

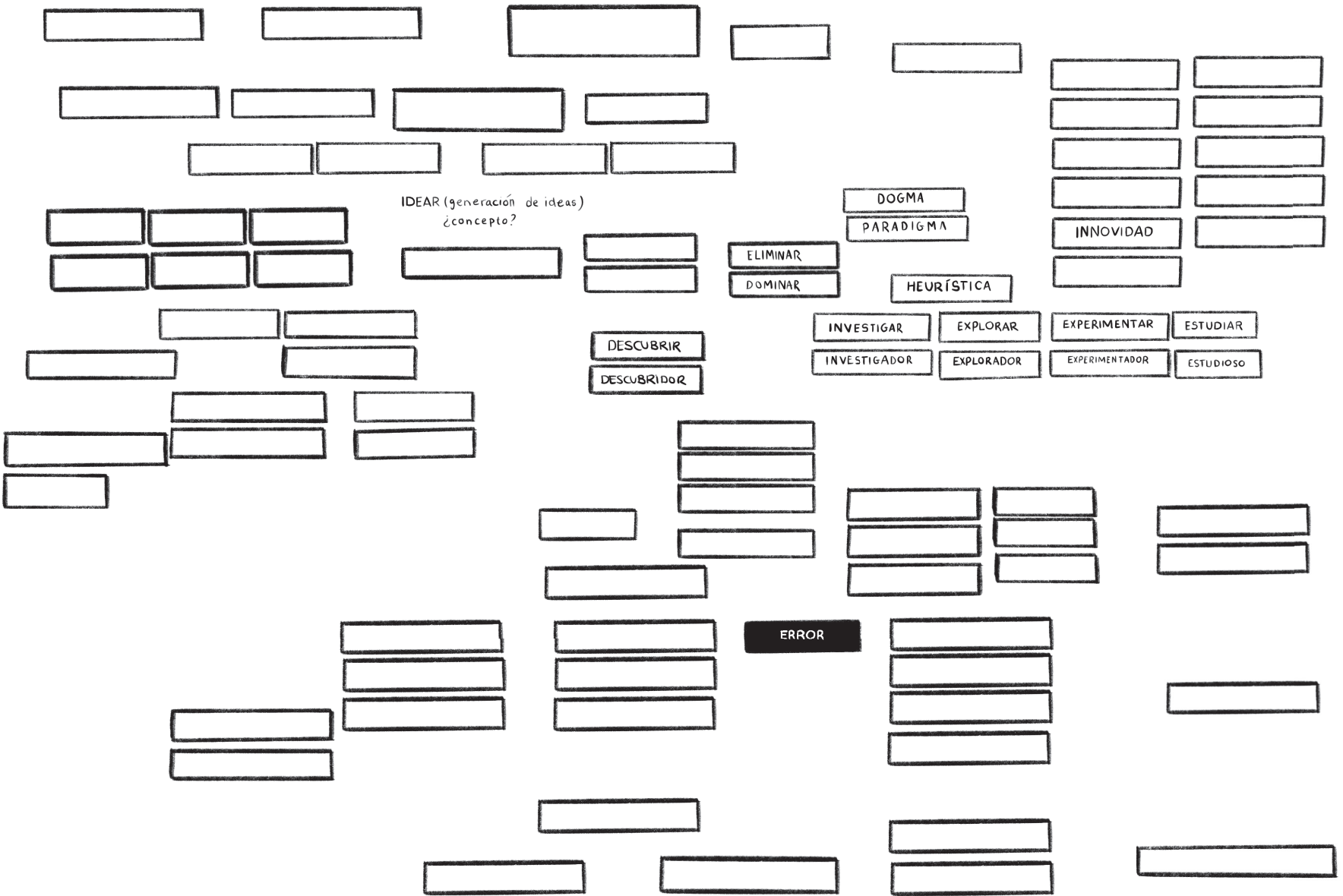
77 ACTITUD INNOVADORA

Equipo de la I Convocatoria de [elBulli1846](#)
Liderado por Ferran Adrià



77 ACTITUD INNOVADORA

Equipo de la I Convocatoria de elBulli1846
Liderado por Ferran Adrià



CREAR ES NO COPIAR

«Crear es no copiar.» Hace 35 años que Ferran Adrià escuchó esta frase pronunciada por el gran chef francés Jacques Maximin, y la hizo suya. Desde entonces, no ha dejado de innovar, transformando completamente un sector que hacía 400 años que estaba dominado por la cocina francesa, y trascendiendo la gastronomía para, entre muchas otras cosas, asesorar a múltiples compañías de primer orden mundial, dar clases en Harvard, salir en la portada del *New York Times Magazine*, conseguir uno de los premios de diseño más importantes del mundo, los Lucky Strike Awards, o ser considerado por la revista *Time* como una de las cien personas más influyentes del planeta.

Por todo ello, Ferran Adrià se ha convertido en una de las pocas personas en el mundo a la que asociamos de forma directa e indiscutible con el concepto de innovación.

Hace unos meses tuve la oportunidad de visitar el centro expositivo y museístico elBulli1846 en cala Montjoi, un espacio de 4.000 metros cuadrados destinado a preservar el legado de elBulli y a provocar esa reflexión imprescindible en torno al cambio, la creatividad y la innovación. Me impresionó la cantidad de archivos y documentos que han conservado de todas las épocas de elBulli, y cómo a partir de todo ese conocimiento han sido conscientes en cada momento de quiénes eran y hacia dónde querían ir a continuación. elBulli1846 impacta en quien lo visita con una potente fuerza de realidad y nos empuja a pensar en nuestros propios proyectos, nos acerca a una mentalidad abierta al cambio.

Con elBulli1846 uno aprende que la innovación no es solamente inspiración; es método, requiere dedicación y tiempo, y necesita comprender el porqué de las cosas para evolucionar. A ese estudio y conocimiento hay que sumarle talento para llegar a crear algo nuevo, un lenguaje propio.

Pero para que todas esas aptitudes tengan recorrido es preciso abordarlas con una actitud innovadora.

En este libro, *77, actitud innovadora*, el equipo multidisciplinar de la I Convocatoria de elBulli1846 pone en negro sobre blanco la visión de Ferran sobre la innovación a través de 77 de sus «frases célebres». Una mirada única reflejada en un libro de fácil lectura, pero a la vez imbuido de la profundidad que le quiera dar cada uno. Sus 77 frases inspiran, alientan y transportan al lector hacia esa actitud innovadora, constituyendo todo un manual de cabecera que merece la pena consultar con frecuencia.

Las personas afines en valores suelen encontrarse, y lo mismo ocurre con las marcas. En CaixaBank llevamos más de seis años de compromiso con elBulliFoundation, siendo uno de sus inversores privados, en un acuerdo que persigue ayudar a elBulliFoundation en su labor, así como asociar la marca de CaixaBank a la innovación y ayudar en especial al sector de la restauración y agroalimentario.

Como Ferran Adrià y elBulliFoundation, desde CaixaBank apostamos firmemente por la necesidad de mantener una actitud innovadora para afrontar el presente y mirar hacia el futuro sabiendo quiénes somos y hacia dónde queremos ir. Creemos que el legado es importante y define quiénes somos, y que las personas y sus experiencias con la marca son la base y nuestra razón de ser. Como líderes del mercado tenemos, además, la responsabilidad de encabezar la transformación hacia la banca del futuro.

Agradezco enormemente a Ferran la propuesta de escribir el prólogo de este magnífico libro, que define nuestra actitud innovadora y que hemos querido compartir contigo, apreciado cliente de CaixaBank, para construir juntos el futuro.

Juan Antonio Alcaraz

Director general de Negocio de CaixaBank

¡AL ATAQUE!

El 30 de julio de 2011 tuvo lugar la última cena en elBulli. Elegido como el mejor restaurante del mundo en cinco ocasiones, Ferran Adrià y su equipo celebraban el «último vals» en compañía de algunos de los grandes chefs que habían sido *stagiers* en sus cocinas. Cerraba elBulli para abrir elBulli. elBulli se transformaba. Era el primer día de elBullifoundation. Después vendrían las exposiciones sobre el legado del restaurante, los libros enciclopédicos sobre gastronomía, las conferencias y los retos con estudiantes, la metodología Sapiens y la investigación sobre innovación.

Nueve años después, en medio de la pandemia, se volvieron a abrir las puertas de cala Montjoi, ahora convertida en elBulli1846, un laboratorio centrado en innovación y un espacio expositivo: un «lab-expositivo». Ferran Adrià recibió a un nuevo equipo, solo que esta vez no eran cocineros. Venían del mundo de la arquitectura, la filosofía, la museografía, el diseño, la geopolítica, la administración de empresas, la gestión documental, la psicología, el sector servicios y la investigación de mercados. Un equipo multidisciplinar de personas inquietas, interesadas por la innovación.

Era el equipo de la primera convocatoria de elBulli1846. Traían la motivación de casa. Iban a compartir 77 días con Ferran Adrià. Aprendiendo sobre innovación. Abriendo caminos. Haciéndose muchas preguntas y buscando algunas respuestas. Descubriendo la importancia de la puntualidad. Dedicando el 80% de su tiempo al trabajo individual y el 20% al trabajo en equipo. En silencio y sin móviles. Con un lápiz. Empezando el día al grito de «¡al ataque!».

Estaba previsto romper la rutina diaria, casi monacal, con visitas e invitados, a los que Ferran Adrià llamaba «agitadores». Me propuso ser uno de ellos y acepté el reto. Pero una de las oleadas de la COVID-19 impidió que pudiese estar en cala Montjoi de manera presencial, así que hicimos la sesión *on-line*. Hablamos del cruce entre el *management* y la innovación. La primera promoción estaba en la recta final de su estancia en elBulli1846 y les propuse hacer un ejercicio de final de curso.

El enunciado era el siguiente: «Después de la experiencia de estos meses formando parte de la primera promoción de elBulli1846, puede que alguien te pida que le cuentes qué visión de la innovación se tiene desde elBulli.» Les pedí que primero trabajasen individualmente, anotando su lista de aprendizajes, y después en parejas. Finalmente, la compartieron con el grupo. Las anotamos todas en una pizarra de papel. Ahí estaba el mapa visual de sus aprendizajes.

Con la inestimable ayuda de Lluís Garcia, director de elBullifoundation, organizamos una votación. Seleccionamos los principales mensajes que se llevaban consigo. Muchas coincidencias y algunas diferencias. Al final de la sesión, intervino Ferran Adrià y propuso seguir trabajando los mensajes la mañana siguiente. Me dijo que en los próximos días el equipo me enviaría sus aprendizajes. No han sido días, han sido meses, y se han transformado en el libro que ahora tenéis entre vuestras manos.

Las ideas mutan y crecen en elBulli1846. Al final recopilamos 77 frases de Ferran. Una por día. Ideas, reflexiones y aprendizajes sobre qué es la innovación y cuál es su papel dentro de las empresas. Luego las frases se repartieron entre los miembros del equipo y cada uno escribió lo que le sugerían. Compartieron vivencias, expresaron opiniones y lanzaron preguntas. Realizaron conexiones.

El equipo decidió dedicar el libro a las microempresas y las pymes. Querían rendir un homenaje a todos los autónomos y pequeños empresarios que luchan diariamente por salir adelante. A una parte fundamental, a veces casi invisible, del tejido

empresarial. Compartir este libro, concebido como una herramienta. Un compendio de reflexiones para ayudar a esos empresarios emprendedores a reflexionar y actuar. A mejorar la gestión y su comprensión de la innovación.

En la prensa y en los libros de economía solo podemos leer sobre las grandes empresas o los emprendedores mundiales más destacados. Son unos pocos casos sobre los que hay mucha información. En cambio, existen miles de micro, pequeñas y medianas empresas sobre las que encontramos muy poca información. Interesante paradoja. Parece que autónomos y pymes están situados en un ángulo ciego para la economía. No son visibles, pese a ser cruciales.

Son pequeños negocios construidos alrededor de una persona emprendedora. La mejora de su gestión tiene que ver con la persona y la organización. La misión y los valores suelen ser los de sus fundadores. El reto es sobrevivir, superar el abismo del quinto año, gestionar el día a día y no dejar de pensar en los cambios de futuro. Recolectar y explorar. Ser ambidiestros.

Este libro está pensado para ayudar a esos autónomos y pequeños empresarios a reflexionar sobre sus retos personales y los de su organización. Va directo a los grandes temas de gestión, pero su aproximación es diferente. Ferran Adrià no tiene miedo de ir a contracorriente, de romper el *statu quo*. El chef más innovador del planeta dice que no siempre es necesario innovar para tener éxito. Combate la *innovatititis* aguda que padecemos. Cada persona, cada empresa debe decidir si desea innovar y, en el caso de que quiera hacerlo, el nivel de innovación que pretende alcanzar.

Las frases de Ferran Adrià son pequeñas píldoras de conocimiento decodificadas y comentadas por el equipo de la primera promoción de elBulli1846. Un diálogo entre personas y disciplinas diversas —interconexiones, con rigor y humor— que nos permite descubrir algunas de sus palabras secretas y personajes en clave: lanzadera, pollo, pájaro carpintero mañanero, Darth Vader,

reset o momento Encarna. Y muchas preguntas que provocan la reflexión: ¿un carajillo es un cóctel? ¿Se come la raíz de perejil? ¿Juegas en la Champions o en tercera? ¿Está bueno o te gusta? ¿Messi es un jugador innovador? O tantas otras.

Una mirada diferente sobre la innovación de los autónomos y de los pequeños empresarios. Un libro que se puede leer de diversas maneras. Que se puede degustar como si fuese un bufet abierto, donde el comensal se acerca a los mensajes que más le sorprenden y se prepara un menú a su medida. O leer como si fuese un menú degustación, siguiendo el orden propuesto por los autores desde el principio hasta el final. Este libro se presta a múltiples lecturas.

Me atrevería a proponeros una nueva forma de lectura a todos los interesados en innovación que se encuentren al frente de un proyecto. Una lectura en clave personal. Seleccionad un capítulo, una frase de Ferran Adrià, e intentad trasladarla a su propia situación. Escribid qué significado le podríais dar en vuestra empresa. Llevadlo a la práctica. Si es necesario, modificad o adaptad la frase. Hacedla vuestra. Frase a frase. Construid progresivamente vuestro propio manual sobre innovación.

Quisiera finalizar agradeciendo a Ferran Adrià y a todos los que forman parte de elBullifoundation su compromiso con la innovación y su enfoque hacia los autónomos y los pequeños y medianos empresarios. Y extender mi agradecimiento a la primera promoción de elBulli1846 (Albert Pi, Mònica Meika, Marc Valero, Bernabé Gutiérrez, Gemma Vives, Verónica Gil, Guillermo Fernández, Víctor Caleya, Nerea Martín y Eli Puiggròs) por este legado. Un libro que alimenta la innovación. Un homenaje en 77 mensajes para ayudar a los autónomos y las pymes.

Marcel Planellas

Profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia de ESADE Business School (Universidad Ramon Llull)

ÍNDICE

CREAR ES NO COPIAR	4
¡AL ATAQUE!	6
ÍNDICE	10
INTRODUCCIÓN: ¿por qué ??	12
TENEMOS QUE ACEPTAR QUE NO TODO EL MUNDO TIENE QUE INNOVAR	16
COMPRENDER LA INNOVACIÓN	24
LÍDERES ORIENTADOS A LA INNOVACIÓN	58
PRINCIPIOS PARA INNOVAR	84
TIENES QUE SABER HASTA DÓNDE QUIERES LLEGAR	108
LA INNOVACIÓN SE COMPARTE	112
HACER MARCA	118
UNA CULTURA CORPORATIVA ORIENTADA A LA INNOVACIÓN	122
LOS PROCESOS	172
LOS RECURSOS	176
EL SISTEMA EXPERIENCIAL	182
LAS CONSECUENCIAS	186
LA ESTRATEGIA Y EL PLAN ESTRATÉGICO	192
QUIÉNES SOMOS	196

INTRODUCCIÓN

«No te vamos a enseñar a innovar,
te vamos a decir qué pensamos sobre innovación.
Es la visión del equipo de la I Convocatoria de elBulli1846.»

—Ferran Adrià

¿POR QUÉ 77?

El número siete tiene un encanto especial. Una semana tiene siete días, siete son las maravillas del mundo, siete los colores del arcoíris y uno de los números de la suerte en China; incluso el famoso médico griego conocido como el padre de la medicina dedicó un libro entero a hablar de este número. Y así podríamos seguir con el número siete.

Y ¿por qué 77? ¿Para duplicar la magia del número siete?

En realidad, la verdadera razón es que fueron 77 los días que compartimos con Ferran Adrià durante la I Convocatoria de elBulli1846.

Cuando terminó, decidimos recopilar las 77 frases que Ferran había dicho cada uno de los días que duró esa experiencia. Todas ellas hacen referencia a cómo entendemos la innovación en el contexto de las pymes a partir de la experiencia de Ferran Adrià en elBullirestaurante y de las reflexiones que se generaron durante la I Convocatoria.

Nuestro objetivo ahora es compartir estos aprendizajes para cuestionar qué es la innovación y hasta qué punto su papel es esencial en una pyme. Y cuando hablamos de pymes debemos tener en cuenta que también incluimos a los autónomos.

No estamos ante un manual para innovar ni tampoco un libro sobre teoría de la innovación. Se trata de una síntesis de cuestiones previas a la innovación que cualquier persona con ganas de innovar debería plantearse. El propósito es, por lo tanto, suscitar la reflexión del lector.

Existen 400 millones de empresas en el mundo luchando para subsistir. Aquí no vamos a hablar de genios como Steve Jobs o Amancio Ortega. Este proyecto se dirige a aquellos empresarios que luchan día a día por salir adelante. Al contrario de lo que se podría pensar, innovar no siempre tiene glamur. Es una actividad propia del ser humano que surge de la necesidad de crear cosas nuevas para adaptarse a un entorno en continua evolución que permite crear nuevas necesidades o buscar nuevas maneras de satisfacer necesidades existentes. Este libro habla del germen de la innovación.

Para desarrollar el contenido, nuestro faro ha sido Sapiens, una metodología de investigación que permite conectar el conocimiento para comprender cualquier objeto de estudio, en este caso, la innovación en pymes y autónomos.

La metodología Sapiens consta de 5 métodos individuales que se podrían resumir de la siguiente manera:

- **Método semántico, conceptual y léxico:** consiste en realizar una búsqueda detallada de los significados de las palabras clave y analizar sus posibles interpretaciones según diferentes perspectivas con el fin de escoger, o construir, las definiciones más coherentes.
- **Método comparativo:** clarifica en qué se parecen y en qué se diferencian las palabras estudiadas con otras semejantes, permitiéndonos así definir con claridad aquello que queremos comprender, ya que delimita explícitamente dónde empieza y dónde acaba el objeto de estudio.
- **Método clasificadorio:** desglosa todos los tipos posibles en los que se puede presentar nuestro objeto de estudio. Los criterios

de clasificación seleccionados deben, por lo tanto, ser coherentes. Al separar sus principales variantes en una taxonomía, este método nos ayuda a comprender en su integridad el objeto de estudio.

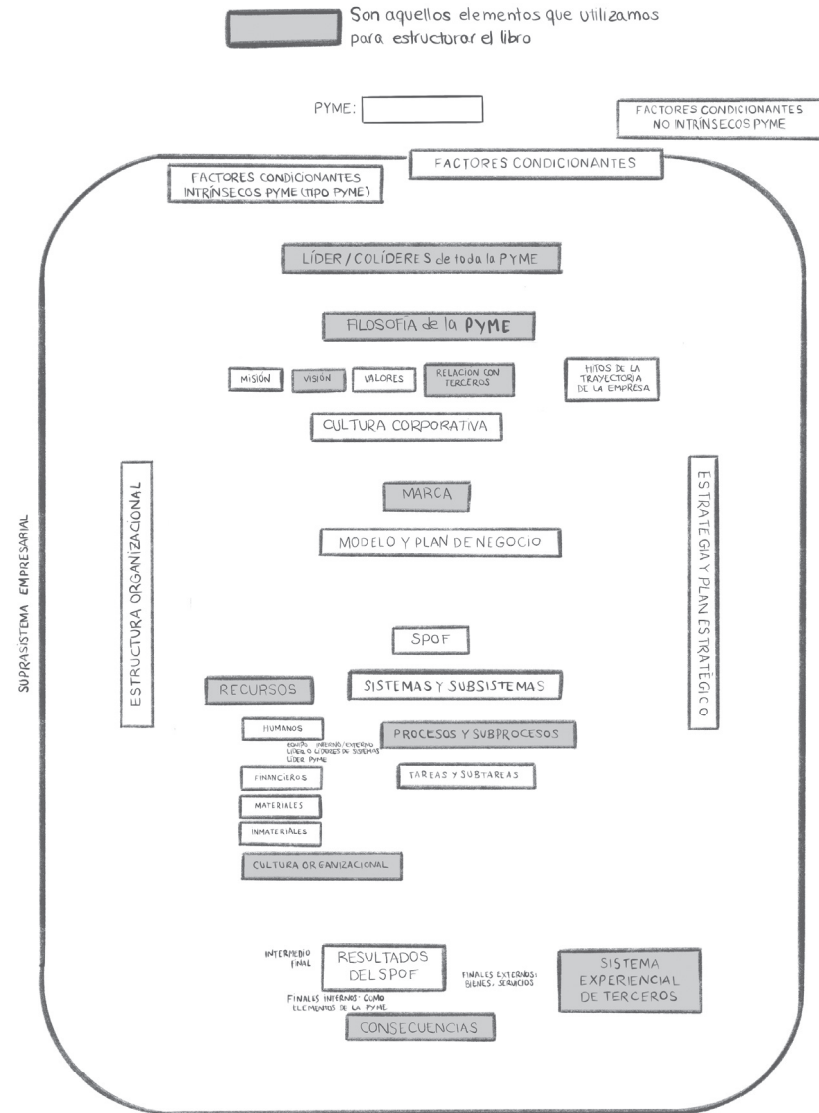
- **Método sistémico:** sitúa el objeto de estudio dentro de los diferentes sistemas con los que interactúa. Esta contextualización espacial es el método principal de Sapiens, puesto que nos ayuda a comprender todos los factores que afectan y condicionan nuestro objeto de estudio y nos permite, a su vez, tener una comprensión holística del entorno en el que se encuentra, situándolo en la naturaleza, estableciendo su relación con el ser humano y con las actividades que este realiza, y poniendo el foco en la empresa.
- **Método histórico:** amplía nuestro conocimiento al contextualizar temporalmente el objeto de estudio, y es que no podemos comprender algo sin conocer su pasado.

