo culinario, ya que partir de los resultados el chef puede modificar alguno de los antecedentes y pulir su estilo.

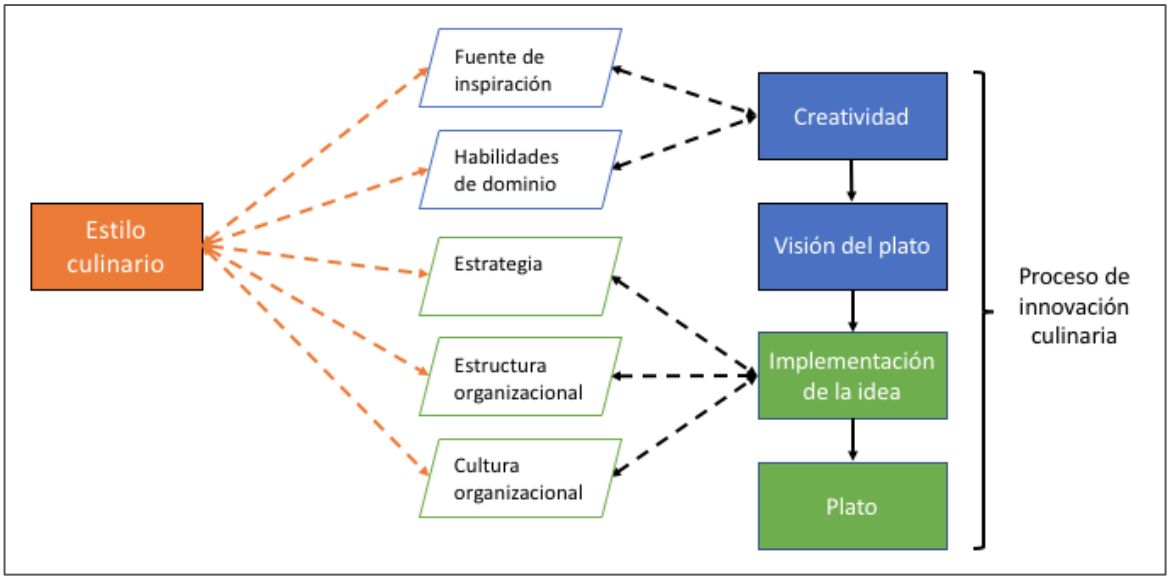


Figura 4-2 Estilo culinario como micro antecedente de los procesos creativos y de innovación

## 4.3 Traspaso del estilo culinario a los restaurantes

La alineación entre el estilo culinario con el funcionamiento del restaurante afecta sobre sobre la permanencia del chef en él y sobre sus proyectos futuros. Cuando no hay congruencia entre el funcionamiento del restaurante y el estilo culinario de los chefs, los chefs intentan transformar la organización o inician un nuevo proyecto que se alinee de mejor manera.

Un ejemplo de esto es el chef A, comenzó con el restaurante A en el que importaba la experiencia sensorial, pero que era centrado en el cliente. Al cambiar de lugar el restaurante, el chef A aprovechó de cambiar el concepto a uno que se adecuara más a su

propio estilo, centrándolo más en el chef. Posteriormente, abrió el restaurante A´ en el cuál consolidó aún más su identidad.

*"[Refiriéndose al cambio de ubicación] Además de poder dar servicio de cena, que en el centro era imposible, también cumplí con mi idea de hacer una cocina más elaborada, pero en mi estilo: intensa, con personalidad y sabrosa"*

(Revista ya, 3 de Noviembre 2015, entrevista chef A)

*"Pensaba darle dos años a restaurante A y después armar algo mío, como mini, mini restaurante A, como algo más dedicado al público de mi edad, a mis amigos".*

(*Lifestyle*, 18 de Septiembre 2014, entrevista chef A)

*"Yo vivo en Providencia, y quería tener un restaurante chico cerca de mi casa. También, hay mucha gente o amigos míos, que nunca venían para acá [restaurante A], nunca vienen, porque que queda muy lejos, porque no salen, o sea, no suben, ya venir para acá es muy lejos, y queríamos apuntar a un público más joven"*

(Entrevista personal, chef A)

Otro ejemplo es el chef C, quién estaba a cargo de un restaurante, pero lo dejó debido a que sus expectativas no coincidían con la de los propietarios del establecimiento. Otra persona lo llamó para presentarle un nuevo proyecto, en el cual solo se interesó al observar que coincidían en el concepto de restaurante.

