



## “La Creativación no solo sirve para que tu empresa continúe teniendo éxito. También para dar esperanza a la humanidad”

*Time-Out: Creativación o Extinción, es nuestra elección... Es el título del libro que ha escrito Josep Lagares, CEO de Metalquimia, para compartir la metodología que ha llevado a esta firma de tecnología cárnica a ser una de las más exitosas a nivel mundial por sus lanzamientos innovadores. Pero se trata de un método que no solo tiene aplicación empresarial sino que es extrapolable a los retos que debe afrontar la humanidad. De todo esto hablamos con él en esta entrevista.*

Jesús Cruz  
eurocarne  
jcruz@eurocarne.com

**DICEN QUE LOS PERIODISTAS SOMOS GENTE** que sabe un poco de todo y mucho de nada. Bueno, en el caso de los periodistas especializados sí que hay campos de los que sabemos mucho. En mi caso el área de especialización es la industria cárnica. Desde que llevo en este sector la familia Lagares y su empresa, Metalquimia, siempre han sido un ejemplo de éxito tanto como compañía, como por las innovaciones que han lanzado al mercado. ¿Qué hay detrás de todo ello? Sin duda alguna mucho talento, un inmenso trabajo y obviamente una metodología clara que haga llevar el mayor número de proyectos a convertirse en un éxito.

Josep Lagares, su actual CEO, supo sacar tiempo de su actividad diaria y escribir un libro: *Time-out: Creativación o Extinción, es nuestra elección...* En él busca compartir esta metodología transformadora para que, tanto empresas como la sociedad, puedan afrontar los rápidos cambios y el *TIME-OUT* global, término del que aprenderán más si siguen leyendo esta entrevista. Además, enfatiza la necesidad del liderazgo en esta materia, de la innovación abierta y la colaboración entre el hombre y la inteligencia artificial para asegurar la supervivencia y el futuro mediante la generación continua de ideas y disrupciones.

### ¿Cómo se llegó en Metalquimia a la Creativación?

Cuando me incorporé en 1988 a Metalquimia, me di cuenta de que ésta había sido una empresa muy innovadora pero la creatividad y la innovación siempre dependían del genio creativo de mi padre Narcís. No había una metodología clara para innovar y cualquier idea, si nos parecía buena, la lanzábamos. A veces salía bien, pero otras no tanto. Esto último nos pasó en 1992 cuando diseñamos y fabricamos un equipo para esterilizar la superficie de los jamones cocidos. Obtuvo incluso un Premio a la Innovación de la Generalitat de Catalunya, pero fue un absoluto fracaso técnico y comercial. Ahí pensamos en la cantidad de recursos tanto económicos como de personal destinados a este proyecto concreto, y el poco o nulo éxito obtenido. Vimos que había algo que no funcionaba, que faltaba método, que para asegurar nuestro futuro no podíamos depender de la creatividad de una sola persona.

Entre 1992 y 1996 empezamos a desarrollar metodologías sencillas para mejorar lo que nos parecían buenas ideas a base de evaluarlas, priorizarlas y ponerlas en el mercado con, a priori, un alto porcentaje de éxito. Con esto comenzamos a superar el 40 % anterior de tasa de éxito en los lanzamientos, una ratio común en quienes nos dedicábamos a hacer bienes de equipo y, en poco tiempo, alcanzamos el 80 % de éxito en los lanzamientos de nuevos productos.

Ya a finales de los 90, con el cambio de siglo, nos dimos cuenta de que faltaba algo más en esta

ecuación para lograr pasar de una buena idea a algo que fuera un éxito de mercado. Nos faltaba tener muchas y muy buenas ideas para escoger las mejores ideas generadas en el proceso creativo, desarrollarlas y asegurar su conversión en una realidad facturable.

De esta forma, sin casi darnos cuenta, nació la ecuación de la CREATIVACIÓN = CREATIvidad x innoVACIÓN = RESULTADOS e IMPACTO en el mercado, donde si cualquiera de los dos multiplicandos es cero, el resultado final es cero. Por ello,

Creativación es un neologismo que une las dos palabras. Así llegamos a comienzos de este siglo y la ratio de éxito de los proyectos ya superaba el 90 % merced a aplicar esta nueva metodología.

Se comenzó a correr la voz sobre el proceso creador que apli-

cábamos en Metalquimia y empezamos a recibir visitas de empresarios y directivos de empresas, tanto de nuestro sector como del IBEX 35, de académicos, de instituciones culturales, de ONGs, etc, para conocer la metodología... e incluso se hicieron casos de estudio sobre cómo funcionaba todo el proceso.