Este libro no está estructurado siguiendo cada uno de los métodos de Sapiens. Si lo analizamos en profundidad, veremos que cada uno de estos métodos se encuentra presente en las distintas reflexiones de manera conectada, y que los cinco métodos se complementan y retroalimentan entre sí.

Partiendo del estudio de la actividad humana —en este caso las empresas—, el método sistémico de Sapiens ha decodificado el genoma de la empresa y establecido los genes que la componen para comprender dónde se sitúa la innovación en lo referente al funcionamiento y los elementos de las pymes.

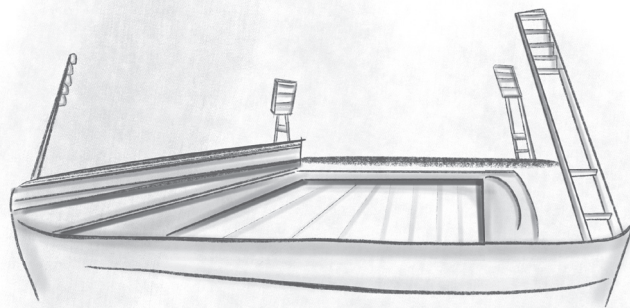
La taxonomía de Sapiens en relación con la empresa nos ha servido para estructurar el contenido y poner el foco en la innovación en las pymes y los autónomos.

EL GENOMA DE LA EMPRESA (PYME)



**TENEMOS QUE ACEPTAR
QUE NOTODO EL MUNDO TIENE
QUE INNOVAR, PERO SÍ DEBE TENER
UNA ACTITUD INNOVADORA**

Tenemos que aceptar que no todo el mundo tiene que innovar, pero sí debe tener una actitud innovadora



«No siempre es necesario innovar para triunfar»

Tenemos que disociar la idea de innovar de la de triunfar.

Entre los aspirantes a emprendedores corren como la pólvora las historias de personas de éxito que empezaron montando ordenadores en un garaje. También los fascinantes relatos de camiseros gallegos que supieron hacerse con el mundo entero. En gran medida, se trata de estupendos argumentos cinematográficos que en realidad son poco representativos de cómo es la vida —mucho más prosaica— del emprendedor, los autónomos y las pymes de a pie.

Lo mismo pasa con los músicos o los futbolistas: por uno que llena estadios, hay miles que, de modo mucho menos llamativo, con su esfuerzo en el día a día, consiguen sacar adelante un proyecto que les permite estar orgullosos de cómo se ganan la vida con lo que más les gusta hacer.

En muchos casos no hace falta innovar para salir adelante, aunque sí hay que tener actitud innovadora. Hacer las cosas como siempre se han hecho, buscando la excelencia, es también una manera de obtener resultados óptimos. Elaborar un queso siguiendo con rigor un método tradicional, o construir excelentes violines conservando el modo de trabajar de los antiguos luthiers, son tan solo dos ejemplos de formas de triunfar sin innovar. En estos casos, hay quien sostiene que seguir un método artesanal podría entenderse como una forma de innovar por contraposición a un contexto generalmente industrial: si bien en ocasiones la excelencia se pueda asociar con la innovación, es preciso diferenciar bien el sentido de ambos conceptos.

Originalmente, en la Antigüedad clásica griega y romana, se relacionaba el concepto de «arte» con la destreza de quien ejercía casi a la perfección cualquier actividad reglada. El fútbol que juega Messi, por ejemplo, es el mismo deporte que se inventó hace más de cien años. El argentino lo ha llevado a un grado máximo de perfección y excelencia en ejecución, demostrando que innovar también puede ser elevar una disciplina a su máximo nivel, convirtiéndola en verdadero arte.

Guillermo Fernández

Tenemos que aceptar que no todo el mundo tiene que innovar, pero sí debe tener una actitud innovadora

¿ POR QUÉ INNOVAR ?
¿ PARA QUÉ INNOVAR ?
¿ DÓNDE INNOVAR ?
¿ CUÁNDO INNOVAR ?
¿ QUIÉN VA A INNOVAR ?
¿ CÓMO INNOVAR ?

«El 99 % de las empresas no tienen que innovar»

Existe la falsa creencia de que todas las empresas tienen que innovar para seguir adelante. Lo que el líder innovador debe fomentar en la empresa es una actitud innovadora, abierta al cambio, y evitar de todas las formas la *innovatitis*.

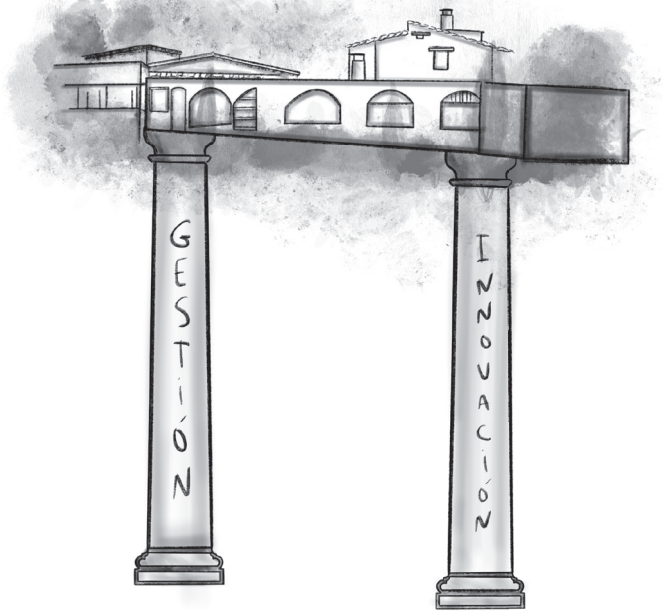
Hemos acuñado el término *innovatitis* para definir la obsesión por querer innovar al máximo nivel y a toda costa, obviando la situación y el contexto particulares de cada negocio.

Lo que sí debe hacer un líder que aspire a ser innovador es preguntarse:

- ¿Por qué innovar?
- ¿Para qué innovar?
- ¿Dónde innovar?
- ¿Cuándo innovar?
- ¿Quién va a innovar?
- ¿Cómo innovar?

Bernabé Gutiérrez

Tenemos que aceptar que no todo el mundo tiene que innovar, pero sí debe tener una actitud innovadora



«No hay innovación sin una buena gestión»

Hablar de innovación en la empresa nos lleva a hacerlo de gestión. La buena gestión es la base de todas las empresas, independientemente de si estas deciden o no innovar. Antes de pensar en innovación, es más interesante pensar en cómo deber ser una gestión adecuada; es esencial analizar la relación entre estos dos conceptos.

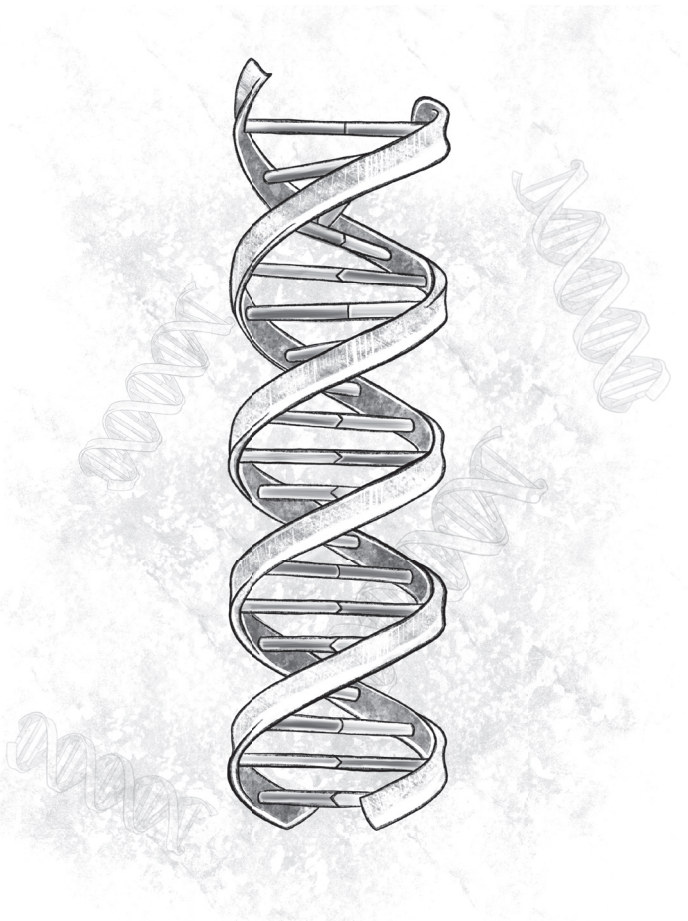
Para contextualizar, tanto la gestión como la innovación son dos sistemas transversales dentro de la empresa. Pero ¿por qué los consideramos transversales? Principalmente porque interactúan con el resto de los sistemas y sientan las bases operativas de una empresa. Cualquier cambio en ellos nos lleva directamente a modificar los demás sistemas.

La gestión entendida en su conjunto debe establecer la relación entre los distintos sistemas de la empresa, además de los recursos (humanos, financieros, materiales e inmateriales) necesarios para llevar a cabo las tareas del proceso. Hay que destacar, además, la gestión de la innovación, que organiza los sistemas y subsistemas del programa de innovación y distribuye los recursos destinados a la innovación.

Pero ¿qué es una gestión buena o adecuada?

Nerea Martín

COMPRENDER LA INNOVACIÓN



«Comprender la innovación es vital para innovar»

El genoma de la innovación es complejo y muy diverso, pero hay unos genes que son universales y que todas las organizaciones comparten. Si logramos determinarlos y entenderlos, estaremos capacitados para tomar mejores decisiones. Las múltiples variantes de la innovación dependen más del funcionamiento interno, de los recursos intrínsecos de las diferentes actividades económicas y de la capacidad de adaptación de la empresa y de su influencia en ese entorno que de la genialidad creativa.

Decodificamos el sistema de innovación de elBullirestaurante y lo comparamos con el de otras actividades (arquitectura, diseño de producto industrial, museografía), y llegamos a la conclusión de que para que exista una mutación, un cambio creativo/innovador en el ADN de la organización, solo tenemos que provocar una alteración en los elementos transversales (en función de la especialización de la que se trate) de su código genético, cuestionarnos qué pasaría si modificamos cualquier elemento clave: ¿si modificamos una variable «x», qué transformación vamos a tener a continuación?

Eli Puiggròs



«Estamos rodeados de gente que se dedica a opinar y de poca que reflexiona y comprende»

Cuando pensamos en inventos e innovaciones, la imagen que nos viene a la mente es la de Arquímedes gritando «¡Eureka!», o la de cualquier pensador que acaba de concebir una idea brillante. Esta imagen se queda muy corta de miras, porque parece obviar todo aquello que ha permitido alcanzar ese segundo de gloria: semanas, meses y años de esfuerzo desarrollando una idea en profundidad.

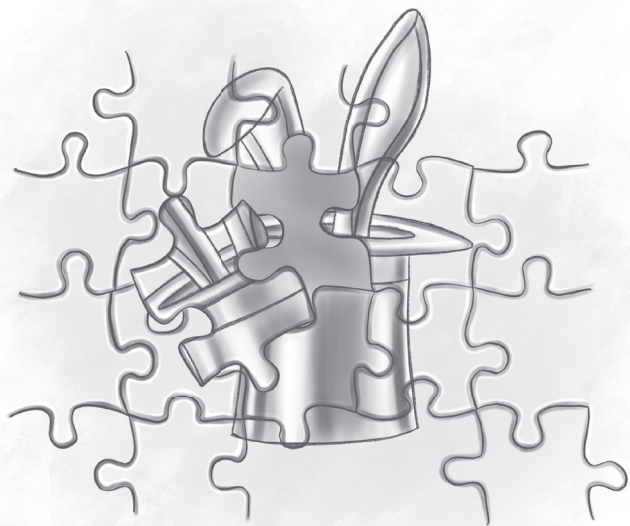
Lejos de esta imagen, el objetivo de elBulli es mostrar la genealogía de la innovación, plasmar su complejidad y presentar una metodología capaz de conectar conocimiento para entender mejor aquello en lo que se pretende innovar. Para innovar no es necesario tener el pelo blanco y alborotado, sino tener la ambición de comprender lo que se relaciona con tu potencial innovación. Ahora, vuelve a leer la frase inicial, reflexiona y pasa al párrafo siguiente.

La información nos llega a todos, pero no todos la sabemos filtrar. Esto es lo que determina la diferencia entre un sabio y un charlatán, entre una buena y una mala decisión, entre la opinión y el conocimiento.

El pensamiento crítico es nuestra herramienta de trabajo y, como la piqueta del arqueólogo que excava para encontrar e identificar restos valiosos, lo que encuentra es el conocimiento. Se trata de un procedimiento costoso e incómodo. Siempre es más fácil quedarse con lo primero que oímos que revisar su contenido y comprobar sus fuentes. Pero con el tiempo este esfuerzo inicial se convierte en rutina y la rutina en satisfacción, y en el placer de aquel que sabe que no sabe nada, pero sabe.

Sócrates lo tenía claro: «Solo hay un bien: el conocimiento. Y solo hay un mal: la ignorancia.»

Victor Caleyá



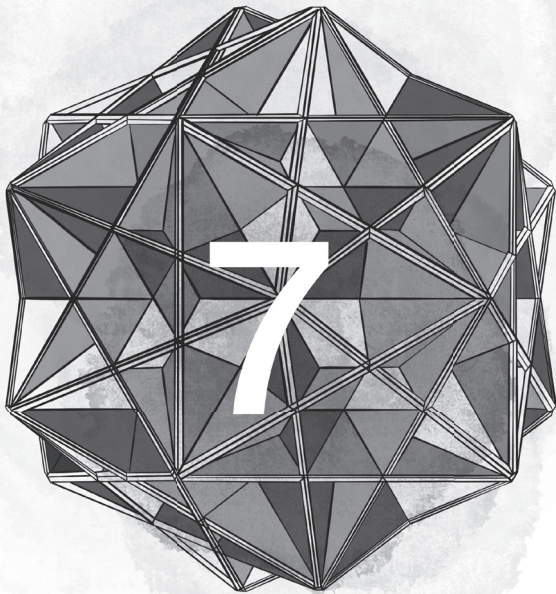
«Una ocurrencia surge cuando tratas de innovar sin antes haber reflexionado bien»

Hay quien golpea las teclas de un piano y piensa que está protagonizando un acto creativo disruptivo a la altura de John Cage. Hay también quien pega fragmentos de una taza hecha añicos sobre un lienzo negro y siente haber entrado en el universo de los innovadores de la materia de la mano de Antoni Tàpies.

La sociedad contemporánea considera un activo el arrojo y la osadía, aunque en ocasiones se pueden confundir con la arrogancia. A veces se piensa que hacer algo muy nuevo o ser un innovador disruptivo consiste, sencillamente, en improvisar algo opuesto —o contestatario— a lo que ya existe, confundiendo así verdaderas innovaciones con meras ocurrencias. Esta dinámica —muy habitual entre presuntos creativos de diferentes disciplinas— conduce demasiado a menudo a acabar haciendo el ridículo, a naufragar en las aguas del adanismo más bochornoso. En una película queda muy bien, pero ¡qué pocas veces las ideas realmente innovadoras y relevantes afloran en solo unos minutos, ya terminadas y resplandecientes!

La innovación disruptiva (ya sea en el arte o en la empresa) requiere de mucha más preparación y tiempo de lo que parece. La innovación disruptiva no tiene nada que ver con sacar un conejo de la chistera o ver si suena la flauta, sino en estudiar y profundizar en un tema para encontrar la pieza que le faltaba al puzle.

Guillermo Fernández



«La innovación es compleja y poliédrica»

En el mundo hay miles de ámbitos, de actividades económicas, de disciplinas profesionales y millones de empresas cuyos *outputs* son creativos e innovadores. Existen, además, muchísimos factores que lo condicionan todo. Si nos planteamos esta ecuación con un enfoque poliédrico, que nos aporte diferentes visiones interconectadas de un mismo fenómeno multidisciplinar, veremos lo difícil que es comprender la innovación en su totalidad.

Cada empresa tiene una percepción diferente en cuanto a la innovación, así que la pluralidad de visiones está asegurada. Estas se fundamentan en el significado del concepto «éxito» como requisito en innovación. Por ejemplo, para determinadas empresas, «éxito» significa ganar dinero, pero para otras es abrir caminos, o generar conocimiento científico, o recibir premios.

Conscientes de la complejidad del concepto, nuestra propuesta es comprender la innovación de manera holística.

Víctor Caleyá, Eli Puiggròs y Nerea Martín



«Todo está conectado»

—¿Sabías que el aleteo de una mariposa puede marcar la diferencia entre que se forme o no un huracán?

—¡Vaya con las mariposas! Qué fuerza tienen, ¿no?

No. Lo que queremos transmitir es que todo está conectado y que son esas conexiones las responsables de que haya factores imperceptibles que pueden desencadenar fenómenos muy potentes.

La realidad nos desborda en este contexto de infinitas conexiones de todo con todo. El ser humano ha tratado de conocer parcialmente esta complejidad mediante la abstracción y los casos concretos. Por ejemplo: «El ciudadano medio español ha perdido un 7,4 % de su poder adquisitivo en el último trimestre del año.»

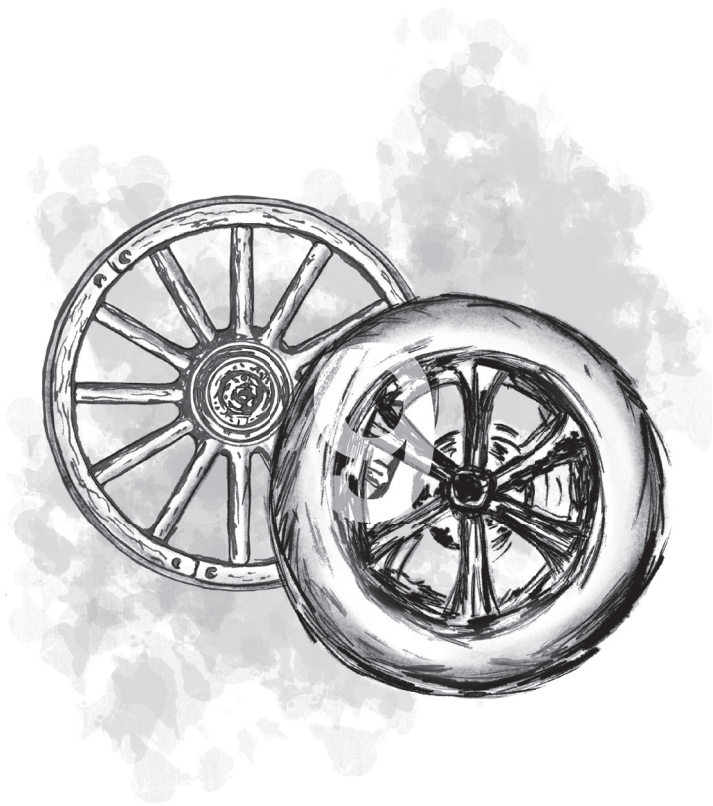
Si algún día llegas a conocer a ese «ciudadano medio», te agradecería que me lo comunicaras, siempre me ha sorprendido que se le diera tanta importancia a sus habituales infortunios. Esta situación absurda es un buen ejemplo de confusión entre construcción social y realidad material y, por desgracia, ocurre más a menudo de lo que pensamos, especialmente en ámbitos muy especializados.

Para evitar caer en el error, debemos disponer en última instancia de «herramientas» para contrastar cada abstracción y caso concreto con la realidad material, por muy extensa y compleja que sea. Para nosotros, las herramientas son la visión holística y el pensamiento sistémico.