*"Yo llevaba casi tres años en el restaurante anterior y barajaba varias posibilidades, pero cuando XX [socio de restaurante] me hizo la propuesta sabía que nos íbamos a entender, porque él comprende cómo funciona este estilo de cocina, y yo supe también que con él iba a poder hacer realmente lo que quería. Me dio libertad ciento por ciento"*

(Chef & Hotel, 7 de Septiembre 2016, entrevista chef C)

Esta concordancia también se observa en los proyectos de próximos restaurantes que tienen los chefs. Por ejemplo, el chef B planea abrir otro restaurante, pero de menor valor, para poder hacer llegar su mensaje a más personas.

*"Probablemente yo abra otros proyectos, pero de cordón más simple, si. Tengo ganas, quiero dar de comer a la gente por 10, 15 [mil pesos] con nuestros mismos ingredientes"*

(Entrevista personal, chef B)

Otro ejemplo es el chef D, quién desea abrir un bar enfocado en las materias primas. Siguiendo su interés por el origen de los productos, está investigando y desarrollando todos los procesos necesarios para elaborar todos sus productos directamente desde la materia prima.

*"Más extremo todavía…De materias primas. O sea, me estoy yendo al extremo con esto. De hecho, hoy día… Mira la foto que me estaban mandando hoy día en la mañana*

*[mostrando una foto]. Ahí estábamos, comprando la leche para el queso que vamos a hacer… Estamos haciendo quesos, charcutería…La charcutería lleva longaniza, jamón, todas esas cosas. Hasta el extremo como un bar en que tenemos destilería, estamos destilando. Tenemos cervecería, estamos haciendo cerveza."*

(Entrevista personal, chef D)

Por lo tanto, los chefs deben ser conscientes de su propia estilo culinario, ya que mientras el estilo culinario del chef no se alinee con el funcionamiento del restaurante, el chef no va a estar conforme en el lugar y si no logra el calce va a abandonar el restaurante. Para lograr esta alineación, en primer lugar el chef se debe preguntar por su estilo culinario.

Si un chef busca generar un momento grato en sus clientes, entonces su motivación estará guiada por los sabores, y requerirán buscar instancias para expandir su paladar. Debe considerar que la misión del restaurante en el que trabaje debe buscar generar un entorno agradable y centrarse en los sabores. Para esto requiere de una estructura simple y poco especializada. Al momento de construir su equipo debe buscar personas que le dan importancia al sabor y que tengan un paladar desarrollado o que al menos deseen expandirlo.

Si el chef se da cuenta que le interesa algo que va más allá del sabor, cómo por ejemplo si busca generar hábitos o entregar un mensaje, debe definir la dimensión que le interesa.

Esa dimensión va a ser su principal fuente de inspiración y deberá buscar expandir sus conocimientos en torno a este aspecto. La misión del restaurante en que trabaje deberá tener como fin generar algo que va más allá de los sentidos sobre los clientes, buscando transmitir la dimensión de interés. Así mismo deberá considerar la dimensión de interés al momento de gestionar su cadena de valor. Por ejemplo, si le interesa el origen de los productos deberá gastar esfuerzos en este aspecto, entablando relaciones con sus proveedores para comprender mejor el origen, viajando al lugar de donde provienen sus productos, cosechando sus materias primas, etc. Requerirá una estructura más compleja y especializada. Además tendrá generar espacios de investigación y deberá buscar formas para transmitir su filosofía a su equipo. Probablemente buscará llevar su mensaje más allá del restaurante.