### ¿Y cómo surge *Time-Out*?

Hará unos 11 años, en 2014, nos dimos cuenta de que teníamos algo muy potente entre manos y que no nos lo podíamos quedar para nosotros... había que compartirlo ya que sería muy egoísta si no lo hiciéramos. Ahí comencé a pensar en escribir un libro explicando la metodología de la Creativación y he tardado unos 10 años en idear cómo debería ser la obra, *Time-out: Creativación o Extinción, es nuestra elección...* De hecho, el proyecto *Time-Out* ha cogido mucho más sentido después de la pandemia del coronavirus y con la irrupción de la inteligencia artificial como potenciador de la creatividad humana.

Me aislé para escribirlo y lo hemos editado con Plataforma Editorial. Se presentó el pasado mes de noviembre en catalán, en diciembre en castellano, en abril en inglés y para otoño/invierno, si Dios Quiere, se lanzará en chino.

“Cuando implantas la creatívación dentro de las compañías, estás asegurando su futuro ya que es aplicable a cualquier tipo de empresa o sector”

### ¿Con qué propósito lo ha escrito?

Buscamos compartir una metodología que creemos que es transformadora y que puede ayudar a muchas organizaciones. Hay empresas que no saben, en estos momentos, ni cómo empezar a ser creativos para innovar. Me he encontrado con muchos empresarios y directivos que tienen claro que solo con metodologías de creatividad e innovación van a subsistir en el futuro, pero no saben ni por dónde empezar. Con lo cual con esta metodología pueden aprender a hacerlo... y conseguirlo.

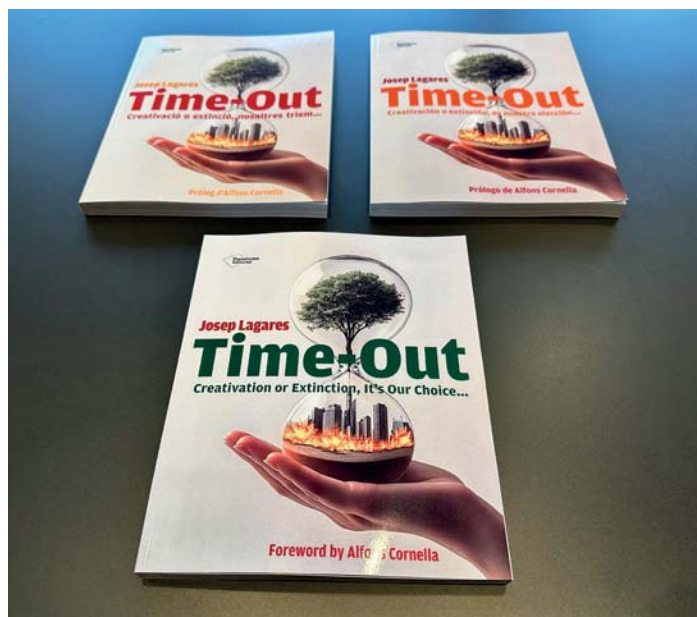
Además, próximamente también verá la luz su propia web, [www.time-out.es](http://www.time-out.es) que va a ser una plataforma digital donde cualquiera lo desee, además de leerse el libro, podrá empezar esta metodología a nivel digital.

### El diseño del libro es también muy interactivo, dan ganas de interactuar con lo que va planteando.

Todas las imágenes de principio de cada capítulo están generadas con inteligencia artificial, con algoritmos propios. Hay doce capítulos de parte teórica acerca de la Creativación, pero en cada uno de ellos hay una serie de consejos prácticos que pueden ser implementados a la mañana siguiente. Van desde despertar el potencial creativo de las personas dentro de la organización, a cómo generar una cultura empresarial basada en la innovación, o bien cómo diseñar espacios creativos o cómo liderar la Creativación... además de toda una serie de dinámicas para detectar retos y solucionar problemas, por ejemplo.

Una vez que están bien detectados, planteados y definidos los retos creativos, con criterios de riesgo y de impacto de mercado, llega el momento de generar ideas a partir de hacerse preguntas sobre el propio reto, por ejemplo, pero hay que hacerlo siempre con método.

También, al final del libro, hay tres anexos, el primero de ellos es de ejercicios para ver la capacidad de los colaboradores para mirar *Out-Of-The-Box*, lo que se llama “fuera de la caja” y que consiste en buscar soluciones creativas e inusuales a los problemas, sin limitarse por reglas o clichés preconcebidos. También hay dinámicas para detectar retos, resolver problemas y talleres de ideación con ejemplos prácticos y de fácil comprensión.