El pensamiento sistémico permite estructurar la realidad en diferentes sistemas a modo de capas, cada uno compuesto por un contexto (recursos, condicionantes, etc.) y unos procesos que lo diferencian del resto. La visión holística nos muestra un marco global donde representamos las conexiones a escala macro. Dicho de otro modo, podemos ver las interacciones de los diferentes sistemas con un contexto total.

Pensemos en un cuadro. El pensamiento sistémico podría descomponer los elementos del cuadro por un lado (personajes, paisaje, fondo, luz, etc.) y clasificar el cuadro por el otro (estilo, autor, época, país, técnica, etc.). La visión holística tomaría el cuadro para contemplarlo desde el punto de vista de «todo» el arte, de la sociedad o de la historia, entre otros posibles enfoques macro.

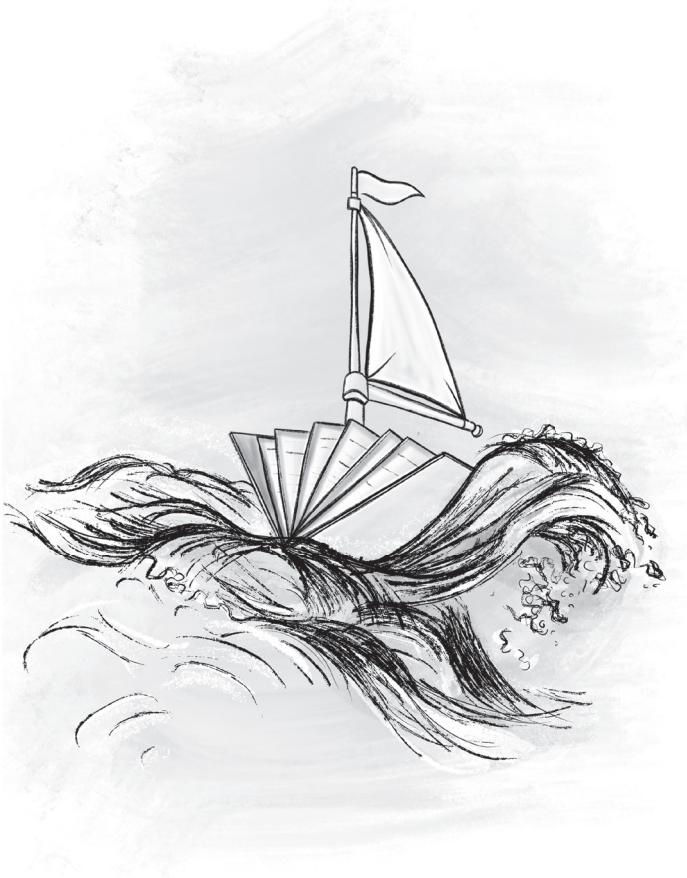
Victor Caleyá



«No inventamos la pólvora»

Crear o inventar no es innovar. Lo que sí es innovar es crear algo y que tenga éxito. El líder innovador puede utilizar la metodología Sapiens para conectar el conocimiento y acercarse más fácilmente a la innovación. Sapiens no inventa la pólvora, pero intenta poner orden en el caos del complejo mundo de la innovación. En la mayoría de los casos, no se trata de inventar la rueda sino de ponerla en movimiento.

Bernabé Gutiérrez



«La cuestión clave es: ¿qué cantidad de conocimiento debemos tener para innovar?»

En los tiempos de la inmediatez, que son los nuestros, no nos interesa tanto comprender el concepto de innovación sino saber cómo actuar para creernos que somos innovadores.

Iniciarse profesionalmente en algo, como es obvio, requiere mucha práctica, también mucha reflexión y mucho estudio. Debemos fomentar el placer por el estudio o caeremos en la trampa de convertirnos en capitanes sin horizonte ni timón. Nos veremos arrastrados por las corrientes, sin dirección. Para evitarlo, el conocimiento generalista es esencial.

Victor Hugo decía que habría que multiplicar las casas de estudio para niños, las salas de lectura para los hombres, todos los establecimientos, todos los refugios donde se medita, donde se instruye, donde uno se hace mejor; en una palabra, habría que hacer que penetre por todos los lados la luz en el espíritu del pueblo, pues son las tinieblas las que lo pierden.

¿Dónde está tu casa de estudio? ¿Cuánto conocimiento deseas abarcar?

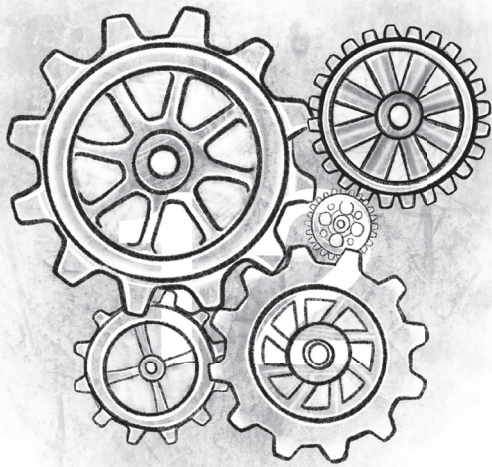
Mónica Meika



«Estudiar requiere tiempo, es como una masa madre de conocimiento acumulado»

La innovación está ligada al estudio y el estudio a la paciencia. Sí, para innovar hay que estudiar... y mucho. Si estudiamos sobre un país o una empresa en particular tendremos que entender su situación geopolítica, ámbito económico, negocio, entorno competitivo en el cual se desenvuelve, cómo son sus clientes y proveedores, etc. Si el estudio se convierte en hábito lo repetiremos una y otra vez, nuestro conocimiento irá en aumento y nuestro círculo de competencia aumentará. Que el conocimiento es la clave del éxito no es ningún secreto; sin embargo, es ardua tarea y no todo el mundo está dispuesto a pagar ese peaje.

Bernabé Gutiérrez



«La innovación no es el departamento de I+D»

En las organizaciones más innovadoras los líderes no delegan la innovación; comprenden la innovación como un sistema transversal que afecta a toda la organización y no como un único departamento aislado.

La empresa fomenta la capacitación de los empleados con actitud innovadora y afronta los proyectos con equipos multidisciplinares. Para ello se establece un lenguaje común e interdisciplinar, una forma de pensar que facilita la colaboración y la toma de decisiones.

En innovación la clave del éxito reside en ser capaces de lograr la eficiencia en el funcionamiento de los procesos y equipos, y su adaptación a los cambios internos y externos a la organización, promoviendo una cultura organizacional innovadora.

Eli Puiggròs



«Para crecer no siempre hay que innovar»

No hay que confundir crecer con innovar. Se puede crecer en número de trabajadores, de locales o en ingresos, etc., pero esto no significa que se esté innovando. La innovación tiene que ser como una creación exitosa que se aplica interna o externamente y que sale al mercado.

Crear puede ser parte de una estrategia dirigida a tener más éxito en el mercado, pero no porque se crezca se está innovando. Para innovar tiene que existir una parte de creación.

En este sentido, que una tienda amplíe su negocio apareciendo en redes sociales o en Internet no significa que esté innovando. Las redes sociales ya están inventadas y tienen éxito, simplemente se está copiando un modelo de éxito preexistente. Para innovar, la tienda debería crear algo que no existiera antes y que el mercado aceptara, o que tuviese éxito internamente, que el equipo lo comprara y tuviera consecuencias positivas para la empresa.

Crear no implica necesariamente innovar e innovar no siempre conlleva crecer. La innovación es, por lo tanto, una de las vías o recursos que existen para lograr el crecimiento.

Marc Valero



«El máximo nivel creativo se alcanza cuando uno se cuestiona su propia actividad»

Existen distintos niveles de innovación. Hay innovaciones que no solo aportan cambios, sino que conllevan transformaciones profundas. Es el caso de la innovación disruptiva, en la que se persigue un nivel de cambio radical, mientras que la innovación incremental busca la mejora para lograr un nivel de eficiencia superior.

Para crear al máximo nivel, uno debe cuestionar el *statu quo* de su propia actividad o disciplina e introducir un nivel de innovación capaz de generar una categoría que no se conocía, provocando cambios revolucionarios.

En sí misma, representa un punto de inflexión respecto a las prácticas existentes, ya que se centra en la base de un concepto absolutamente nuevo.

Desde el punto de vista de la innovación, elBulli desafió los límites de la experiencia gastronómica y cuestionó el propio concepto de qué es cocinar. El legado más importante de esos años no son ni las 1846 recetas creativas, ni las técnicas, ni los estilos, sino el haber sido capaces de hacer reflexionar a la gente y los caminos que se abrieron a otros profesionales de la restauración gastronómica. elBulli cambió la manera de comer y de cocinar, aportando cambios estructurales que han transformado la cultura gastronómica de nuestro país y, más de diez años después de su cierre como restaurante gastronómico, su influencia en el sector sigue siendo clave.

Eli Puiggròs



STATU
QUO

15

«Lo que la gente no entendía es que los platos eran lo de menos. Lo importante era que estábamos cuestionando qué era cocinar y qué era un restaurante»

El «cómo» y el «por qué» se hacen las cosas es tanto o más importante que lo que se consigue. Si pretendemos obtener resultados distintos, es imprescindible cuestionarnos de forma casi constante hasta el más pequeño detalle que forme parte del proceso. En este sentido, elBullirestaurante rompió barreras. Hasta tal punto, que el producto final cedió protagonismo a otras partes de la actividad que, hasta el momento, jamás habían sido cuestionadas. Ese producto pasó de ser un resultado, una finalidad, a convertirse en un recurso, y así se logró atribuirle una nueva función, la de interpelar al comensal. El objeto final se transformó en herramienta de reflexión y se estableció un diálogo a través de un nuevo lenguaje gastronómico.

Es, sin duda, un cambio de paradigma. Un tipo de innovación a la que llamamos de autor. Aquella que huye de los propios esquemas atribuidos a la innovación, pero que logra el mismo efecto disruptivo. Aquella que, aparentemente y sin pretenderlo, nos sacude, desafía y pone a prueba los límites de nuestro conocimiento. ¿Qué es exactamente cocinar?

Gemma Vives



**«Observad los platos que monta la gente en un bufet...
Y luego dicen que yo hago cosas raras...»**

Los primeros días de estancia en elBulli íbamos a comer a un bufet de una ciudad de vacaciones que hay cerca del antiguo restaurante. Ferran nos dijo esta frase uno de los primeros días, probablemente fuese el primer día.

De modo que ese mismo día observé algunos de los platos del bufet. Creo que fue un turista francés el que juntó en el mismo plato un cucharón de paella marinera, tres espárragos bajo una cucharada de mayonesa, media docena de aceitunas verdes y dos pepinillos, que tan apenas cabían y quedaron encima del arroz. Finalmente, dispuso varias tirillas de remolacha y terminó ubicando una alita de pollo y un boquerón en vinagre en un lado del plato, como para probar ambas cosas. Mientras el turista volvía encantado a su mesa, pude ver que la mayonesa caía lentamente sobre parte de la paella y cubría casi todo el boquerón.

Cabe preguntarse por qué alguien compone para sí mismo un plato que jamás aceptaría si se le sirviese de ese modo en un restaurante. ¿Quizá sea la pereza y el no tener que levantarse de la mesa más de una vez? ¿O la dificultad de resistirse a probar un poco de todo?

En todo caso, seguramente esta sea una forma excelente de ilustrar la diferencia entre crear e innovar. El turista desde luego creó su propio plato, pero en ningún caso innovó, al menos si se considera que su variopinta composición probablemente no suscitaría ninguna clase de interés a un comensal que no fuera él mismo.

Guillermo Fernández



«elBulli funcionó como modelo y como contramodelo»

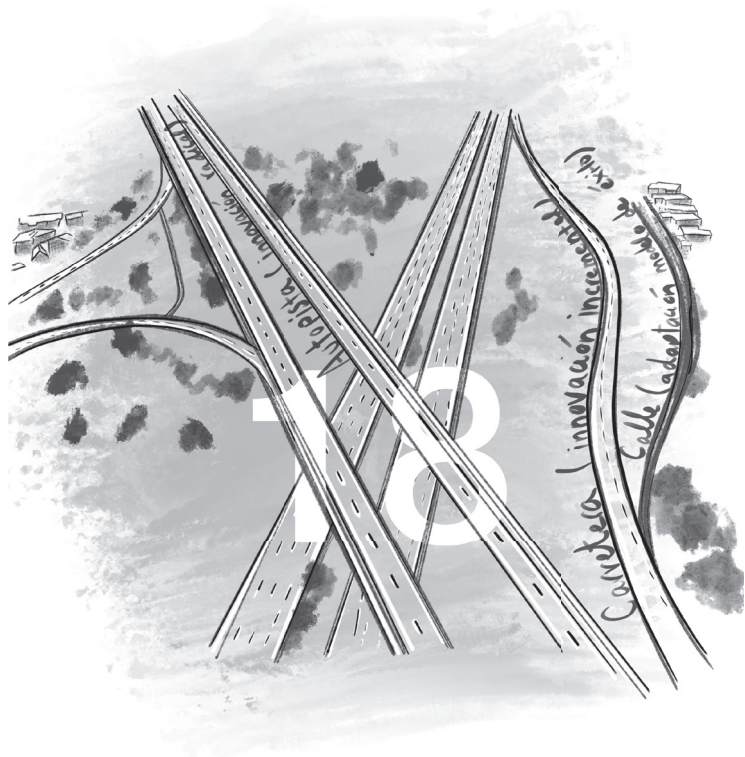
Los modelos son ideales para cualquier proyecto, tanto empresarial como vital. Tener referencias es perfecto para desarrollar una buena estrategia, pues un modelo preexistente de lo que se aspira a conseguir resuelve muchas de las dudas iniciales y ayuda a tomar decisiones que de otro modo hubiesen sido muy complicadas. La empresa contemporánea ha incluso institucionalizado esta dinámica empleando el término anglosajón *benchmarking*, que en castellano se puede traducir como «análisis comparativo».

Cuando se habla de modelo de referencia se piensa en un proyecto de éxito. No obstante, un buen modelo no tiene por qué corresponderse con algo admirable, ya que estratégicamente puede ser incluso más útil un modelo cuyo resultado no nos interese en absoluto, es decir, un contramodelo.

Hoy en día muchos padres y profesores saben lo complicado que resulta a veces que los adolescentes tengan intereses propios. Una buena forma de abordar este trabajo de planificación vital personal, que es clave, es hacerlo justamente planteando todo aquello que no les interese, algo que a los jóvenes les suele resultar bastante más fácil de identificar.

El contramodelo no tiene por qué ser algo desdeñable o negativo, sino sencillamente una referencia pasiva. elBulli fue un modelo para algunos y un contramodelo para otros: un faro y una referencia.

Guillermo Fernández



«La innovación es un término polisémico»

La innovación puede ser un resultado, un proceso, una actividad o una capacidad del ser humano en relación con la empresa.

Es cierto que no existe un término específico para nombrar esta capacidad para innovar, de la misma manera que existe la palabra *creatividad* para designar la capacidad para crear. Así pues, llamaremos «innovidad» a la capacidad del ser humano de obtener innovaciones, es decir, de convertir ideas en creaciones y estas en éxitos. Esta capacidad o, más bien, conjunto de capacidades se puede encontrar en diferentes departamentos en las empresas. Otras veces, como en el caso de las microempresas y autónomos, la capacidad creativa, de gestión, de ventas y de aplicación interna están unidas, es decir, aparece con claridad aquello que denominamos «innovidad».

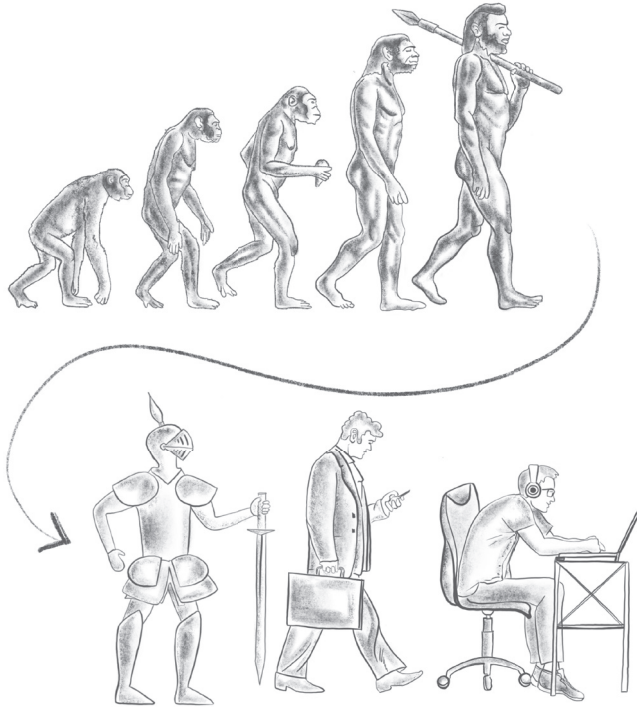
En nuestro caso, ponemos el foco en la innovación como resultado de actividades en el seno de las empresas y la definimos como «introducir una creación o modificar algo de forma creativa con éxito, de manera externa o interna». Copiar y adaptar modelos de éxito no es innovación.

Un error habitual en las empresas, en general, y sobre todo en las pymes, es pensar que la innovación solo se puede producir en aquello que se comercializa externamente, cuando en realidad el resultado de un proceso de innovación no necesariamente va a ser un producto o servicio que consume un usuario final; se puede innovar también en modelo de negocio, en recursos, procesos y en otros elementos internos. En definitiva, podemos innovar en todos los elementos y procesos de una empresa.

Para determinar si una creación tiene éxito, hay que medir el impacto que genera. Existen distintos criterios para definir si algo es innovador y su nivel de innovación, que variará en función de quién lo mida y con quién se compare. Uno de los criterios que nosotros utilizamos es la capacidad de influencia del *output* de la innovación.

Debemos pensar en la innovación radical como en una gran autopista que abre caminos, de los cuales algunos serán carreteras y conducirán a calles pequeñas. Así, del mismo modo que la innovación radical es la autopista, la innovación incremental es la carretera que abre otros caminos, y la adaptación de modelos de éxito, la calle que continúa estos caminos sin abrir rutas nuevas.

Víctor Caleyá, Eli Puiggròs y Nerea Martín



«Para innovar, hay que comprender la historia de nuestra evolución como especie»

¿Por qué? Porque nuestra evolución como especie está marcada por la innovación. La historia nos debe servir para comprender de una manera crítica cualquier proceso de innovación en el que nos queramos embarcar. Es importante entender bien los principios fundamentales, comprender los pilares de cualquier tema o proceso de innovación que vayamos a realizar. Saber de dónde venimos y cómo ha sido abordada esta cuestión a lo largo de la historia nos permitirá acercarnos con objetividad y con mentalidad abierta a cualquier reto o tema antes de ponernos a innovar.

Comprender de dónde venimos es importante también para saber si se ha realizado algo parecido a nuestra idea con anterioridad y de qué formas se ha solucionado el «problema» en cuestión a lo largo de la historia, tanto para no volver a repetir los mismos errores como para no copiar, e incluso para no copiarnos a nosotros mismos.

«Necesitamos conocer para comprender, y comprender para tomar decisiones y actuar, y la historia nos proporciona claves de comprensión.»

—José Antonio Marina

Verónica Gil

**LÍDERES ORIENTADOS
A LA INNOVACIÓN**



«Es imposible reinventar una empresa sin tener una comprensión total de esta»

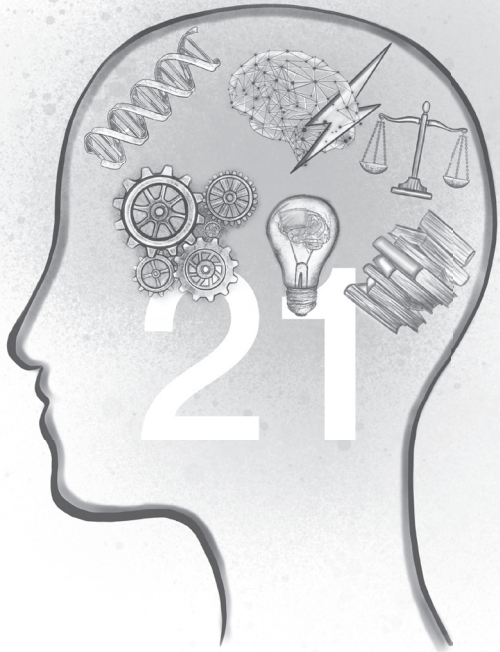
Para algunos emprendedores, autoconocerse y definirse a sí mismos conlleva una gran dificultad.

Conocer la estrategia, el posicionamiento y todos los sistemas y estrategias que perfilan una compañía es vital para crear empresas que emocionen y hagan sentir. No solo vendes tu producto, sino también tu manera de pensar y de actuar.

A veces, la inmediatez y la intención de adaptarse al mercado —vender lo antes posible y lo máximo posible— hace que ese foco sobre quién eres, qué haces y, sobre todo, por qué lo haces, se pierda.

Einstein decía que no podemos resolver problemas con la misma forma de pensar que cuando los creamos. Y tiene toda la razón.