Si al chef interesa cocinar para sí mismo, debe inspirarse en los sabores que le gustan. El restaurante en el que trabaje deberá estar interesado en la auto expresión del chef y no estar centrado en complacer a los clientes. También, convendrá considerar que la estructura de su restaurante deberá ser más centralizada. Si le interesa cocinar para los cliente, requerirá observar a sus potenciales clientes para inspirarse. El restaurante en que trabaje debe tener como parte de su fin que sus clientes vuelvan porque les gustó la experiencia. Su estructura será menos centralizada y deberá incorporar un proceso para buscar el *feedback* de sus clientes. También, es importante que en esa organización exista un fuerte énfasis en que todo el equipo sepa ponerse en el lugar del cliente y que observen sus reacciones.

# 5. DISCUSIÓN

Diversas investigaciones han propuesto algunos impulsores de los procesos creativos y de innovación de la alta cocina, como la intuición (Leschziner, 2015), la dinámicas del conocimiento (Albors-Garrigós, Martinez Monzo, & Garcia-Segovia, 2018), la red de chefs (Albors-Garrigos et al., 2013; Fine, 2009; Lane & Lup, 2015) y el comportamiento del cliente (Harrington, 2005a), entre otros. Sin embargo, había un llamado a continuar estudiando los antecedentes de la creatividad e innovación en la alta cocina (Albors-Garrigos et al., 2013; Sowden et al., 2016). Esta investigación propone el estilo culinario de los chefs como un micro antecedente que afecta sobre los determinantes de la creatividad e innovación, modelando los procesos creativos y de innovación del restaurante. Específicamente, en el caso del proceso creativo, afecta sobre la motivación y habilidades que buscan tener los chefs. En el proceso de innovación afecta sobre la estrategia (misión, visión y metas), estructura y cultura organizacional del restaurante. De esta forma, el estilo culinario permite explicar el criterio a través del cuál los chefs utilizan diversos componentes para generar el concepto del restaurante y los platos.

El concepto de identidad que involucra el para qué y para quién la persona creativa está diseñando un producto, se podría expandir a otras industrias creativas. Esto se debe a que en las industrias creativas, los individuos son vistos como impulsores y fuentes de los procesos de innovación (Caves, 2000; Chaston & Sadler-Smith, 2012; DCMS, 2001). Este concepto permite comprender cómo los individuos creativos de este tipo de industrias afectan sobre los

proceso de innovación de las organizaciones que dirigen. Incluso se podría expandir al efecto de los líderes, de cualquier tipo de industria, sobre sus organizaciones.

Respecto a las implicancias prácticas, como la creatividad e innovación son un factor importante en el éxito de los restaurantes (Durand et al., 2007; Fauchart & Von Hippel, 2008; Lane, 2013; Ospina, 2018; Svejenova et al., 2010, 2012), el estilo culinario, al ser un antecedente de ambos procesos, afecta directamente sobre el éxito del restaurante. El concepto introducido en este estudio podría ayudar a los chefs al momento de ingresar a un restaurante existente o al momento de diseñar un nuevo proyecto. La alineación entre el estilo culinario con el funcionamiento del restaurante afecta sobre la permanencia del chef en él y sobre sus proyectos futuros. Cuando no hay congruencia entre el funcionamiento del restaurante y el estilo culinario de los chefs, los chefs intentan transformar la organización o inician un nuevo proyecto que se alinee de mejor manera. El concepto de estilo culinario también permitiría ayudar a los empresarios gastronómicos al momento de diseñar un nuevo proyecto o al momento de contratar a un jefe de cocina. Las características de sus jefes de cocina deben ser acordes al tipo de restaurante que los empresarios deseen tener. De lo contrario, si no existe un calce entre el restaurante y el estilo culinario del chef se generaran tensiones entre el dueño del restaurante y el chef a cargo de la cocina.