*Time-Out: creativación o extinción, es nuestra elección...* ya ha sido editado en catalán, castellano e inglés. En otoño será publicado también en chino.

Estoy convencido de que cuando implantas esta metodología en cualquier organización, estás asegurando su futuro ya que es aplicable a cualquier tipo de empresa o sector. Si no empiezas a utilizar metodologías de este tipo corres el riesgo de irte directamente a la extinción.

### Eso forma parte del subtítulo. ¿Y por qué *time-out*?

*Time-out* quiere decir “Se acaba el tiempo”. En mi vida anterior, fui muy aficionado al paracaidismo, y en particular a las formaciones en caída libre. Tras saltar del avión, nos uníamos para hacer nuestras figuras y llegado un momento, un dispositivo digital incorporado en el casco, llamado precisamente TIME-OUT, nos avisaba que se había acabado el tiempo de trabajo, que teníamos cuatro segundos para separarnos y abrir el paracaídas y evitar así un accidente mortal.

Esta idea del TIME-OUT la aplico también a la humanidad. ¡Los cambios que vivimos en la actualidad son existenciales, exponenciales, muy rápidos... si a ello le sumamos que cada vez contamos con recursos vitales más escasos (me refiero al agua potable y a las tierras cultivables), la crisis global está servida!

Adicionalmente a lo anterior, otro término que me gusta mucho utilizar es el *Earth OverShoot Day*, que es el día del año en que un país o la misma huma-

inidad agota los recursos que tiene para todo el año. A nivel global estos recursos para el año se agotan en el mes de agosto, en España se agotan en el mes de mayo y hay un país que los agota en el mes de febrero. Quiere decir que estamos agotando mucho más rápido los recursos disponibles para subsistir que su velocidad de regeneración. Si hablamos de un ecosistema, si los cambios son muy rápidos y los recursos disminuyen considerablemente, la velocidad de adaptación de las especies tiene que ser más rápida que los anteriores, de lo contrario la Extinción está servida. Sin embargo, si eres capaz de adaptarte a estos cambios y generar más recursos que los que hay al alcance de todos, sobrevivirás y evolucionarás. Esto nos lo podemos aplicar a las empresas, pero sobre todo a la humanidad.

Por eso me gusta decir que la humanidad está en un momento TIME-OUT, de ahí la parte filosófica del libro: nos queda muy poco tiempo

para reaccionar y la única vía para solventar este Gran Reto es el recurso más inagotable que tenemos los humanos, que es el poder de generar nuevas ideas ante los retos existenciales que compartimos.

Si, nuestra capacidad de generar nuevas ideas es un recurso inagotable... sólo hace falta que seamos conscientes de nuestra capacidad para generar nuevas ideas ante cualquier reto... y la metodología de la Creativación nos puede ayudar mucho en esta misión.

A menudo me gusta explicar que de 1.000 personas que escogiéramos en una audiencia, nos daríamos cuenta de que un 10 % tiene un talento creativo innato, es la *Creatividad Innata*. Otro 80 %, utilizando metodología y despertándoles su potencial creativo, se convencerán de que pueden generar ideas disruptivas y de impacto ante cualquier reto

posible, es lo que llamo la *Creatividad Adquirida*... y quedaría otro 10 % que son los "asesinos de la creatividad", que son aquellos que dicen que "ya está todo inventado" o "que esto ya lo probamos y no funcionó, es la *Creatividad Negada*... A estos sujetos, hay que hacerlos cambiar de mentalidad, o sino alejarlos de tu organización ya que son manzanas podridas que van pudriendo al resto del cesto.

¡Cuanto más lejos mejor!

Por tanto, la idea del proyecto TIME-OUT es compartir una metodología que no solo sirve para que una organización continúe viva, creciendo de forma sostenible y exitosa, sino una metodología para dar esperanza a la humanidad.

### **El libro comienza con dos narraciones muy diferentes.**

Son dos particulares visiones del futuro de la humanidad, La primera es una visión "apocalíptica", y la segunda una visión de "abundancia"... y de cómo utili-

zando la filosofía de la Creativación, por muy difíciles y complicados que sean los retos, la humanidad los puede sobrevenir, sobrellevar y superar... de ir hacia un lado o hacia otro depende exclusivamente de nosotros y nuestros actos a partir de ahora!

### **Incluso hay una tercera historia, Auroris.**

Sí. Al final del libro expongo otra visión que hace tiempo me hace reflexionar. Hay autores como Imma Martínez, por ejemplo, que en su obra *La quinta revolución industrial*, asegura que la conquista del espacio se va a convertir en la mayor expansión industrial en este siglo. A esta visión, ¡le he sumado un ejercicio de creatividad con otras muchas más cosas que conozco, derivando en un relato acerca de la colonización de un exoplaneta... pero hasta ahí puedo leer!