Mònica Meika

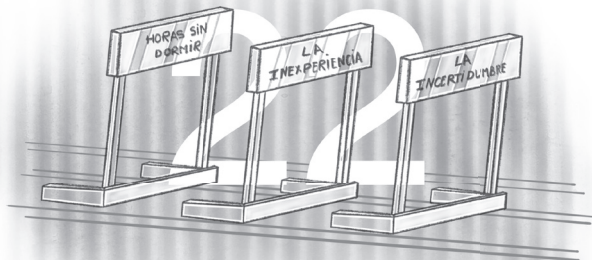


«Para innovar tienes que ser un generalista experto»

Generalista experto: dícese de alguien que tiene la capacidad y la curiosidad de dominar y adquirir experiencia en muchas disciplinas, industrias, habilidades, capacidades, países y temas diferentes, y que además es capaz de establecer conexiones entre ellas. Un gran ejemplo de generalista experto es Charlie Munger: inversor, empresario, filántropo, meteorólogo, arquitecto, filósofo pragmático...

En el mundo empresarial consideramos que es imprescindible conocer los principios básicos de gestión, independientemente de la función que uno tenga dentro de la empresa.

Bernabé Gutiérrez



«Si vas a ser empresario, sé consciente de lo duro que va a ser»

Gestar una idea, amar lo que uno hace y estar convencido de esa idea es una de las mejores sensaciones que alguien puede tener.

Sin embargo, detrás de ese logro tan gratificante como puede ser tener tu propia empresa, existe un camino de largo recorrido en el que aparecen diferentes obstáculos a los que hay que sobreponerse al poner en marcha el proyecto: horas sin dormir, inexperiencia e incertidumbre, entre otros.

Debes preguntarte: ¿estoy dispuesto a implicarme tantas horas?

Mantener el compromiso, las ganas y la perseverancia es fundamental. Requiere mucho esfuerzo, dedicación y sobre todo, paciencia sin límites.

Como dice Teresa Perales, cada uno tiene que crear su propia espiral de optimismo y de felicidad para poder sobrevivir.

¿Estás seguro de ser capaz de hacerlo?

Mònica Meika



«Yo me levanto a las cinco de la mañana. ¿Crees que me gusta?»

Sentido del deber: cualidad que impulsa al líder innovador a obrar siempre según el más exacto cumplimiento de sus obligaciones, movido por su honor y su vocación de servicio. El sentido del deber va más allá de la mera obligación forzosa. Nace del espíritu empresarial, del amor al servicio y del compromiso personal con la empresa y con todos los empleados, ejercido con responsabilidad y con iniciativa, haciendo de la misión o tarea encomendada algo propio, que debe cumplirse con perfección y hasta el final.

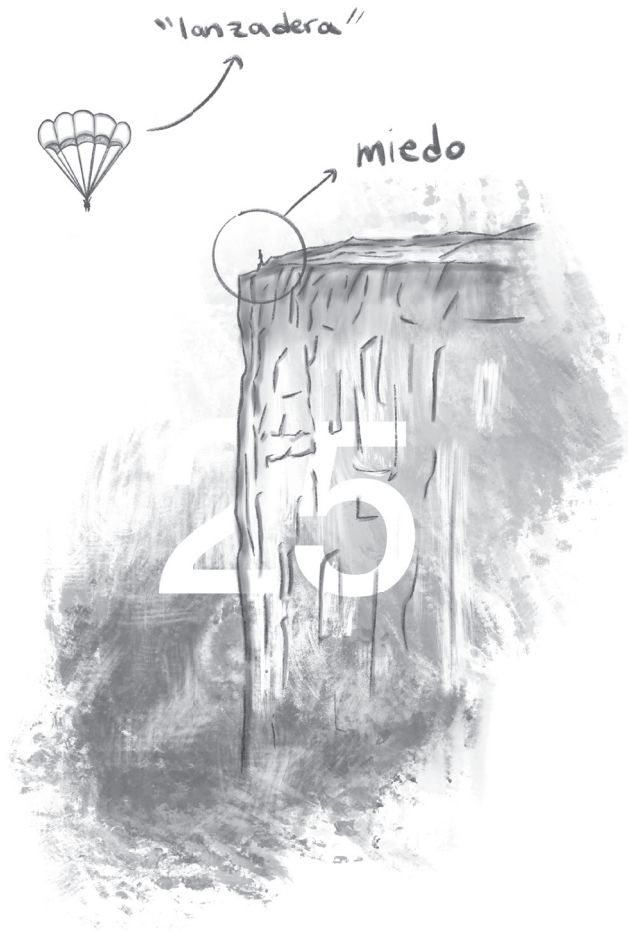
Bernabé Gutiérrez



«Yo lucho contra mí mismo»

¿Qué ves cuando te miras al espejo cada mañana? El líder, en su búsqueda constante de retos, debe conocer sus fortalezas y limitaciones. Debe aunar pasión y disciplina, además de ser exigente consigo mismo. El líder debe contar con un compañero que le complemente en su lucha contra sí mismo. Estas son algunas de las enseñanzas y consejos que podemos leer entre don Quijote y Sancho Panza, su fiel escudero.

Bernabé Gutiérrez



«Hasta que no asumes responsabilidades no aprendes»

Las películas de superhéroes nos repiten una y otra vez que todo poder conlleva una gran responsabilidad. Pero la experiencia nos muestra la otra cara de la moneda: toda responsabilidad conlleva un gran poder, que, en la mayoría de los casos, no es otro que el poder meter la pata y... darte un buen trompazo.

El miedo a caer nos paraliza en muchos casos. Para evitar estas parálisis, guiadas por el perfeccionismo, la respuesta de elBulli son las «lanzaderas»: lanzarte a escribir o hacer aquello que tengas en mente sin miedo a equivocarte, pues el error es aprendizaje y crecimiento.

Si no asumes responsabilidades no cometerás errores y te podrás considerar infalible, pero también invisible e imperceptible. Y eso sí que es fracasar.

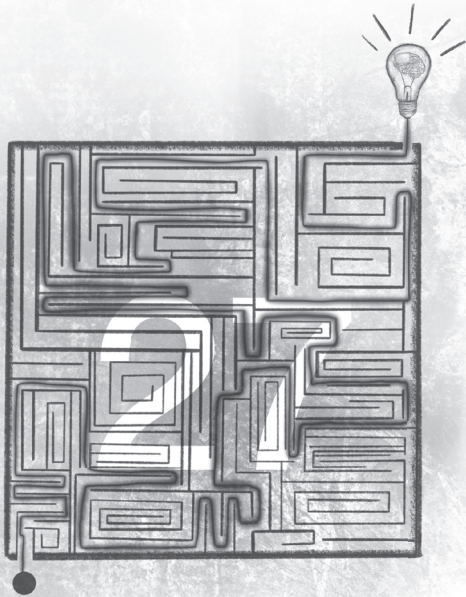
Victor Caleyá



«Si el líder no lo entiende, no funciona»

Si no lo puedes explicar o dibujar de forma sencilla, es que no lo has entendido bien. Si tienes que darle mil vueltas a algo para explicarlo, si no eres capaz de simplificarlo, de sintetizarlo en una página, de poner un ejemplo claro, es que no lo has comprendido del todo. Si no puedes explicárselo a un niño de seis años de forma breve y clara, entonces es que no lo has entendido bien. En innovación, como en la vida en general, hay mucho charlatán. ¡Avisado quedas!

Bernabé Gutiérrez



«Soy maquiavélico, pero bueno»

Si la innovación es tu fin, ¿qué vas a hacer para alcanzarla?

Erasmus de Róterdam decía que «la paz más desventajosa es mejor que la guerra más justa» o, dicho de otra forma, ninguna guerra se justifica por muy elevado que sea el fin que motiva a los contendientes.

Si Ferran Adrià es maquiavélico es porque es un estratega que sabe distinguir los medios necesarios para conseguir sus fines. Medios entre los cuales encontramos un gran equipo. Ahora bien, es bueno en el sentido de que asume que hay medios inmorales que no se deben poner en práctica porque podrían deslegitimar el fin.

Pongamos un ejemplo: si elBullirestaurante, para innovar, que es su máxima pretensión, decidiese intervenir y destruir el proceso de innovación de sus competidores, estaría priorizando los fines a los medios. Dado que moralmente los medios para conseguir el fin son malvados, los logros en innovación perderían todo su mérito.

Conclusión: el fin justifica los medios, siempre y cuando los medios no reduzcan el valor de nuestros objetivos.

Víctor Caleyá



«Hay per les que deben ser tenidos muy en cuenta para desarrollar una visión global, más allá de los más convencionales de las empresas»

- Artistas
- Científicos
- Filósofos
- Historiadores

La complejidad del mundo asusta, nos hace sentir pequeños y vulnerables. No es de extrañar que la historia de la humanidad esté repleta de simbolismos y liturgias que no son sino simplificaciones de la realidad y que han nacido para calmar —al menos parcialmente— nuestra angustia existencial.

En el mundo de los negocios sucede algo similar. Nos impactan todos los factores que hay que tener en cuenta y muchas veces tendemos a simplificar en exceso la realidad.

Si queremos evitar estos reduccionismos, debemos aceptar que la realidad es compleja, abordándola desde diferentes perspectivas que se alejen de la visión clásica del mundo de la gestión empresarial. Para ello es necesario contar con la opinión de otros profesionales, entre los que destacamos a los artistas, historiadores, científicos y filósofos.

- La libertad creativa del artista nos abrirá la mente hacia nuevas perspectivas desconocidas.
 - El rigor metódico del científico nos aportará conocimiento experto y experimentado.
 - La abstracción reflexiva del filósofo nos permitirá remontar el vuelo para contemplar más allá de lo que percibimos en nuestra frenética actividad cotidiana. Además, el rigor lógico y analítico de la filosofía identificará posibles contradicciones en nuestro planteamiento y nos servirá de guía.
 - El conocimiento del historiador y su maestría para acceder a archivos y hemerotecas nos asegurará una contextualización adecuada.
- Si queremos tomar buenas decisiones debemos aceptar que no hay nada más interdisciplinar que la propia realidad y actuar en consecuencia.

Victor Caleyá



«Mi patria es el talento»

«Mi patria es el talento» resume a la perfección la manera de pensar de Ferran y de elBulli. Aquí no hay ideologías rígidas, no hay devotos de ningún color político ni de ninguna nacionalidad concreta. Aquí hay una verdadera admiración por el talento. El talento es la ideología que seguimos, porque no nos importa si una persona viene de Brasil, de Madrid o de Barcelona. No importa si una persona vota a un partido político o no vota nunca. Lo que importa es que sean buenos, muy buenos, en su trabajo.

El equipo creativo de elBullirestaurante estaba formado por tres personas con un talento creativo impresionante: Oriol Castro, Albert Adrià y Ferran Adrià. Era una tríada con un gran talento, y este equipo fue estable en el tiempo porque no encontraron ninguna otra persona con el nivel suficiente como para poder entrar. El talento es una facilidad innata, una habilidad en potencia que solo se desarrolla y llega a manifestarse con la práctica. Si un talento no se practica no se expresa; es como una mina de oro no descubierta. Pero si juntas el hambre con las ganas de comer, si juntas el talento con una actividad que te apasiona, la genialidad acaba apareciendo. Así crea Ferran Adrià o juega Leo Messi.

Albert Pi

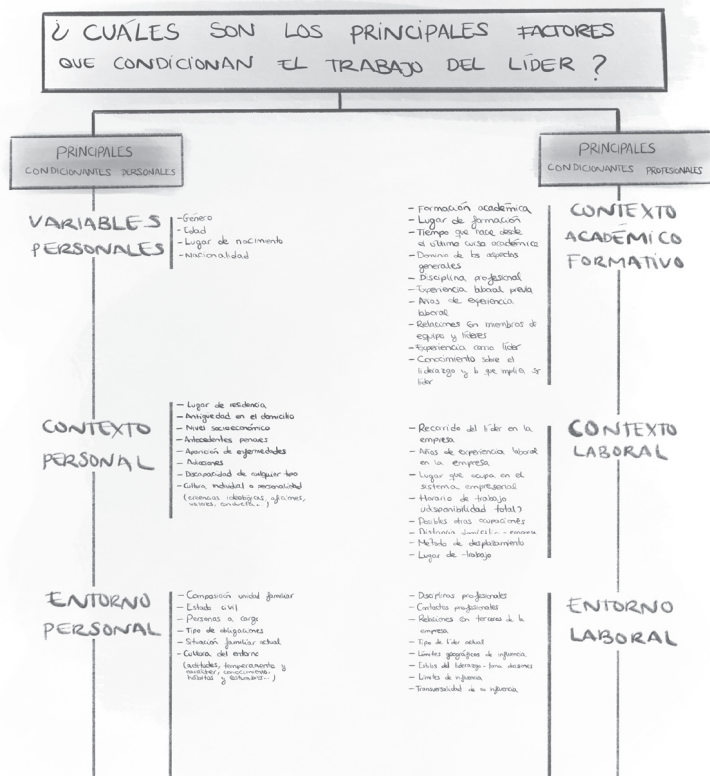


«Lo que hace que un equipo creativo sea longevo es que exista admiración creativa mutua»

Uno de los secretos que explica por qué elBulli se convirtió en todo un referente dentro de la innovación reside en las personas que integraban el núcleo duro del equipo creativo del restaurante: Ferran Adrià, Albert Adrià y Oriol Castro. Este secreto, aparentemente obvio, debido al enorme talento creativo de estos tres grandes chefs, nos lleva a un punto aún más profundo: ¿cómo lograron aguantar tantos años trabajando juntos? ¿Cómo consiguieron salvar ese matrimonio a tres bandas, durante treinta años? La respuesta se llama admiración mutua.

La importancia de recibir *feedback* de calidad, más allá de ser un buen punto de apoyo, se convierte en fuente de motivación, inspiración y respeto. Es importante que los líderes que capitanean un proyecto se sientan homologados en su grado de calidad profesional. Es decir, que lograr un equilibrio de talento entre los líderes, más allá del resultado final obtenido, aporta una razón adicional para querer permanecer en el equipo. Esta es la única forma en la que tres genios pueden permanecer trabajando juntos durante prolongados periodos de tiempo. «Si yo soy bueno, pero tú eres muy bueno, no podemos trabajar juntos.»

Gemma Vives



«¡Al ataque!» «¡Oído!»

Cada mañana, nada más llegar, nos reuníamos para planificar el día. Ferran Adrià, ejerciendo de líder, organizaba al equipo para que todos fuéramos conscientes de las tareas que llevábamos entre manos, estableciendo así conexiones entre los proyectos.

Al final de la reunión Ferran Adrià siempre decía: «¡Al ataque!», para indicar el momento de empezar a trabajar, de ponernos manos a la obra.

A última hora del día, el equipo enviaba el trabajo realizado para poder recibir *feedback* del líder. Muy pronto por la mañana, más de uno se despertaba con el zumbido del *e-mail* con «Ok, recibido» de Ferran, que revisaba todo el material del equipo antes de nuestra llegada a casa Montjoi.

Si trasladamos esto a una pyme, hay que destacar que el papel del líder es clave para organizar al equipo, para establecer una actitud innovadora (independientemente de si la pyme en cuestión ha decidido innovar o no) y para establecer las conexiones de innovación como parte fundamental de la cultura de la empresa.

En una empresa puede haber distintos líderes en un mismo o distinto nivel. Formales o informales, de toda la empresa o de un sistema o proceso... En el caso de que haya varios líderes en un mismo nivel, deberán complementarse. En el Bulli, la admiración mutua que se vivía entre Juli Soler y Ferran Adrià es el ejemplo perfecto. Liderar implica inspirar, dar ejemplo, ser coherentes, actuar con transparencia. Los directivos deben aspirar a convertirse en líderes.

Debemos ser conscientes de que ejercer de líder es duro; no es fácil encontrar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Hay factores que condicionan el papel del líder, como, por ejemplo, la casuística personal y profesional de cada miembro del equipo.

PRINCIPIOS PARA INNOVAR



«Vamos a fracasar cada hora, no tengáis miedo»

Se nos ha enseñado que el fracaso es algo lamentable.

La educación contemporánea da por supuesto que «triunfar» consiste en adaptarse lo mejor posible a lo ya existente. «Triunfa» más, por lo tanto, aquella iniciativa o persona que mejor sepa entender la mecánica de todo lo que la rodea para poder aprovechar un entorno preexistente en su beneficio. No es necesario hacerse muchas preguntas ni imaginar muchas mejoras: solo adaptarse para poder obtener un beneficio. Esta actitud no solo es lícita, sino que es también deseable. Este enfoque es el más extendido y deja de lado, e incluso critica, toda intención de transformación, ya que los cambios, que casi siempre se plantean mal o de forma ingenua, parecen estar reservados a los perdedores y a los ilusos.

Sin embargo, buena parte de las iniciativas que han aportado grandes avances a la humanidad lo han hecho partiendo de un esfuerzo de transformación y, paradójicamente, no desde un esfuerzo de adaptación. Para una iniciativa empresarial, la idea de transformar supone un desafío mayor que la idea de adaptarse. Seguramente intentar transformar sea más costoso y no aporte tanto rendimiento inmediato, pero es evidente que es el único modo en el que la civilización ha progresado.

Para las empresas con planteamientos adaptativos, el fracaso es un indicador de que su adaptación no está siendo la adecuada. Pero para las empresas de perfil transformador, el fracaso es solo un estímulo que las aproxima un poco más a la transformación que buscan.

Saber convivir con la imperfección y con el fracaso continuo es vital.

Guillermo Fernández



«No dar nada por sentado»

¿Cuántas cosas hacemos a diario por inercia, sin cuestionarnos los motivos? Tan solo porque siempre se ha hecho así. Esta mentalidad es una manera natural de pensar basada en lo que ya conocemos y en lo que hemos aprendido a lo largo de nuestra vida.

Para innovar, necesitamos salir de nuestra zona de confort y replantearnos todo o casi todo lo que nos han enseñado. Se puede innovar en muchos aspectos y campos, pero para hacerlo tenemos que cuestionarnos prácticamente todo y contemplar las cosas desde diferentes puntos de vista. Aproximarnos a cada tema sin esquemas previos, rompiendo certezas, replanteando problemas, reformulando preguntas y respuestas.

Cuestionando los modelos preestablecidos también los rompemos. Pero tampoco se trata de cuestionar por cuestionar. Es necesario que antes revisemos las conclusiones de otras investigaciones, datos y hechos, y practiquemos una observación profunda de la realidad.

Cuestionar y cuestionarnos no nos llevará directamente a la innovación, pero es uno de los factores clave para acercarnos a ella.

Verónica Gil



«¿Un carajillo es un cóctel?»

- Póngame un carajillo de ron, por favor.
- Señor, disculpe, es que esto es una coctelería.
- Sí, ya lo he visto en el cartel de la entrada, por eso precisamente he pedido un carajillo.
- Es que aquí hacemos cócteles.
- ¿Y un carajillo no lo es?
- Por supuesto que no.
- ¿Y si le pido un Daiquiri?
- Se lo hago al momento.
- Pero si el Daiquiri lleva ron como el carajillo que le pedí.
- Sí, pero... no lleva café.
- ¿Y si le pido un White Russian?
- ¡Es mi especialidad!
- Pero lleva café.
- Cierto, pero no lleva ron, sino vodka.
- Entonces, ¿si le pido un carajillo de vodka sí que me lo prepararía?
- Mire... ¿sabe qué? Le pongo el dichoso carajillo pero no se lo cuente a nadie.
- ¿Por qué no puedo contarle?
- ¡Pues porque ya le he dicho que esto es una coctelería!

Guillermo Fernández



«¿Tú sabes si se come la raíz del perejil?»

Pregunta de Ferran un día en elBulli1846. La frase venía de una conversación en la que él nos estaba contando cómo habían llegado a unos niveles tan altos de creatividad y de innovación disruptiva. Habían llegado a ese nivel porque se habían cuestionado todo, hasta el más mínimo detalle. ¿Se puede comer la raíz del perejil? ¿Existe el helado salado? Esas son las preguntas que se hacían en sus creaciones.

Esta pregunta sobre el perejil es el ejemplo perfecto de uno de los principios más importantes de Sapiens: cuestionar el *statu quo*. Son preguntas que nadie más se hace, pero ellos sí se hacían. Además, no son preguntas normales, son preguntas que provocan y que cuestionan todo lo que damos por sentado. Tienes que ser muy atrevido para hacerte esas preguntas y después aplicarlas a tu día a día. En elBullirestaurante se inventaron técnicas, como la *sferificación*, y conceptos, como el helado salado, que marcaron un antes y un después en el mundo de la restauración gastronómica. elBulli abrió muchos caminos que después otros muchos han transitado.

Para crear tienes que hacer cosas que nunca antes se han hecho, y para hacer cosas que nunca antes se han hecho tienes que hacerte preguntas diferentes. Una buena pregunta te puede abrir un universo de posibilidades.

Albert Pi



«¿Está bueno o te gusta?»