Esta tesis tiene limitaciones que pueden representar oportunidades para futuras investigaciones. Este trabajo está basado en casos de estudio en los cuales se analizaron dos variables y en la cual cada caso tenía una combinación diferente. Es por esto que se requieren

estudios posteriores para continuar con el desarrollo del concepto de estilo culinario. A partir de diferentes archivos es posible clasificar otros restaurantes bajo las variables de foco y experiencia. Por ejemplo, Virgilio Martinez, el chef del restaurante Central, busca explorar ingredientes autóctonos de Perú y mostrar la diversidad de ecosistemas que existen a distintas alturas del país. Debido a lo anterior, se podría decir que Virgilio Martinez ve la comida como una experiencia cognitiva y su foco estaría en el chef. Es así como se podría continuar clasificando chefs con diversas herramientas para obtener resultados más generales y para comprobar empíricamente lo propuesto, ya que ambas cosas requieren recolectar una gran cantidad de datos cuantitativos. En segundo lugar, en esta investigación solo se encontraron dos dimensiones del estilo culinario, sin embargo, podrían existir más. Estudios futuros podrían profundizar en el aspecto del estilo culinario, para analizar qué otros antecedentes podrían estar afectando sobre los procesos creativos y de innovación. También se podrían realizar estudios cuantitativos para analizar cuál es el impacto de los distintos tipos de estilos culinarios sobre diferentes aspectos, tales como económico, opinión de clientes o difusión de innovación.

Esta investigación responde a la pregunta sobre cuál es la relación entre los componentes utilizados y las características del individuo (Petruzzelli & Savino, 2014). El estilo culinario afecta permite explicar el criterio a través del cuál se utilizan diversos componentes para generar el concepto del restaurante y los platos.

## BIBLIOGRAFIA

Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, *8*(1), 21–47.

Albors-Garrigos, J., Barreto, V., Garcia-Segovia, P., Martinez-Monzo, J., & Hervass-Oliver, J. L. (2013). Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs. *Journal of Culinary Science & Technology*, *11*(1), 19–35. http://doi.org/10.1080/15428052.2012.728978

Albors-Garrigós, J., Martinez Monzo, J., & Garcia-Segovia, P. (2018). Knowledge dynamics as drivers of innovation in Haute Cuisine and culinary services. *Industry and Innovation*, *25*(1), 84–111. http://doi.org/10.1080/13662716.2016.1268950

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, *45*(2), 357–376. http://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *10*(1), 123–167.

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to“ The Social Psychology of Creativity.”

Amabile, T. M. (2012). Componential Theory of Creativity. *Harvard Business School*, 1–10. http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452276090.n42

Anderson, N., & King, N. (1993). lNNOVATlON IN ORGANIZATIONS. *Lnternational Review of Lndustrial and Organizational Psychology*, *8*, 1–34.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, *40*(5), 1297–1333.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, *11*(3), 656–665.

Beaugé, B. (2008). Comment dire qu’un talent est nouveau. *Les Annales de l’EPM*, *14*.

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, *2*(3), 305–337. http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x

Bouty, I., & Gomez, M.-L. (2013). Creativity in Haute Cuisine: Strategic Knowledge and Practice in Gourmet Kitchens. *Journal of Culinary Science & Technology*, *11*(1), 80–95.

http://doi.org/10.1080/15428052.2012.728979

Braun, A., & Bockelmann, L. (2016). An Individual Perspective On Open Innovation Capabilities In The Context Of Haute Cuisine. *International Journal of Innovation Management*, *20*(1), 1650002.

Capdevila, I., Cohendet, P., & Simon, L. (2015). Establishing New Codes for Creativity through Haute Cuisine. The Case of Ferran Adrià and elBulli.

Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.

Chaston, I., & Sadler-Smith, E. (2012). Entrepreneurial cognition, entrepreneurial orientation and firm capability in the creative industries. *British Journal of Management*, *23*(3), 415–432.

Christensen, B. T., & Strandgaard Pedersen, J. (2013). Restaurant rankings. In Moeran, B., & Christensen, B. T. (Eds.). In *Exploring Creativity: Evaluative Practices in Innovation, Design, and the Arts* (pp. 235–259). Cambridge University Press.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1154–1191.