Hoy en día tenemos demasiada facilidad para confundir si algo es bueno o si nos gusta. Estos términos, aunque no es fácil, se deben diferenciar, porque «¿te gusta?» encierra un elemento subjetivo, mientras que, por el contrario, en «¿es bueno?» ese elemento es objetivo.

La cuestión reside en ser consciente de que «¿te gusta?» depende de experiencias sensoriales previas, mientras que «¿es bueno?» plantea una dicotomía (sí/no) y busca, por lo tanto, una respuesta objetiva. Las dos preguntas, para poder ser valoradas de la mejor manera, deben pasar por el filtro del conocimiento.

Aunque estos interrogantes se pueden plantear de modo universal, encontramos un buen ejemplo en el *sushi* del bar de la esquina o el de un maestro japonés elaborado con la mejor materia prima. A una persona le puede gustar el del bar porque sencillamente le gusta o porque nunca ha probado uno de mejor calidad, es decir, porque no tiene demasiado conocimiento sensorial. En cambio, a una persona con mayor conocimiento, le puede gustar o no.

En este sentido, esa persona con un conocimiento pobre sobre el *sushi* seguramente dirá que está bueno. Por el contrario, el experimentado podrá determinar que no es bueno con un criterio basado en el conocimiento.

Cuánto más conocemos algo, más críticos podemos ser y valorar mejor pequeños detalles que marcan la diferencia. En este caso, casi con toda seguridad pocas personas se comerían el *nigiri* original, el que se elaboraba hace siglos dando forma al pescado y al arroz, el real, el auténtico, el que no ha sido occidentalizado, ya que su fuerte olor podría llegar a hacerlo poco apetitoso. Aun así, este es el *nigiri* auténtico, el original y el que las personas de la región donde se originó aprecian de verdad.

Marc Valero



«Esto es un pollo, pero quiero comprender de verdad qué es»

Innovar y comprender una empresa no es para nada una tarea fácil.

En ese camino, te vas a encontrar un montón de obstáculos.

Elementos que tendrás que sortear, y no siempre será fácil.

Retos en los que la complejidad te puede llegar a abrumar y a llevarte a pensar en tirar la toalla.

Coge fuerzas, respira y ármate de valor.

Compréndelo. Ahí está la clave.

Mònica Meika

Vivir en los grises

¿De qué depende?



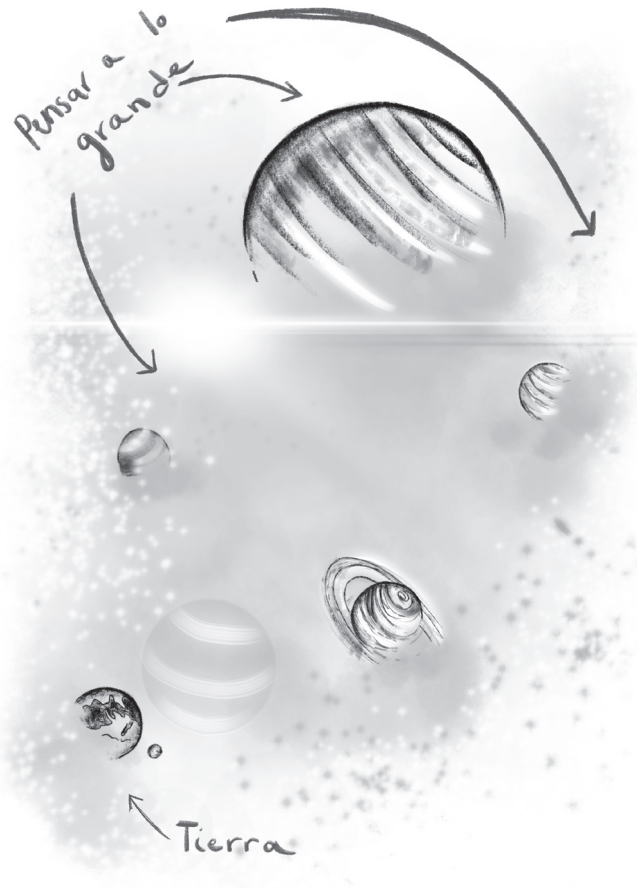
- la perspectiva en que miramos las cosas.
- los diferentes factores que pueden afectar.
- los pequeños detalles

«Todo depende». «Vivir en la gama de grises»

«Depende, ¿de qué depende? De según como se mire, todo depende.» Nos sentimos plenamente identificados con el estribillo de esta famosa canción del tristemente fallecido cantante Pau Donés. El relativismo es un enfoque que nos permite captar todos los grises del mundo que nos rodea. Hace que nos cuestionemos todo de manera casi permanente y que no demos nada por sentado, incluso aquello que parece evidente. El problema es que según el prisma con el que se mire cada pregunta puede tener diferentes respuestas, todas ellas válidas. Este plato, ¿es bueno? Depende. Esta obra de arte, ¿está bien hecha? Depende. Este coche, ¿es bueno? Depende. Y ¿de qué depende? Pues de infinidad de factores que pueden condicionar nuestra perspectiva. Es posible incluso que muchos de estos factores nos sean desconocidos, pero debemos ser conscientes de que pueden existir en cada pregunta que nos formulemos. Esta comida, ¿es buena? Depende de quién la deguste, de con qué la estemos comparando o, simplemente, de si nos planteamos la pregunta de qué es el concepto «bueno».

Los pequeños detalles pueden definir la identidad de nuestra actividad y de aquello que queremos ofrecer al público, pero no existe una única verdad. Esta actitud frente al mundo nos conduce a la creatividad y a la innovación. «La creatividad requiere tener el valor de desprenderse de las certezas», afirmaba Erich Fromm.

Gemma Vives



«Hay que pensar a lo grande. Después, ya bajaremos a la Tierra»

En un principio, al abordar un objeto de estudio, el que sea, y sobre todo en el caso de disponer de los recursos de tiempo y dinero necesarios, debemos apuntar lo más alto posible para comprender la dificultad que tiene abarcar todo desde prismas y perspectivas distintas. Encontrar los «pollos» y los grises, y decidir hasta dónde queremos llegar con nuestro estudio, estableciendo un nivel de detalle concreto y realista, y poniendo el foco en el objetivo final del estudio y en los recursos disponibles.

Debemos dejar de lado todo lo que sea inabarcable y centrarnos en lo que podemos lograr. Debemos soñar, pero también saber tener los pies en la tierra y conocer nuestras limitaciones.

Al decidir qué queremos analizar en profundidad y de manera holística, establecemos el objeto de estudio y nos concentramos en lo que más nos interesa, pero conociendo los «pollos» que hay alrededor del concepto que se estudia. Ser conscientes de la gama de grises y de nuestros límites nos va a permitir justificar y enriquecer nuestra propuesta.

Nerea Martín



«Olvídate de lo que no puedes cambiar»

El mundo es complejo y hay muchas cosas que escapan a nuestro control: catástrofes naturales, crisis económicas, el pasado y muchas más.

En psicología, la zona de influencia es el conjunto de cosas que están a nuestro alcance en mayor o menor medida: lo que piensas, lo que haces, lo que sientes, lo que persigues, tu actitud ante las diferentes situaciones de la vida y cómo te tomas los comentarios de los demás.

Esta guía de vida es lo que ya en el siglo III a. C. enseñaba la escuela estoica, y que podríamos sintetizar así: trabaja y concéntrate en lo que depende de ti y olvídate de lo que no puedes cambiar.

Victor Caley



Mi lugar de
pensamiento

«Creamos para que tú crees. Creamos creadores»

Muchas disciplinas, como el diseño, la cocina, la moda o el cine, utilizan sus propios soportes para poder crear, ya sea un producto, un plato, una prenda de vestir o un cortometraje, por poner un ejemplo.

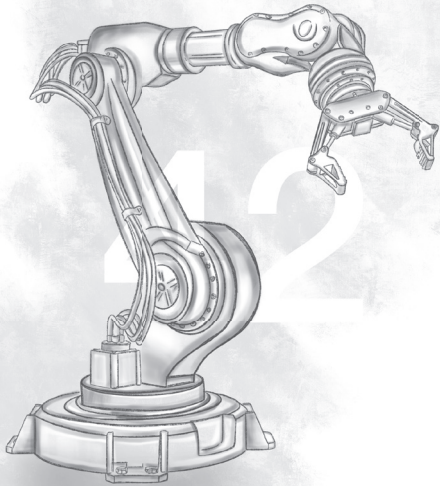
Ese tipo de actividades creativas son las que permiten tener «libertad para crear», uno de los lemas de elBullifoundation.

¿Cómo consigues esa libertad para crear si no vienes de esas disciplinas?

Crema cerca de ti un lugar de pensamiento, un lugar de crecimiento. Un lugar ordenado en el caos, donde puedas hacer las cosas de otra manera, donde puedas abrir caminos, donde puedas crear. Un lugar que te permita divulgar tu conocimiento, que te permita equivocarte sin ser juzgado ni juzgar.

Así conseguirás crear. Así conseguirás crear creadores tanto dentro como fuera de tu empresa.

Mònica Meika



«Cuando todo está bien organizado se es perfectamente aburrido»

«Aburrimiento es el sentimiento de no estar recibiendo un nivel adecuado de estimulación.» Esto es lo que dice José Antonio Marina.

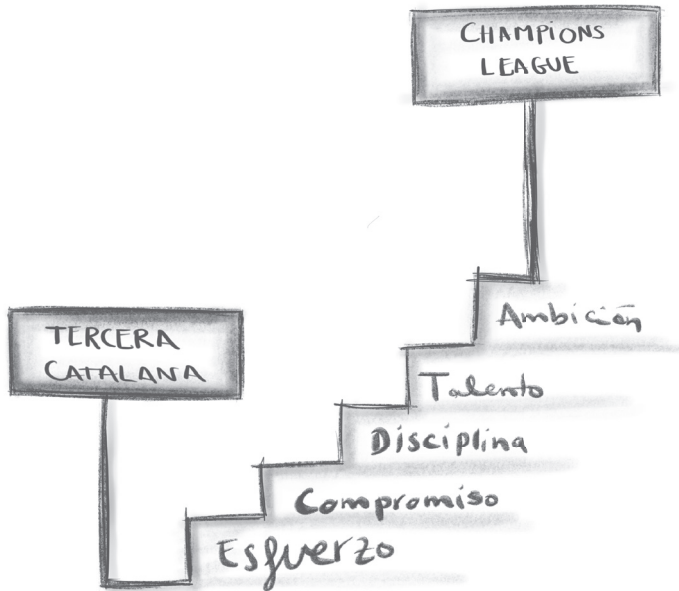
No existe una definición clínica al respecto, pero cuando lo tenemos todo controlado, muchas veces aparece el aburrimiento. A veces aparece por la realización de tareas mecánicas; en la empresa, también.

Aquí es donde el líder cobra especial relevancia, para evitar que el día a día de la empresa caiga en una espiral de rutina y desmotivación que conduzca directamente al aburrimiento. La desmotivación no depende exclusivamente del liderazgo, pero el líder tiene que contribuir a que el equipo se sienta comprometido y se vea directamente interpelado para seguir mejorando, buscando nuevos retos y actividades que lo saquen del ritmo habitual.

Es muy importante aceptar que ni tú ni los que forman tu empresa estaréis siempre motivados. Las personas no estamos «motivadas en general», sino que nuestra motivación es contextual, temporal y específica, relacionada con una actividad en un tiempo y en una situación concreta. Las personas aplicamos nuestras habilidades de forma variable según el contexto y la situación en las que haya que ponerlas en juego. El talento emerge o no en función de esa motivación, condicionada por cada contexto.

Verónica Gil

**TIENES QUE SABER HASTA DÓNDE
QUIERES LLEGAR**



«¿En qué liga juegas? ¿En la Champions League o en tercera catalana?»

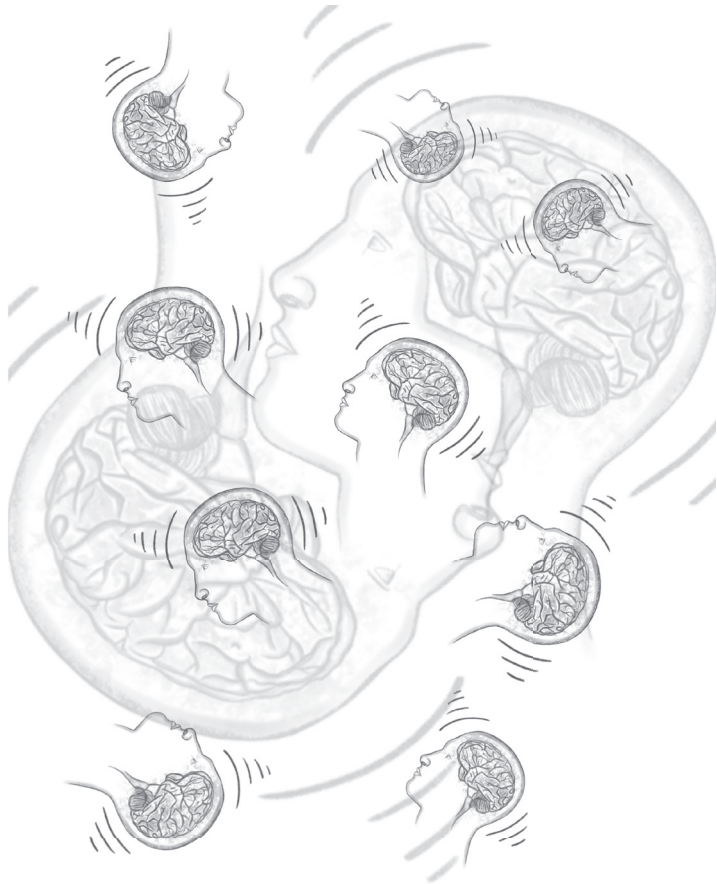
Las personas que han transformado el mundo tenían visión. El hito de un pequeño restaurante situado en una cala perdida a veinte minutos de la ciudad que cambió las reglas de la gastronomía mundial sucedió porque se tomó la decisión de jugar a lo grande. Tienes que saber en qué «liga» juegas. ¿Cuál es tu misión y tu visión? ¿Quieres satisfacer a los clientes de tu pueblo o quieres crear una nueva manera de entender la cocina? Eso es saber si juegas en tercera catalana o si quieres jugar en la Champions League. Una pyme puede estar perfectamente en la Champions League.

Igual de importante es ser consciente de que un enfoque no es mejor que otro. Primero tienes que saber dónde quieres jugar y después comprometerte a mantener el nivel en la liga en la que juegas. Cuando Ferran dice que jugamos en la Champions quiere decir que estamos en el máximo nivel. Y elBulli jugó en el máximo nivel, por eso era un restaurante que creaba vanguardia. Jugar en la Champions League no es fácil; requiere mucho esfuerzo, compromiso, disciplina, talento y ambición. Mantenerse al máximo nivel es costoso y no todo el mundo está preparado para asumir ese reto. En realidad, muy pocos están dispuestos a pagar el precio.

Mi experiencia en elBulli1846 me ha enseñado que para estar al máximo nivel debes tener un nivel de exigencia muy alto contigo mismo. He aprendido el valor de una manera de trabajar, no pretendiendo llegar a la perfección, porque es imposible, sino alcanzando la excelencia.

Albert Pi

**LA INNOVACIÓN
SE COMPARTE**



«Agitadores»

Dentro del proceso creativo existen momentos en los que, por una rutina improductiva, por bloqueo intelectual o por los famosos momentos «Encarna», uno se puede estancar. Aquí es crucial la figura del agitador, un personaje que aparece en estas situaciones con la finalidad de proporcionar una visión distinta, y que es perfecto para conseguir salir de ese estancamiento.

El agitador suele ser una persona experta en la que el líder del equipo confía. Este suele aconsejar, opinar y ayudarnos a cambiar el enfoque. Pero el agitador debe hablar con fundamento.

Por otro lado, un espacio o una actividad también pueden servir de agitadores. Por ejemplo, una visita a un museo puede tener la capacidad de dar otro punto de vista al trabajo que se está desarrollando, y esta es la finalidad principal del concepto de agitador.

Marc Valero

«Compartir para dejar constancia»

Cuando el conocimiento se comparte, se multiplica.

Compartir conocimiento se asemeja a una carretera, una obra clave para el desarrollo. La importancia de las carreteras radica en que son la columna vertebral del transporte, y su construcción y mantenimiento se han vuelto estratégicas para el desarrollo y el crecimiento de un país.

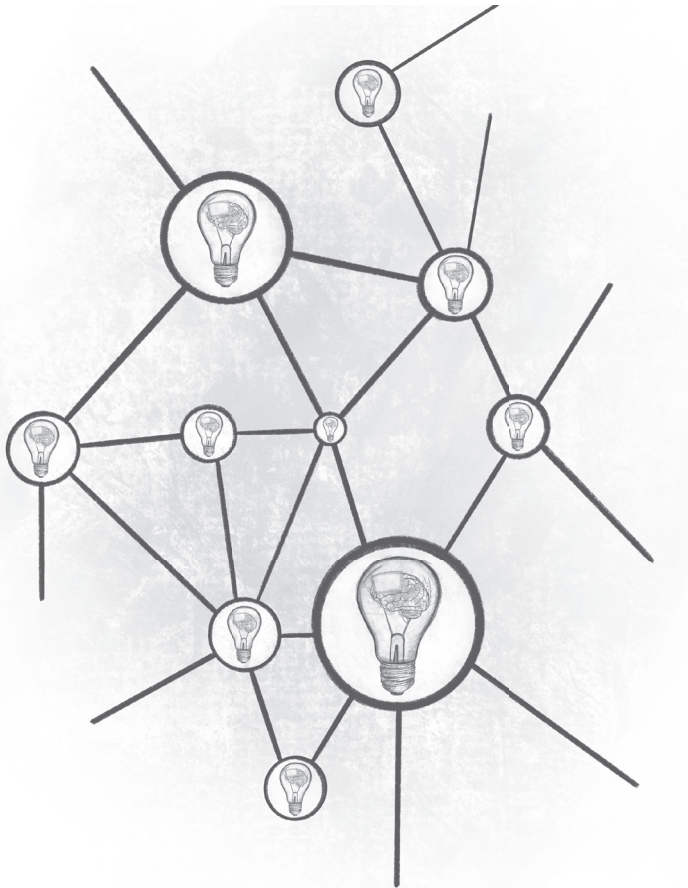
Compartimos conocimiento y a la vez creamos una identidad o una marca personal. Lo que se hace y cómo se hace con el fin, por un lado, de llamar la atención y, por otro, de poner al alcance de los demás ese conocimiento y buenas prácticas.

Una magnífica manera de impulsar el proceso de innovación en una organización es compartir el conocimiento, porque entonces se tiene la oportunidad de reforzar todo aquello que se está compartiendo. Además, así se cuestiona ese corpus de conocimiento todavía mejor.

¿Todo el mundo puede compartir? En el caso de la innovación, no. Se podría decir que hay casos especiales y el Bullirestaurante fue uno de ellos, ya que cada año se modificaba la oferta.

Repasar una y otra vez lo que compartimos es un ejercicio muy sencillo que nos brinda la oportunidad de reflexionar y de analizar en qué podemos mejorar o en qué nos hemos equivocado. Se trata de valorarse personalmente y del concepto de vanidad creativa. No solo es importante el reconocimiento externo, sino que hay actividades económicas que uno las hace para sí mismo, como es el caso de los artistas.

Si estás bajo de moral, ver lo que has hecho te puede ayudar a motivarte.



HACER MARCA



«Una anécdota en un quiosco de las Ramblas»

Un día cualquiera Ferran bajó a las Ramblas a comprar el periódico. Cuando salía en las portadas, solía comprar dos ejemplares, uno de ellos para el archivo de elBulli, donde ha quedado registrada la trayectoria del proyecto.

Cuando llegó al quiosco, había un señor comentando con el estancero, diario en mano: «¡Ya está este tonto aquí en la portada otra vez!»

Ferran, al sentirse aludido, le preguntó afligido: «Pero, oiga, ¿yo qué le he hecho a usted? Soy cocinero, pero no soy tonto.»

El hombre le respondió: «¿Que qué me ha hecho? Yo quería que mi hijo fuera abogado y ahora es cocinero, por su culpa.»

Hablamos de la influencia que ejercen las marcas en las personas, cuando estas innovan, y de su poder para romper estereotipos y marcar nuevas tendencias que condicionan la forma de pensar y de comportarse de las futuras generaciones.

Una marca está ligada a su historia, a su trayectoria, y tiene que responsabilizarse del impacto económico, social y ambiental que ejerce sobre su entorno, aprovechando su capacidad de influencia.

En realidad, poco importa que el producto sea innovador si no nos planteamos una estrategia de largo recorrido y un plan para ser relevante durante más tiempo, aportando valor diferencial y único. El problema casi siempre está en la caducidad creativa de la innovación.

¿Podemos tener una visión innovadora de una marca sin que esta innove? ¿Qué longevidad o duración tiene la innovación?

Eli Puiggròs

**UNA CULTURA
CORPORATIVA ORIENTADA
A LA INNOVACIÓN**



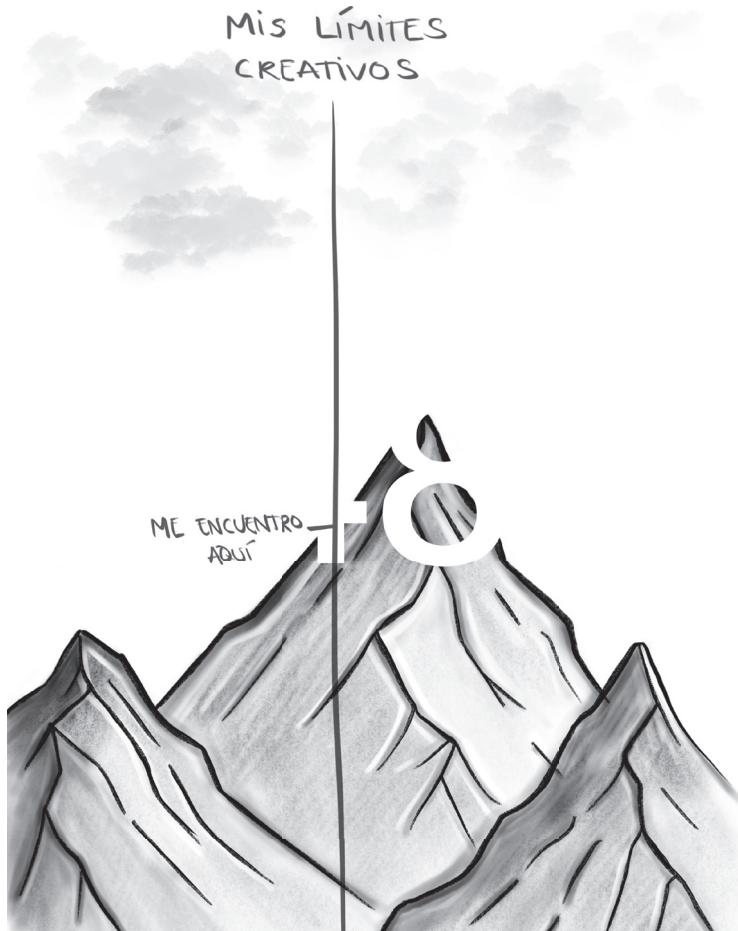
«Cómo vamos a comprender de verdad algo si no nos conocemos a nosotros mismos»

Una de las máximas universales que la filosofía tradicional nos ha transmitido es «conócete a ti mismo». Comprenderse a uno mismo es la base para comprender el mundo: uno no puede dar lo que no tiene. Si queremos comprender el exterior, primero tendremos que conocer nuestro interior.

Comprenderse a uno mismo implica conocer nuestros pensamientos, nuestros hábitos mentales, nuestras emociones, nuestras reacciones, nuestros valores, nuestros gustos y nuestros deseos. Tenemos que conocer cómo funciona nuestro cuerpo y nuestra mente para poder utilizarlos de la forma más eficiente y ponernos en relación con el entorno. Una persona que no se conoce no tiene objetivos claros en la vida, no tiene unos hábitos sanos y no puede emprender un proyecto con seriedad porque se pierde en la neblina de su propio caos.

También es fundamental conocerse a uno mismo para poder tener relaciones interpersonales satisfactorias. Comprendernos como seres humanos es esencial para comprender nuestra relación con el mundo, con la naturaleza y con los otros seres humanos.

Albert Pi

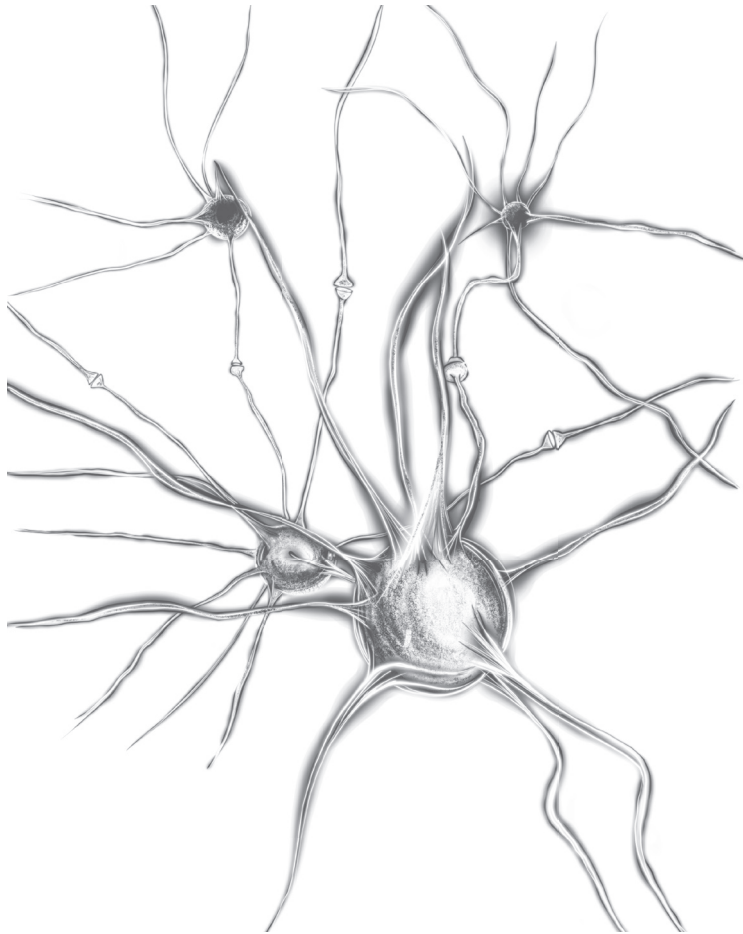


«Debemos saber dónde está nuestro límite creativo»

Para crear una empresa, es necesario analizarse a uno mismo, darse cuenta de las propias limitaciones y de las capacidades individuales que tenemos para alcanzar determinadas metas. A partir de aquí, podemos planteamos objetivos más ambiciosos. Eso sí, hay que tener en cuenta el precio que uno está dispuesto a pagar.

Ajustar los objetivos de la empresa y del equipo, y que estos sean alcanzables, va a permitir que la empresa se sienta autorrealizada.

Marc Valero



«Tu cerebro es diferente cada día, aprendemos continuamente»

Realmente es así, y la neurociencia lo sabe. Cada día tu cerebro es diferente porque cada uno de los pequeños aprendizajes y de las experiencias del día a día generan cambios neurológicos en la estructura del cerebro. Hay estudios que demuestran que cada pequeño aprendizaje produce una modificación estructural y 2.500 nuevas conexiones neuronales. Y parece mucho pero realmente no lo es, ya que nuestro cerebro funciona con cien billones de conexiones neuronales.

Así pues, el aprendizaje continuo es posible debido a que el cerebro es neuroplástico. La neuroplasticidad es la capacidad del cerebro para adaptarse a las experiencias del entorno y nos permite aprender y tener memoria. Tener curiosidad intelectual es indispensable para ser innovador. No puedes ser innovador si no te adaptas a los cambios, y para adaptarse a los cambios necesitas aprender continuamente. Tenemos el órgano más magnífico y complejo que se conoce: el cerebro humano. Disponemos de esa bendición, así que hay que aprovechar su potencial y ponerlo a disposición de la creatividad, la innovación y la evolución de la humanidad.

Albert Pi



«La puntualidad es la máxima expresión de respeto personal»

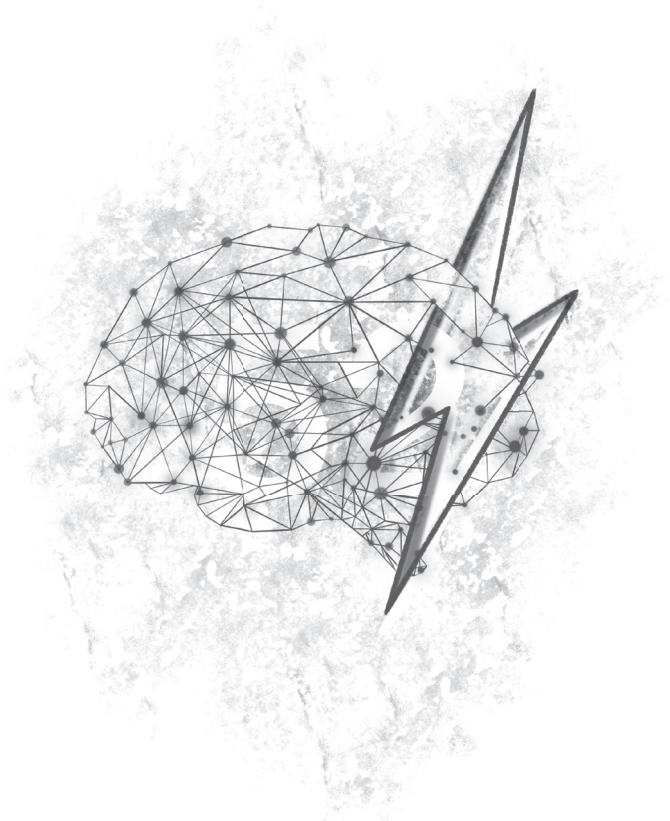
Personalmente, este es uno de los aprendizajes que más me ha impactado de mi experiencia en elBulli1846. Aunque la mayoría de las personas no valoran el verdadero significado de este hábito, para nosotros la puntualidad es sagrada, así nos lo inculcó Ferran. Todos los días empezábamos a las 11 de la mañana y en ninguno de esos 77 días empezamos ni 30 segundos tarde. La puntualidad es el máximo respeto que puedes tener por una persona. ¿Por qué?

Porque cuando trabajas en equipo, o tienes una reunión o un encuentro con otras personas y llegas tarde, estás menospreciando el tiempo de los demás. Les estás faltando al respeto porque indirectamente les estás diciendo que su tiempo no importa, no tiene valor, porque esa persona te tendrá que esperar a ti y va a perder su tiempo en esa espera. Y perder el tiempo no es solo eso, porque el tiempo es vida, y la vida no se puede comprar con dinero, ningún millonario puede comprar más meses de vida, es imposible.

Así, lo máspreciado que tenemos las personas, más allá de la riqueza material, es nuestro tiempo. Y si quieres respetar y apreciar a las personas de tu entorno, valora lo máspreciado que tienen, su tiempo. Haz que la puntualidad sea una norma sagrada en tu vida.

El término «respeto» lo engloba todo, incluido todo lo necesario para la alineación del equipo de la empresa. La puntualidad es uno de los conceptos que encierra. Quizá sea el más importante, aunque hay otros, como la humildad.

Albert Pi



«La motivación uno se la trae de casa»

A menudo, decimos que la actitud con la que hacemos las cosas multiplica con creces los resultados obtenidos. Estamos de acuerdo, pero en entornos de gran exigencia profesional la motivación es un elemento que deja de resaltar, es decir, deja de ser un valor añadido y se convierte en un valor que presuponemos: damos por sentado que la tenemos. También entendemos que vamos a necesitar motivación para realizar proyectos. Entonces, si consideramos la motivación del equipo como un elemento extra, ¿significa también que dejamos de atribuir esta función a los líderes del proyecto? No exactamente. El equipo debe incorporar de serie toda la motivación y la función del líder es, entre otras, potenciarla aún más.

Debemos aceptar que cada integrante del equipo es diferente, siendo responsabilidad del líder intuir qué tipo de estimulación será útil para obtener el máximo rendimiento de cada uno. No podemos tratar a todos por igual. Basándonos en nuestra experiencia, el líder adoptó un papel central, pero lo que potenciaba con creces la motivación del grupo era que nuestros trabajadores, independientemente de las responsabilidades de sus cargos, estaban convencidos de que, entre todos, estábamos haciendo algo importante.

Gemma Vives



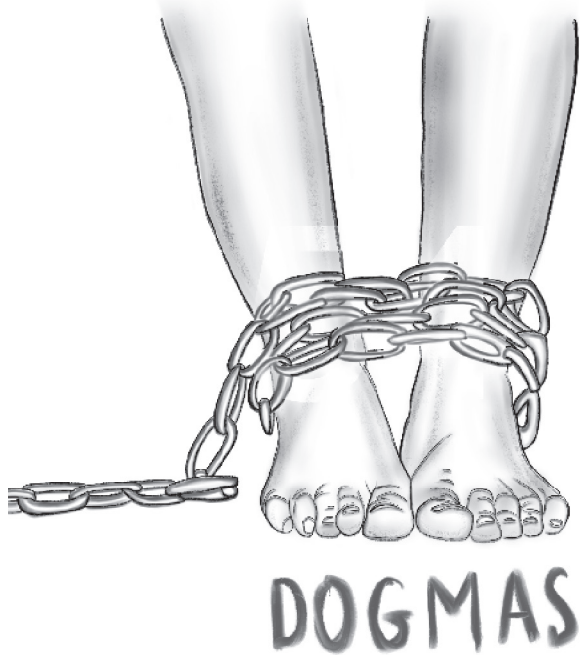
«¿Sabéis por qué utilizo el lápiz? Porque creo que todo se puede cambiar»

Siempre he visto a todas las personas en elBulliFoundation escribir con lápiz; parece un hecho banal, pero alberga un valor muy profundo. Cuando escribes algo con un bolígrafo, ya sean unos apuntes, un mapa conceptual o la planificación de tu agenda, inconscientemente crees que eso será así y no cambiará. Cuando escribes algo a lápiz tienes todas las oportunidades que quieras para rectificar lo que has escrito.

Aquí aparece implícita una mentalidad flexible de adaptación a los cambios. La frase de Ferran es lapidaria y te abre a un abanico inmenso de posibilidades: «Creo que todo se puede cambiar.» También tiene implícita la creencia de que nos podemos equivocar y de que es normal hacerlo. No pasa nada por equivocarse, porque podemos corregirlo. En elBulli1846 vivimos constantemente en el fracaso y lo sabemos.

Escribir a lápiz es una metáfora de que vivimos en constante cambio, de que nada es permanente y de que tenemos la posibilidad de adaptarnos a ese cambio, como el agua se adapta al recipiente que contiene. La capacidad de adaptación al cambio es una habilidad indispensable para sobrevivir en el mundo en el que vivimos, caracterizado por entornos VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). Darwin sentenció con su famosa máxima en la teoría de la evolución que las especies que sobreviven son las que mejor se adaptan al cambio.

Albert Pi



«No tengo ningún dogma, solo soy del Barça y cuando gana»

El líder innovador ofrece libertad de elección y pensamiento, no se identifica con banderas ni partidos. Innovar al máximo nivel implica un cuestionamiento continuo, luchar contra la burbuja de la subjetividad.

La innovación es una ruptura con lo que existe materialmente y con lo que creemos socialmente, desde el punto de vista personal y cultural. Innovar es un desafío para los que buscan romper con el *statu quo*.

Existe, por lo tanto, un conflicto entre tradición e innovación, y los dogmas son el epicentro de esa batalla. Los dogmas, esas creencias incuestionables, son las cadenas que nos atan de pies y manos impidiendo la libertad de pensamiento y, en consecuencia, la libertad para crear.

Eli Puiggròs



«Fija fecha y hora»

«Por la calle de después se llega a la plaza de nunca.»
—Luis Coloma

Entre los activos más destacados en una empresa están la proactividad, la pasión, el conocimiento, el esfuerzo y la perseverancia. Se suele citar menos la planificación, que es un aspecto fundamental, aunque sea un concepto que quizá tenga menos glamur.

El tiempo es probablemente el recurso más valioso del que disponemos. El dinero puede perderse una vez, pero ganarse en otro momento; no obstante, el tiempo se consume inexorablemente. Al ser el tiempo el recurso más escaso y preciado, es en el que más nos cuesta invertir a la hora de la verdad.

Para llevar a cabo un proyecto hay que determinar con claridad tres partes: el alcance, el coste y el plazo. Son tres coordenadas interdependientes que permiten dar forma a ese vector que son los proyectos. Definir el alcance supone una inversión en conocimiento. Definir el coste supone una inversión en dinero. Definir el plazo supone una inversión en tiempo. De las tres, la inversión en tiempo es la única que no es recuperable.

Fijar fecha y hora significa haber decidido con determinación invertir en nuestro proyecto el recurso más valioso: el tiempo. Ese momento va a marcar el viso de realidad del proyecto.

Guillermo Fernández



«Amarás las lentejas negras por encima de todas las cosas»

La comida de familia es una tradición que sigue vigente en elBulli1846, y las lentejas negras han sido nuestro plato fetiche del verano 2020 en cala Montjoi.

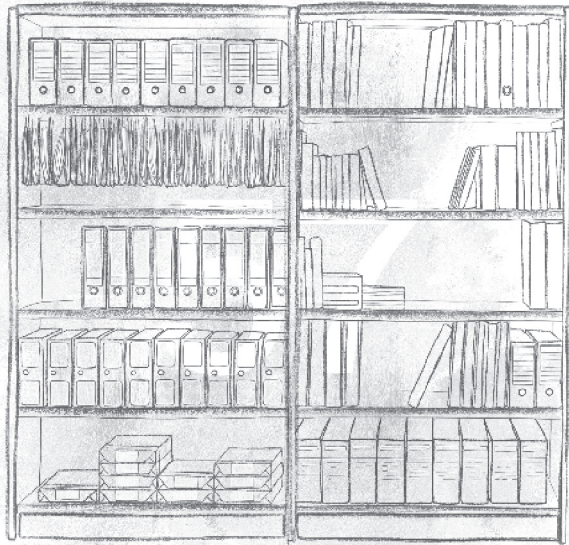
Las lentejas negras nos han servido de inspiración para cuestionarnos por qué no se nos había ocurrido antes guisar unas lentejas, con lo ricas que están, con sepia en su tinta, cuando lo habitual suele ser cocinar un arroz negro.

Más allá de las tradicionales y de la degustación de algunos platos de las 1846 elaboraciones míticas del Catálogo General elBulli, lo fundamental en la cocina de Montjoi sigue siendo la reflexión y el cuestionamiento continuo. El templo de la cocina moderna es ahora un espacio vivo, custodiado por la familia de elBulli y nuevos bullinianos acogidos temporalmente que reflexionan e investigan sobre la historia de la restauración gastronómica, la creatividad y la innovación.

En elBulli se sigue cocinando en la trastienda, en la playa, de día e incluso de noche, en el chiringuito y donde haga falta. La cuestión es no pasar hambre y, siguiendo las consignas de Ferran, comer bien y disfrutar para poder trabajar siendo un poco más felices y optimistas.

«Comer bien alimenta el alma.»

Eli Puiggròs



«Hacer cajones, armarios, compartimentos»

Hoy, más que nunca, las organizaciones tienen la obligación de trabajar con un máximo de eficiencia y potencial para entregar al cliente un producto o servicio de mayor valor añadido que la competencia.

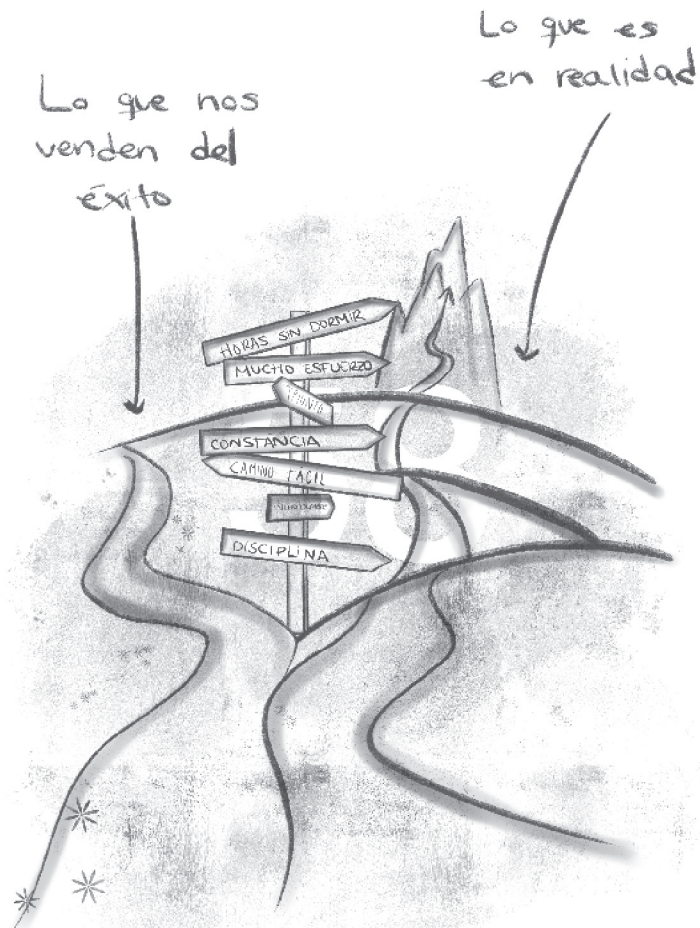
Es clave que la organización se plantee aprovechar todo el conocimiento, interno y externo, del que pueda disponer y conectar estratégicamente los diferentes tipos de conocimiento.