David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Peaeson/Prentice Hall.

Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2007). Developing theory through simulation methods. *Academy of Management Review*, *32*(2), 480–499.

DCMS. (2001). Creative Industries Mapping Document 2001, 2nd edition. London, UK: Department of Culture Media and Sport.

Durand, R., Rao, H., & Monin, P. (2007). Code and conduct in French cuisine: Impact of code changes on external evaluations. *Strategic Management Journal*, *28*(5), 455–472.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550.

Fauchart, E., & Von Hippel, E. (2008). Norms-based intellectual property systems: The case of French chefs. *Organization Science*, *19*(2), 187–201.

Feist, G. J. (1999). 14 The Influence of Personality on Artistic and Scientific Creativity. *Handbook of Creativity*, 273.

Ferguson, P. P. (1998). A Cultural Field in the Making: Gastronomy in 19th-Century France 1. *American Journal of Sociology*, *104*(3), 597–641.

Ferguson, P. P. (2004). *Accounting for taste: The triumph of French cuisine*. University of Chicago Press.

Fine, G. A. (2009). *Kitchens: The culture of restaurant work*. Univ of California Press.

Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, *23*, 133–187.

Gomez, M.-L., & Bouty, I. (2009). The social dimensions of idea work in Haute Cuisine: a Bourdieusian perspective. *ESSEC Working Paper*, 1–21.

Guilford, J. P. (1967). The nature of human intelligence.

Gupta, A. K., Tesluk, P. E., & Taylor, M. S. (2007). Innovation at and across multiple levels of analysis. *Organization Science*, *18*(6), 885–897.

Harrington, R. J. (2005a). Part I: the culinary innovation process—a barrier to imitation. *Journal of Foodservice Business Research*, *7*(3), 35–57.

Harrington, R. J. (2005b). Part II: Rice Flour Beignets—A case study of the culinary innovation process. *Journal of Foodservice Business Research*, *7*(3), 59–72.

Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, *61*(1), 569–598. http://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416

Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, *12*(2), 14–19.

Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, *52*(2), 280–293.

Horng, J.-S., & Hu, M.-L. (2008a). The mystery in the kitchen: Culinary creativity. *Creativity Research Journal*, *20*(2), 221–230.

Horng, J.-S., & Hu, M.-L. (2008b). The Mystery in the Kitchen: Culinary Creativity. *Creativity Research Journal*, *20*(2), 221–230. http://doi.org/10.1080/10400410802060166

Horng, J.-S., & Hu, M.-L. (Monica). (2009). The Creative Culinary Process: Constructing and Extending a Four-Component Model. *Creativity Research Journal*, *21*(4), 376–383. http://doi.org/10.1080/10400410903297956

Inversini, M., Manzoni, B., & Salvemini, S. (2014). Daniel Boulud: The making of a successful creative individual business model. *International Journal of Arts Management*, *16*(2), 55.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.

Karpik, L. (2000). Le guide rouge Michelin. *Sociologie Du Travail*, *42*(3), 369–389.

Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (2010). *The Cambridge handbook of creativity*. Cambridge University Press.

Knight, E., & Harvey, W. (2015). Managing exploration and exploitation paradoxes in creative organisations. *Management Decision*, *53*(4), 809–827.

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes.

Lane, C. (2013). Taste makers in the "fine-dining" restaurant industry: The attribution of aesthetic and economic value by gastronomic guides. *Poetics*, *41*(4), 342–365.

Lane, C. (2014). *The cultivation of taste: Chefs and the organization of fine dining*. OUP Oxford.

Lane, C., & Lup, D. (2015). Cooking under fire: Managing multilevel tensions between creativity and innovation in haute cuisine. *Industry and Innovation*, *22*(8), 654–676.

Leschziner, V. (2015). *At the chef's table: Culinary creativity in elite restaurants*. Stanford University Press.

Lubart, T. I. (2001). Models of the creative process: Past, present and future. *Creativity Research Journal*, *13*(3–4), 295–308.

McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*(6), 1258.

Messeni Petruzzelli, A., & Savino, T. (2015). Reinterpreting tradition to innovate: The case of Italian haute cuisine. *Industry and Innovation*, *22*(8), 677–702.

Nyström, H. (1993). Creativity and entrepreneurship. *Creativity and Innovation Management*, *2*(4), 237–242.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors

at work. *Academy of Management Journal*, *39*(3), 607–634.

Opazo, M. P. (2012). Discourse as driver of innovation in contemporary haute cuisine: The case of elBulli restaurant. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, *1*(2), 82–89.

Opazo, M. P. (2016). *Appetite for innovation: Creativity and change at elBulli*. Columbia University Press.

Ospina, D. (2018). How the Best Restaurants in the World Balance Innovation and Consistency. *Harvard Business Review*.

Ottenbacher, M., & Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *19*(6), 444–460.

Petruzzelli, A. M., & Savino, T. (2014). Search, recombination, and innovation: Lessons from haute cuisine. *Long Range Planning*, *47*(4), 224–238.

Pettigrew, A. (1988). Longitudinal field research on change: Theory and Practice. Paper presented at the National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in organizations. Austin, Texas, USA, *1*.

Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*, *14*(1), 5–18.

Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology*, *53*(4), 518–528.

Rank, J., Spector, P. E., & Carsten, J. M. (2004). Do not hesitate: Action orientation as a predictor of innovative behavior and customer service. In *P. Mangos (Chair), Individual differences in self-regulatory effectiveness: Action-state orientation, volitional competencies, and performance. Symposium conducted at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Illinois, April*.

Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, *108*(4), 795–843.

Reiter-Palmon, R., Herman, A. E., & Yurkovich, J. M. (2007). Innovation. *In S. G. Rogelbert, Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology.* Retrieved from http://search.credoreference.com/content/entry/sageindorg/innovation/0?institutionId=5056

Roberts, E. B. (1988). What we've learned: Managing invention and innovation. *Research-*

*Technology Management*, *31*(1), 11–29.

Roulston, K. (2010). Considering quality in qualitative interviewing. *Qualitative Research*, *10*(2), 199–228.

Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage Publications.

Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons.

Slavich, B., Cappetta, R., & Salvemini, S. (2014). Creativity and the reproduction of cultural products: The experience of Italian haute cuisine chefs. *International Journal of Arts Management*, *16*(2), 29.

Sowden, P., Eves, A., & Raats, M. (2016). A Feast of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, *50*(3), 169–170. http://doi.org/10.1002/jocb.151

Stein, M. I. (1974). *Stimulating creativity: Individual procedures*. New York: Academic Press.

Stierand, M., Dörfler, V., & Macbryde, J. (2014). Creativity and innovation in haute cuisine: Towards a systemic model. *Creativity and Innovation Management*, *23*(1), 15–28. http://doi.org/10.1111/caim.12050

Stierand, M., & Lynch, P. (2008). The art of creating culinary innovations. *Tourism and Hospitality Research*, *8*(4), 337–350. http://doi.org/10.1057/thr.2008.28
Surlemont, B., & Johnson, C. (2005). The role of guides in artistic industries: The special case of the "star system" in the haute-cuisine sector. *Managing Service Quality: An International Journal*, *15*(6), 577–590.

Svejenova, S., Mazza, C., & Planellas, M. (2007). Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(5), 539–561.

Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). An individual business model in the making: A chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 408–430.

Svejenova, S., Slavich, B., & AbdelGawad, S. (2012). *Business models of creative entrepreneurs: the case of haute cuisine chefs*.

Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, 175–196.

Wallas, G. (1926). The art of thought.

West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, *51*(3), 355–387.

West, M. A., & Altink, W. M. M. (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(1), 3–11.

West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*.

Yesil, S., & Sozbilir, F. (2013). An empirical investigation into the impact of personality on individual innovation behaviour in the workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *81*, 540–551.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.