Cuando una organización pretende obtener una posición competitiva sostenible ha de ser capaz de gestionar y conservar el conocimiento, las habilidades, el saber hacer que poseen sus empleados y todo ese acervo que se ha ido acumulando para evitar repetir cosas que ya se han hecho. La imagen es la de un armario lleno de cajones, donde cada uno tiene que ir metiendo lo que corresponda. Todos están interconectados, por eso es tremendamente complejo y por eso es esencial sintetizar. Los cajones son limitados, no cabe todo. Hay que priorizar, establecer criterios y poner orden en nuestro proceso de innovación.

El orden es imprescindible para innovar; sin este, solo reina el caos.

«Primero tenemos que ser ordenados para más tarde poder ser anárquicos.»

Verónica Gil



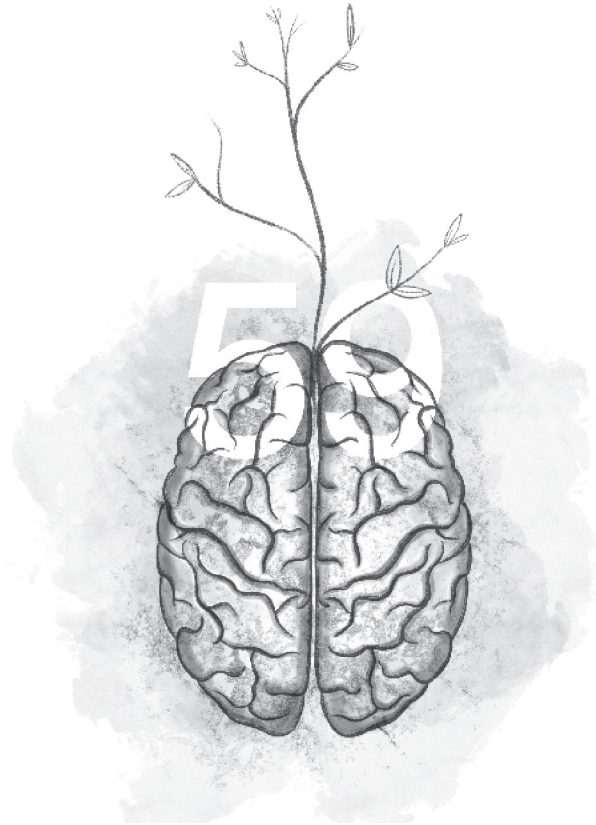
«Presiónate a ti mismo y evita presionar a los demás»

Sé exigente contigo mismo y evita que la opinión de los demás te afecte. La única persona a la que puedes presionar moralmente es a ti. Como líder, puedes trabajar 18 horas para que tu empresa salga adelante o puedes ser exigente y ofrecer un nivel de calidad máximo. De hecho, la inmensa mayoría de los emprendedores tienen que hacer un gran esfuerzo en sus primeros años para sacar su proyecto adelante.

El éxito es precioso y siempre nos venden esas experiencias de personas que han triunfado, a las que les va muy bien o que han desarrollado productos innovadores que han revolucionado el mercado. Pero nadie nos habla de la otra cara del éxito, la de todos esos años sin parar de trabajar antes de triunfar.

Por otro lado, cuando eres un líder innovador, tienes mucha presión del entorno. El primer signo de que estás innovando es que nadie te entiende. En elBullirestaurante la gente pedía un pollo al curri y le sacábamos un helado de curri salado. «Al principio muchas veces nos tiraban los platos a la cabeza», nos decía Ferran. Si te afecta la opinión de los demás, si te afectan las críticas externas, no estás preparado para llegar lejos de verdad.

Albert Pi

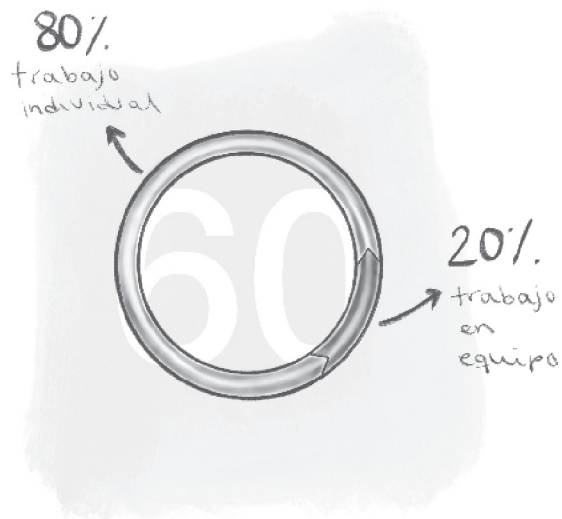


«La salud es lo más importante»

Una persona puede pasar por momentos delicados y altibajos que pueden hacer que su trabajo se vea afectado. La muerte de un familiar, una ruptura, un problema importante.

Demuestra que, además de que te importa tu empresa, te importan las personas. Dale tiempo y sé empático. Es la única manera de tener una empresa que importe.

Mònica Meika



«80 % de trabajo individual, 20 % en equipo»

Cuando hacemos proyectos en equipo, el 80% del trabajo debería ser individual y el 20% en equipo. Como cada actividad económica y cada empresa son diferentes, ese 80-20% es metafórico. Aunque pueda parecer que el trabajo en equipo consigue mejores resultados, desde el punto de vista de la eficiencia, gana ventaja el trabajo individual.

En el trabajo en equipo se formula una idea conjunta y, como hay que consensuar una respuesta, es posible que esta sea más neutra. Además, cuando el número de personas no es proporcionado, algunos miembros del equipo quedan al margen.

En el trabajo individual existe mayor diversidad de reflexiones y se da un abanico de propuestas mucho más variado que en el trabajo en equipo. Si las diez personas trabajan individualmente, obtendremos diez nuevas ideas desde distintas perspectivas.

Trabajar individualmente permite sacar lo mejor de uno mismo. El líder, por su parte, tiene que ser capaz de escuchar las diez ideas y sacar lo mejor de cada una. Al final esto es una orquesta: cada uno toca su instrumento de forma individual, pero el esfuerzo de todos hace que surja la melodía.

Marc Valero



«Con la rutina, tendemos a relajarnos»

Para bien o para mal, la mayor parte de las personas sabe lo que es la rutina: la presencia de una serie de costumbres y hábitos que se repiten continuamente a lo largo del tiempo y que nos lleva a menudo a actuar de manera automática.

La rutina implica la existencia de un esquema de funcionamiento del cual el sujeto no se mueve y sobre el que no cabe la idea de introducir modificaciones. La repetición un día sí y otro también y la falta de novedades pueden generar que, al fin y al cabo, lleguemos a pensar que nuestra vida no deja de ser una concatenación de acciones idénticas. Así que el aburrimiento parece ser la tónica.

Pero la rutina también tiene cosas buenas: proporciona seguridad y dificulta que tengamos que enfrentarnos a situaciones inesperadas y ajenas a lo ya planificado. Esta es una de las principales razones por las que hay tanta resistencia a introducir cambios, a pesar de la losa de la monotonía. La novedad supone un riesgo, un riesgo que puede dar cierto miedo.

Salir de la rutina en las empresas implica llevar a cabo acciones diferentes a las que se ejecutan normalmente. Dicho así suena fácil, pero en realidad tiene cierta complejidad, sobre todo cuando eres una pyme con pocos recursos. Proponer, replantear y crear nuevas formas de hacer las cosas en el seno de una economía cambiante, con un escenario de estrés bastante imprevisible, no es nada fácil. Romper con la rutina nos puede conducir a unos límites máximos de incertidumbre. Salir de la rutina amplía nuestra capacidad para construir ideas y crecer, y nos lleva también al desafío de aprender a adaptarnos a los cambios y volvernos más flexibles. A aceptar los nuevos retos y roles que conlleva la vida, tanto la personal como la empresarial.

Verónica Gil



«El director general de elBullifoundation os sirve los cafés, os lleva los paraguas...»

En la mayoría de las pymes y en el caso de los autónomos, se da la particularidad de que cada miembro del equipo tiene que ser polivalente. El líder suele distribuir tareas de diferente tipología entre los miembros del equipo y tareas de menor o mayor complejidad por áreas funcionales. Hablamos de tareas que van desde poner papel en la impresora hasta ser el líder de un determinado proyecto. Esta es una visión de empresa como sistema que permite agrupar tareas de distinto tipo y tener una visión holística.

La aplicación de esta perspectiva multitarea debe empezar por el líder. Este debe ser ejemplo de lo que predica y remangarse si es necesario. Debe existir igualdad dentro del equipo, ya que todos los miembros tienen un papel esencial. En un buen equipo, los egos se dejan en casa y es primordial adaptar la siguiente filosofía: «No es mi equipo, somos un equipo.»

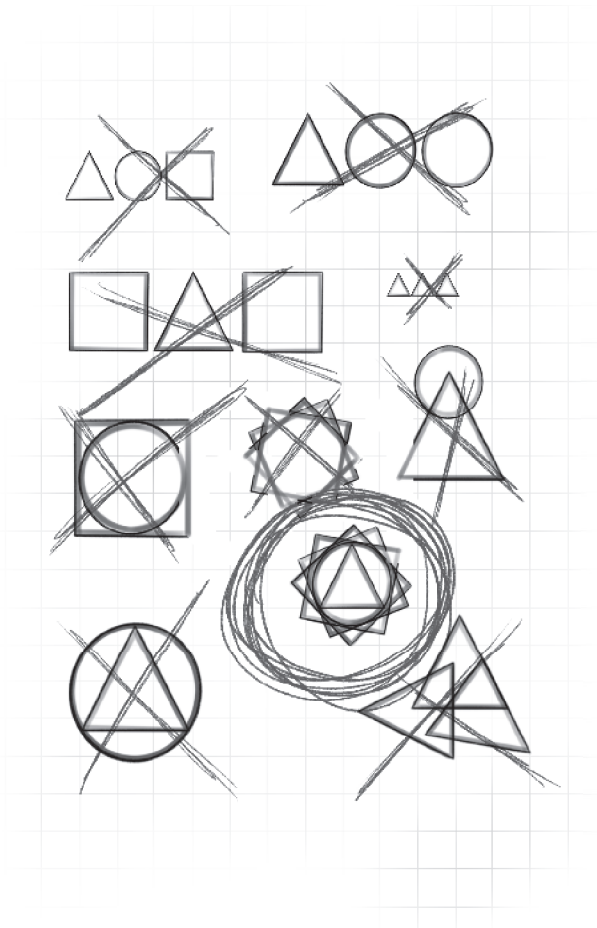
Marc Valero



«Nadie habla del Darth Vader de la innovación»

Darth Vader es conocido por toda la galaxia de elBulli como «el lado oscuro de la innovación», y Ferran, el maestro de ese lado oscuro. Nuestra versión del lugar perfecto de trabajo para la innovación no son ni los almuerzos a base de *sushi*, ni los gimnasios fabulosos, ni sus fiestas. No hablamos de la parte glamurosa de la innovación. Estamos hablando de lo que nadie quiere hablar en innovación: dieciséis horas de trabajo de lunes a lunes, cientos de fracasos, miles de «pollos», etc.

Bernabé Gutiérrez



«A lo mejor de cincuenta cosas que hacíamos en un día solo valía una»

Cuando hablamos de determinados resultados que han tenido éxito tendemos a pensar que el camino ha sido fácil, pero pasamos por alto el largo proceso y la cantidad de errores que se han cometido hasta conseguir un resultado innovador.

En el sistema de ideación y sobre todo en el de creación, como sistemas que forman parte del sistema general de innovación de una empresa, la constancia, el esfuerzo y la persistencia son de vital importancia. No debemos tirar la toalla ante contratiempos ni tener miedo al fracaso, y, lo más importante, debemos ser conscientes de la complejidad que conlleva innovar.

Siguiendo el ejemplo de elBullirestaurante y teniendo siempre en cuenta la libertad para crear con la que contábamos, en función de nuestros recursos, teníamos por cultura innovadora el concepto de «lanzadera» y de prueba-error. Si, por ejemplo, piensas únicamente en dos ideas, las posibilidades de que algo funcione se ven reducidas en gran medida, a diferencia de si estamos probando cincuenta. Además, «del 95% de ideas que pruebas no sacas nada en claro».

«Éramos eficientes, éramos tres personas generando cientos de ideas impactando en innovación a escala mundial. Si esto no es eficiencia...»

La mayoría de las pymes no tienen ni el recurso tiempo ni los recursos financieros como para invertir tanto en el sistema de innovación. Por lo tanto, cada empresa debe ser consciente de sus limitaciones y de si realmente la innovación es indispensable para ella o no.

Hay que destacar que esta reflexión puede variar según el ámbito o la actividad económica y las empresas. Se pueden dar, además, variantes en el léxico creativo de cada pyme individual.

Nerea Martín

En momentos de
bloqueo...



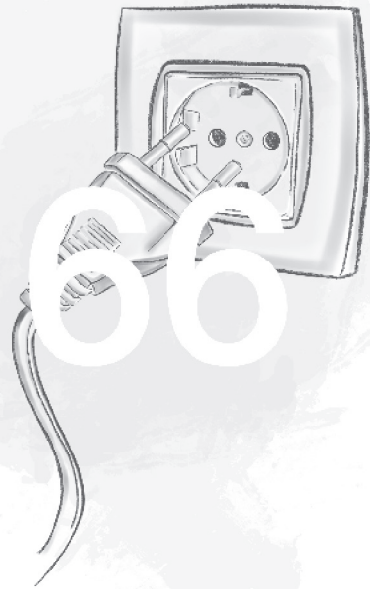
«Momento reset: los creativos deben descansar, dejar de lado los proyectos para luego retomarlos con más fuerza»

Los *resets* son un recurso fundamental para mejorar la productividad.

Dejar reposar el trabajo permite apreciar matices en los que no habíamos caído y contemplarlo desde otra perspectiva, con otra actitud e incluso desde otro contexto emocional. Esto nos hace ser más eficientes. A veces, debido a factores limitantes como el tiempo, no podemos hacerlo.

En momentos de bloqueo, preferimos apostar por hibernar el contenido, sobre todo en momentos «Encarna».

Eli Puiggròs

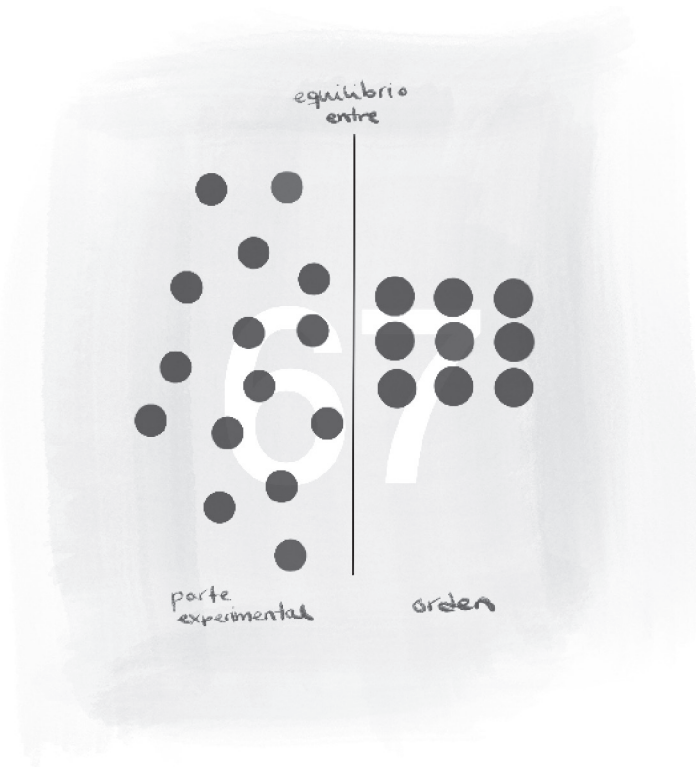


«Cuando estamos enchufados, no paramos»

Tanto en el proceso de ideación como en el de creación es importante identificar los estados de *flow*, aquellos de máxima inspiración y productividad, para aprovecharlos a fondo.

Para ser eficientes dentro de la empresa, la organización es muy importante, por lo que debemos contar con unos horarios bien estructurados. Cuando aparecen esos estados de *flow*, si es conveniente, se debe ser flexible y romper con la rutina establecida para aprovechar esos momentos de lucidez al máximo. Hay que tener cuidado, porque ser excesivamente rígido con los horarios puede influir negativamente en el proceso y coartar la inspiración.

Marc Valero

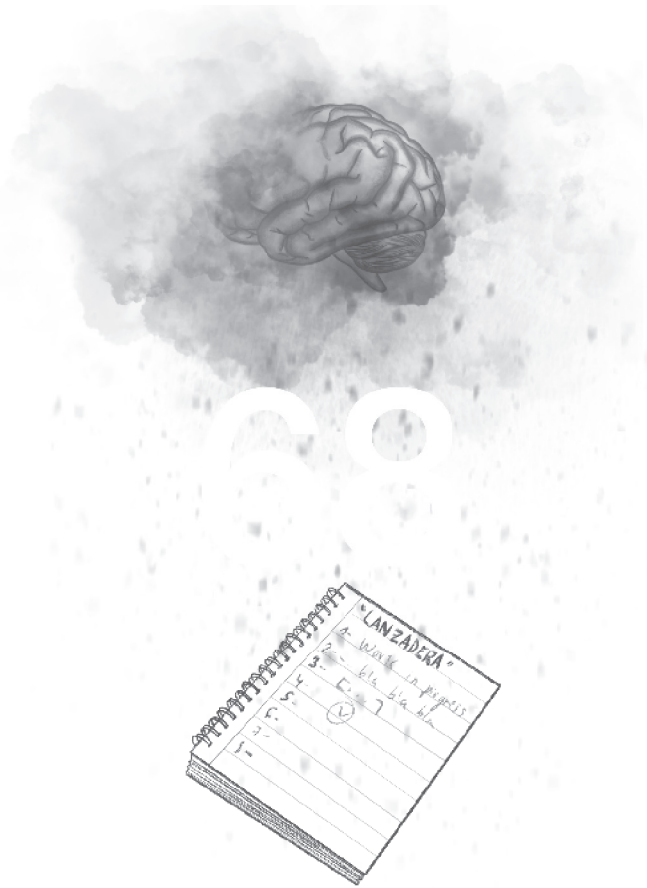


«A veces somos ineficientes porque experimentamos»

Durante el proceso de prueba-error, podemos hablar de ineficiencia respecto al uso del tiempo. Se trata de un proceso del sistema de innovación que no tiene por qué arrojar tantos resultados, en este caso creativos, y que conlleva incontables errores hasta que uno llega a un resultado creativo que se considere aceptable o exitoso.

No obstante, debe existir un equilibrio entre la parte experimental y el orden. Si el proceso está organizado en su conjunto, nos podemos permitir el lujo de ser anárquicos. Si se aplica esta libertad dentro de la empresa, se pueden conseguir resultados que de otro modo serían inalcanzables.

Marc Valero



«Lanzadera»

El término «lanzadera» es como una especie de esbozo en el diseño que permite dejar fluir las ideas al mismo tiempo que las «tangibilizamos» sobre el papel. El objetivo, desde el principio, es poder tener muchas ideas y opciones para después escoger, combinar o modificar parte de estas. Propuestas que a primera instancia pueden parecer locuras y que nunca propondríamos, pero que pueden ser la clave del éxito. Se trata de un *work in progress*, dejando espacios con bla, bla, bla para completar más adelante.

Además, utilizamos este concepto para evitar dar vueltas y vueltas a las cosas, para ser eficientes y huir de la búsqueda del perfeccionismo en aquello que no lo requiere, generando así el máximo contenido posible de calidad..., aunque el concepto de calidad es subjetivo. Se trata de aprender a vivir en la imperfección.

De esta manera, acabamos dedicando tiempo a lo que es esencial, buscando el perfeccionismo a la vez que lo evitamos, tal y como hacía elBullrestaurant: cometiendo errores y fracasando continuamente, buscando la perfección en el resultado final, tanto en el servicio como en las elaboraciones que se servían, pasando por la composición del menú degustación.

Nerea Martín



«Momentos Encarna»

—¿Encarna? Mira que te llamo porque resulta que estaba yo friendo unas empanadillas, ¿sabe?, porque es que tengo dos chicos haciendo la mili aquí en Móstoles y digo voy a llamar a Encarna ahora no sea que luego sea muy tarde y me se quemen las empanadillas...

[...]

—¿Encarna? Sí, es que como tengo dos Encarnas haciendo la mili conmigo pues digo no sea que me queme y luego no las pueda freír, ¿sabe?, así que me he dicho venga voy a llamar a Empanadilla no sea que luego se me quemen los chicos...

El famoso *sketch* de Martes y Trece es una estupenda representación de esos momentos en los que nos vamos liando cada vez más y entramos en bucle. Es la pescadilla que se muerde la cola. Esos momentos, lejos de las carcajadas que nos provocó el *sketch*, acaban por desquiciarnos, pues nos consumen sin dar resultado alguno.

El momento Encarna puede pasar desapercibido si estamos supercentrados en trabajar en el siguiente paso y en el siguiente paso y... al final uno se da cuenta de que ha estado dando vueltas en círculos y de que está justo donde empezó.

Por eso es fundamental tener una visión global del proceso de innovación. Saber dónde estás, dónde quieres llegar. Y, si en algún momento te encuentras con el momento Encarna, ¡deja reposar lo que te traes entre manos antes de que el nudo se haga cada vez mayor y acabe contigo!

Víctor Caleyá



«Pájaro carpintero mañanero»

El pájaro carpintero pertenece a la familia los pícidos (*Picidae*), que se caracterizan por golpear la madera del tronco de los árboles con el pico para obtener alimento. Lo hace entre 15 y 16 veces por segundo, unas 12.000 veces al día.

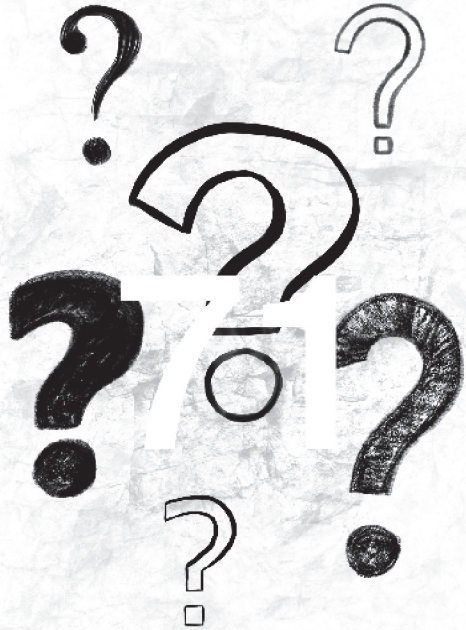
Nuestra filosofía de trabajo se basa en la constancia, la persistencia, la perseverancia, la insistencia, el esfuerzo... Igual que el pájaro carpintero, no pretendemos alcanzar el máximo nivel en el primer trabajo que hacemos. Primero buscamos obtener un primer nivel de conocimiento, para posteriormente ir trabajando esta base, y así una y otra vez hasta obtener un resultado satisfactorio. El avance que hemos logrado es el punto de partida para seguir avanzando. Vamos paso a paso. Sin miedo a equivocarnos y sin detenernos. Como el pájaro carpintero, que, si tiene ante sí un tronco tosco o abrupto, sabe que picotazo a picotazo se abrirá camino y acabará obteniendo un resultado satisfactorio.

Además, decimos que somos mañaneros en el sentido de que somos los primeros a la hora de estar al pie del cañón, y que trabajamos con pasión y afán.

El éxito de una empresa no es una cuestión de hacerlo bien un día. Se trata de hacerlo bien día tras día.

Nerea Martín

LOS PROCESOS



«Conforme voy cuestionando y conectando, surgen las ideas»

- ¿Cuándo preparamos un guiso estamos cocinando?
- ¡Claro, por supuesto! ¡Estás cocinando alimentos!
- ¿Y cuándo preparo una ensalada, también cocino?
- Eh... bueno, entonces diría que no. Solo cortas hortalizas y, como mucho, añades un poco de aliño.
- Pero ¿y si la ensalada contiene pollo?
- Mmm... entonces supongo que una parte sí estaría cocinada y la otra no.
- ¡Ah, entiendo! Entonces según el tipo de preparación estaría cocinando o no. Por ejemplo, si usara el aliño para marinar carne, entonces no estaría cocinando, ¿no?
- Mira, la verdad es que no sé por qué haces tantas preguntas, sabes perfectamente qué es cocinar. ¡Lo has hecho toda la vida!
- ¡Precisamente por eso! Lo he hecho toda la vida y jamás me había preguntado qué diablos es lo que estoy haciendo. Por favor, ¿me podrías explicar qué diantres es cocinar?

Lo que parece a simple vista un juego de palabras nos puede llevar a grandes descubrimientos. Y es que, aquello que tenemos muy interiorizado en nuestras vidas, podría llegar a convertirse en un gran desconocido. En realidad, también podría asemejarse a un ejercicio de humildad: cuestionarse uno mismo y cuestionar aquello que damos por sentado, hasta el más ínfimo detalle. ¿Y para qué? Para atrevernos a conocerlo en profundidad. Para darnos cuenta de que, tal vez, no conocemos tanto las cosas como creemos. Este ejercicio de atrevimiento condujo a elBulli a una de sus grandes máximas: para comprender debemos cuestionarlo todo y tener espíritu crítico. A medida que vamos cuestionando, probablemente surjan más y más interrogantes, y a raíz de todo este proceso, a veces interminable, demos pie a que afloren nuevas ideas. Cuanto más preguntamos, más incrementamos nuestro saber. Cuanto más conocemos, más alentamos nuestra creatividad y, en consecuencia, puede que también demos alas a nuestro carácter innovador.

Gemma Vives

LOS RECURSOS



«Si ahorramos en luz, podremos comprar longanizas mejores»

Una pyme, aunque no tenga los mismos gastos ni ingresos que una gran empresa, debe de ser consciente de a qué destina sus recursos financieros y de qué ventas necesita para que con los años se cubran los gastos y se alcancen beneficios. Todo se resume a tener un presupuesto realista.

Es imprescindible llevar un control de gastos y de caja, además de dedicar el dinero a aquello que es central para cada proyecto, que variará en función del ámbito, de la actividad económica e incluso de la empresa en cuestión.

A veces caemos en el error de pensar que únicamente deben elaborar un presupuesto las grandes empresas. Esto no es así, ya que el presupuesto te va a permitir gestionar con control, marcar el rumbo y saber si avanzas por el camino que quieres.

Elaborarlo no es complejo, y hacerlo puede evitar muchos errores y problemas a la empresa a largo plazo, además de reducir el riesgo de fracaso.

En el caso de que la pyme opte por innovar, debe establecer qué porcentaje de sus recursos financieros va a dedicar a la innovación, además del equipo y los recursos materiales e inmateriales necesarios. Una pyme posee ventajas claras para innovar: la flexibilidad estratégica, la rapidez en la toma de decisiones o la capacidad adaptativa. Paradójicamente, los grandes inconvenientes son su tamaño y la escasez de recursos.

La insuficiencia de recursos de este tipo de empresas hace que sea esencial definir el nivel de innovación en función de los recursos de que se disponga o a los que se pueda tener acceso, además de ser conscientes de que estos recursos no se podrán dedicar a otras actividades que, en un momento dado, puedan ser más importantes que la innovación para asegurar la supervivencia de la pyme.

Nerea Martín



«La auditoría de innovación es una herramienta para obtener la mejor ciencia en innovación»

La auditoría de innovación es una herramienta de control, dentro del sistema de innovación, que registra, ordena y evalúa el proceso creativo desde un prisma sistémico. Su objetivo es medir el grado de innovación de una organización para lograr una mayor eficacia, eficiencia, excelencia y longevidad del sistema creativo y de innovación en la empresa.
Must watch: Cooking in progress.

Bernabé Gutiérrez

EL SISTEMA EXPERIENCIAL



«Producto/servicio *versus* experiencia»

Existe el debate sobre si las empresas venden productos o servicios o también experiencias. Desde nuestro enfoque, entendemos que la experiencia solo existe en la medida en la que hay una persona que la vive. Así pues, decimos que la empresa pone a disposición del cliente una oferta que incluye productos o servicios desarrollados junto con un contexto: unos recursos de la empresa que desempeñan un papel importante en la experiencia del cliente, una propuesta de *marketing*, comercialización y comunicación para hacerlos llegar al cliente final, etc.

En un principio, la empresa ofrece algo para que los clientes vivan una experiencia. Quien vive la experiencia es el cliente. Él decidirá, actuará y cambiará cosas de la oferta como él desee. Y es que cada experiencia es única e irrepetible.

Es cierto que la empresa puede analizar, desde el punto de vista del cliente, cómo será su experiencia, pero este análisis no será 100% real, ya que habrá factores que condicionen la experiencia del cliente y que la empresa no podrá controlar. El cliente no siempre es el consumidor o usuario final y, por lo tanto, no tiene por qué vivir todas y cada una de las fases del conjunto de la experiencia tal y como se ha diseñado.

Entonces, ¿las empresas innovan en experiencias o son los propios clientes, usuarios o consumidores los que innovan en experiencias?

Marc Valero

LAS CONSECUENCIAS



«La innovación se puede medir por su capacidad de influencia»

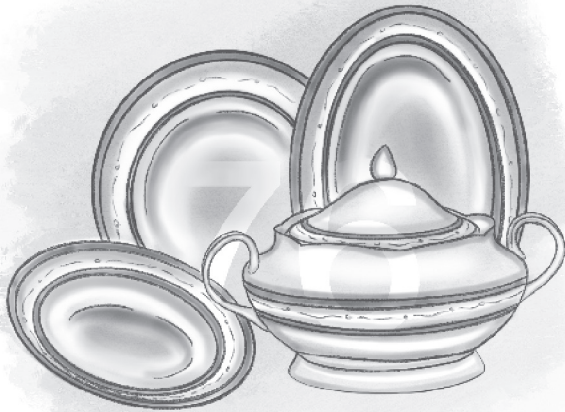
Cuando se dice que la innovación debe ser la pareja de baile del «éxito», tenemos que diferenciar entre al menos dos tipos de «éxito».

Por una parte está el éxito ligado a los logros comerciales, que es el más evidente y deseado. Una innovación determinada desarrollada por una empresa lo será cuando tenga éxito (demanda) en el mercado. Esta demanda demuestra que la innovación efectivamente lo es, en el sentido de que resulta tan relevante que hay quien está dispuesto a pagar por ella. Hoy la disposición a pagar por algo —en el contexto de la gestión empresarial— es la diferencia entre lo que puede considerarse válido y lo que no.

Pero —y sin excluir lo anterior— existe al menos un segundo tipo de éxito que revela la existencia de una innovación: la capacidad de influencia. Normalmente la empresa contemporánea está más interesada en el éxito comercial, pero también se innova influyendo y, aunque generalmente los rendimientos inmediatos en este caso sean limitados, pueden llegar a ser mucho más interesantes a medio-largo plazo.

En el mundo del arte es relativamente habitual este segundo tipo de innovación. Está representado por ciertos artistas que no han gozado de una gran acogida comercial pero que han influido profundamente en otros que —estos sí— han tenido repercusión en el mercado. La calidad objetiva y la capacidad de innovación de un artista se ve y se valora por la intensidad de su influencia.

Guillermo Fernández



«Al principio nos tiraban los platos a la cabeza»

elBullirestaurante cuestionó el *statu quo* de la gastronomía. Cuando cuestionas un paradigma existente, la sociedad responde rechazando el nuevo planteamiento. Esto pasa a todos los niveles. La gente está acostumbrada a que todo se mueva en unas determinadas circunstancias, y cuando cambias la manera de concebir cualquier cosa, cuando creas un nuevo paradigma, es normal que haya rechazo. El ser humano tiene una tendencia natural a rechazar lo desconocido, por eso mismo nos cuestan tanto los cambios.

Cuando haces innovación al más alto nivel al principio nadie te entiende. Por eso Ferran nos decía que los primeros años fueron muy duros, durísimos. «Aquí pasábamos noches sin que viniera ningún comensal», nos comentaba, «y cuando empezamos a crear platos y a hacer cosas que nunca se habían hecho, muchas veces nos tiraban los platos a la cabeza.» Claro, cuando la gente pedía una menestra de verduras y le llevaban una *mousse* de maíz, gelatina de albahaca, granizado de melocotón, *mousse* de coliflor, puré de tomate, espuma de remolacha y sorbete de almendras todo junto en un plato, no entendía nada. Fue al cabo de los años cuando se empezó a comprender que lo que pasaba en elBulli era una revolución gastronómica.

Albert Pi

LA ESTRATEGIA Y EL PLAN ESTRATÉGICO



«El término *estrategia* lo de *ne todo*»

Las pymes deben incorporar la estrategia como elemento para establecer exactamente cuáles son sus objetivos y cuáles las acciones más adecuadas para conseguirlos. Esta estrategia la definen los líderes de acuerdo con la filosofía de empresa, la cultura corporativa, el modelo de negocio, los sistemas, recursos y demás elementos suprasistémicos.

Debemos tener en cuenta que la estrategia no debe ceñirse únicamente a decisiones y acciones cortoplacistas, que, si bien pueden resultar eficaces y eficientes en el momento actual, pueden no serlo en el medio y largo plazo. Por lo tanto, se debe desarrollar un plan estratégico a medio y largo plazo para tener claro el camino que se va a seguir, además de un plan continuo de revisión de la estrategia y del plan estratégico, coherente con el entorno VUCA en el que nos encontramos.

Además de la estrategia «general» y una vez que la empresa tenga claro que desea realmente innovar, podemos abordar el concepto de estrategia intrínseca de innovación.

Las estrategias de innovación varían según el grado de innovación que la empresa persiga. No tienen por qué ser todas como las grandes innovaciones —radicales, influyentes y conocidas— que se han desarrollado a lo largo de la historia. Existen estrategias de innovación que pueden proporcionar grandes resultados a las pymes sin tener que realizar grandes inversiones.

Nerea Martín

¿QUIÉNES SOMOS?

ALBERT PI



Albert Pi es psicólogo especializado en inteligencia emocional y PNL.

Ha impartido talleres en decenas de escuelas y tiene una consulta privada de psicología.

Le encantan los retos y la superación personal. Fueron precisamente estos valores los que más le llamaron a participar en la convocatoria de elBulli1846.

Durante su paso, ha participado en el Sapiens del vino con Ferran Centelles y está elaborando un minisapiens de las emociones.

MÓNICA MEIKA



Mónica Meika lleva una década dedicada al diseño y trabajando para entornos vinculados con los negocios, el diseño y la gastronomía.

Su pasión por esta última la llevó a participar en la primera edición de elBulli1846, dejando Madrid y compaginando su trabajo en el Instituto Tramontana, un lugar donde se forjan las personas que crean y mejoran el mercado de los productos y servicios.

MARC VALERO



Marc es arquitecto y actualmente residente en Suiza.

Durante sus estudios recibió el premio The Best Student Design-Build Projects Worldwide.

Comenzó su carrera profesional en RCR Arquitectes, ganadores del Premio Pritzker en 2017, desde donde dio el salto a la primera convocatoria de elBullifoundation, dejando atrás la convivencia diaria con su pareja y el trabajo como arquitecto para sumergirse de lleno en el estudio de una empresa de arquitectura.

Hoy en día sigue la investigación con RCR Arquitectes.

VÍCTOR CALEYA



Graduado en Filosofía, Política y Economía por la Universidad Pompeu Fabra (top 5 de su promoción), tiene un Máster en Filosofía por la Universidad de la Sorbona de París.

Ha publicado artículos académicos en francés y castellano, y su pasión es la divulgación de la filosofía y el conocimiento.

Participó en la primera convocatoria de elBulli1846 y, una vez finalizada, continuó trabajando con Ferran Adrià en el desarrollo de varios proyectos.

BERNABÉ GUTIÉRREZ



Bernabé Gutiérrez o la apuesta por el liderazgo en innovación.

Salvando las distancias, lo que atrajo a Bernabé a Cala Montjoi fue la idea de vivir una experiencia de creatividad similar a la que Ferran Adrià pudo vivir junto al escultor Xavier Medina Campeny.

Esta enriquecedora experiencia le ha permitido compartir el liderazgo en innovación de elBullirestaurante con el mundo empresarial.

Siempre estará agradecido al equipo de elBullifoundation por abrirle las puertas.

GEMMA VIVES



Especializada en la evaluación y gestión de proyectos de desarrollo social, y enfocada a la docencia universitaria, ha participado en evaluaciones de proyectos nacionales, europeos y latinoamericanos.

Su enorme curiosidad por el aprendizaje y los retos transformadores y exigentes la llevaron a formar parte del equipo capitaneado por Ferran Adrià.

Durante su estancia en elBulli1846, encabezó el trabajo del ámbito educativo. Con la metodología Sapiens como eje vertebrador, desarrolló prototipos de proyectos para el futuro de la educación formal.

VERÓNICA GIL



Con una larga trayectoria en la gestión del conocimiento, Verónica está especializada en el tratamiento de la información y la documentación en sus múltiples facetas.

Este aprecio por la transformación y el aprovechamiento del conocimiento la han hecho participe en proyectos de diferentes ámbitos, tanto en organizaciones públicas como privadas.

Su afinidad con elBulliFoundation por construir, inspirar y despertar la pasión creativa no solo en la gastronomía sino en otras muchas disciplinas, la llevó a compaginar sus proyectos con la participación en la primera convocatoria de elBulli1846, en la que se enfocó en la gestión documental y los archivos históricos de organizaciones innovadoras con el fin de contribuir a la transferencia y el intercambio del conocimiento entre las personas.

GUILLERMO FERNÁNDEZ



Guillermo es consultor profesional de proyectos museísticos.

Se sintió intensamente atraído por elBulli1846 por tres motivos. En primer lugar, debido a su admiración por todo lo que aportó elBullirestaurante; en segundo, porque se siente plenamente identificado con la ideología y los valores que inspiran a elBulli1846 como laboratorio de desarrollo de conocimiento, y, finalmente, por el inmenso respeto y confianza de elBulli1846 por el lenguaje museográfico como medio de comunicación principal.

En la actualidad sigue participando en el proyecto expositivo de elBulli1846 e impulsa una *spin-o* de elBulliFoundation dedicada a la concepción, el desarrollo y la gestión de los museos de empresas (museos corporativos).

NEREA MARTÍN



El estudio del caso de elBullirestaurante durante su tercer año del grado en Dirección y Administración de Empresas de ESADE despertó su interés por el modelo de negocio de la galaxia Adrià-Soler y su relación con la innovación. Esto la llevó a formar parte de la primera convocatoria y a una posterior colaboración con elBulli1846, coliderando un proyecto de investigación para comprender los elementos que componen una empresa y mejorar la gestión de las pymes.

En paralelo, y tomando como ejemplo elBullirestaurante, ha realizado su trabajo de final de grado sobre la evaluación de los resultados innovadores en las empresas.

Actualmente se encuentra en Guatemala desarrollando un proyecto social y en los próximos meses realizará un intercambio en la escuela de negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania, donde finalizará sus estudios.

ELI PUIGGRÓS



Antes de llegar a Cala Montjoi, Eli se dedicaba a la dirección y gestión de proyectos de investigación de mercados y consultoría de innovación para marcas de gran consumo.

Publicista de formación, su pasión por el ámbito de la alimentación y la cocina la llevó a realizar un máster en Comunicación y Periodismo Gastronómico. A partir de la investigación realizada en su trabajo de fin de máster sobre el movimiento tecnoemocional, surgió su interés por comprender en qué y cómo innovó elBullirestaurante para liderar el cambio de paradigma de la restauración gastronómica.

Aunque acaba de emprender su propio negocio, sigue colaborando con elBulli1846 y aplicando la metodología Sapiens para llevar a cabo la auditoría de innovación de elBullirestaurante.

eIBullfoundation, Fundació Privada

Patronos 2022

Ferran Adrià, Albert Adrià, Marta Sala, Isabel Pérez y Ernest Laporte
Y siempre está con nosotros Juli Soler

Ángeles 2022

Telefónica, Lavazza, CaixaBank, Grífols

77. Actitud innovadora

Primera edición: enero 2022

Edición especial para CaixaBank

Responsable de la edición

eIBullbooks

Autor

eIBullfoundation

Corrección de estilo y supervisión

Cillero & de Motta, Solució de Continuitat

Ilustraciones

Miriam Diaz

Diseño y maquetación

Miriam Diaz, dosgrapas

Diseño de la cubierta

Odisea Barcelona

Impresión

Liberdúplex, S.L.U.

ISBN 978-84-09-36087-1

Depósito Legal: B 19572-2021

Impreso en España

© eIBullfoundation con la colaboración de CaixaBank

Cala Montjoi s/n, 17480 Roses

www.eibullfoundation.com

Reservados todos los derechos. Ninguna de las partes de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida por ningún medio sin permiso del editor.



El 30 de juliol de 2011 va tenir lloc l'últim sopar al restaurant elBulli, triat el millor restaurant del món cinc vegades.

Ferran Adrià i el seu equip celebraven l'últim vals en companyia d'alguns dels millors xefs que havien estat *stagiers* a les seves cuines. Tancava elBulli per obrir elBulli. elBulli es transformava. Era el primer dia d'elBullifoundation.

Després van venir les exposicions sobre el llegat del restaurant, els llibres enciclopèdics sobre gastronomia, les conferències i els reptes amb estudiants, la metodologia Sapiens i la investigació sobre innovació.

Nou anys després, enmig de la pandèmia, es van tornar a obrir les portes de cala Montjoi, ara convertida en elBulli1846, un laboratori sobre innovació i un espai expositiu: un «lab-expositiu». Ferran Adrià hi rep un nou equip, però aquesta vegada no són cuiners. Venen del món de l'arquitectura, la filosofia, la museografia, el disseny, la geopolítica, l'administració d'empreses, la gestió documental, la psicologia, el sector serveis i la investigació de mercats. Un equip multidisciplinari. Persones inquietes, interessades per la innovació.

«En aquest llibre no t'ensenyarem a innovar, sinó que et direm com pensem sobre la innovació. És una visió de l'equip de la I Convocatòria d'elBulli1846»

- Ferran Adrià -