Momento de la presentación del libro *Time-Out* durante la pasada edición de IFFA con motivo de la tradicional rueda de prensa de Metalquimia en la que se muestran los lanzamientos de la compañía.

**Y ¿qué papel va a jugar la inteligencia artificial en la Creativación?**

Sin lugar a duda va a ser fundamental. En *Time-Out* hablo sobre la importancia de las mentes poliédricas. Pero es que la inteligencia artificial es la mente poliédrica por excelencia. La colaboración entre mente humana e inteligencia artificial tiene el potencial de liberar nuestro poder creativo para ayudar a las organizaciones, y a la humanidad, a resolver sus retos más acuciantes. Además, los humanos podemos modificar y proporcionar contexto al contenido generado por la IA, asegurándonos su eco emocional y cultural.

Hay quienes me han dicho que yo soy un tipo que cree en la *Inteligencia Artificial Humanista*, en la que se ligan las dos caras de la moneda para solucionar los problemas y aportar soluciones disruptivas. Creo sinceramente que humanos y máquinas crearán y tomarán juntos las decisiones. La IA nos ofrecerá una colaboración primordial e incondicional para la resolución de problemas y generación de soluciones creativas en prácticamente todas las áreas de la actividad humana.

**Lo de compartir esa creatividad e innovación, ¿cómo es aceptado?**

En el libro dedico un apartado especial a la co-Creativación, o a la Innovación Abierta, donde se abre el embudo de ideas, permitiendo que jueguen, no solo las de una organización en concreto, sino también las de otras muchas. Aún tenemos un problema cultural y nos encontramos con que hay muchos que no saben hacerlo, que les da miedo abrir, ofrecer o pedir su innovación fuera de casa, ya sea en universidades, centros tecnológicos o en otras empresas, incluso con la competencia.

Por otro lado, he redactado, hace pocas semanas, un informe técnico sobre el funcionamiento de la Transferencia Tecnológica en nuestro País. Normalmente esta transferencia se intenta que pase de la Universidad y/o de los Centros Tecnológicos a las empresas. Pero desafortunadamente muchas de estas investigaciones no llegan a buen fin ya que tienen que atravesar lo que llamo el Death Valley, el Valle de la Muerte.

Por ello, la idea es crear puentes y ayudar a que esas ideas atraviesen esa zona de muerte, analizando también por qué hay ideas y proyectos que no cruzan al otro lado o que lo alcanzan sin llegar



Momento de la presentación del libro en el Auditorio de Girona al que asistieron más de 400 personas.

a ser nunca un éxito comercial. Hay que reflexionar sobre esto y analizar sus causas, tanto de un lado como del otro, que no lo hacen posible. Si lo hacemos, nos daremos cuenta que, en la mayoría de los casos, es por la falta de cultura en creatividad e innovación además de formación en métodos de emprendimiento. ¡Aún hay poca gente formada para hacerlo posible... nos queda un largo camino para recorrer!

Por ello, es muy importante educar sobre estos temas de Creativación desde la base, en la escuela. Éste es el propósito de la Fundación para la Creativación (ver [www.fundaciocreativacio.org](http://www.fundaciocreativacio.org)), que está impulsada por una serie de empresarios y directivos del País. En el poco tiempo que lleva funcionando ya ha impactado a más de 40.000 alumnos entre Bachillerato, Secundaria, Universitarios y estudios de Formación Profesional. ¿Para qué? Pues para que cuando se incorporen al mercado laboral ya tengan un conocimiento sobre cómo ser creativos para innovar.

Con la Fundación también hemos puesto en marcha retos creativos, los “Creative Challenge”, en el que se establecen retos reales y, así, una serie de escuelas tiene que trabajar para encontrar las soluciones óptimas a los retos planteados. Trabajan en ello, se lo pasan bien y al mismo tiempo aprenden toda la metodología para resolverlos.

Solo así, socializando y democratizando la Creativación lograremos que en nuestro país se inventen las disrupciones del futuro. Para ello tenemos que empezar desde la base, no hay otra opción.

**El proceso que os llevó en Metalquimia a desarrollar la *Creativación*, ¿es algo que sólo puede surgir en una empresa familiar que le dedica el tiempo que esto necesita?**

La metodología de la *Creativación* no es una exclusiva de las empresas familiares, cualquier organización la puede implementar y desarrollar. En nuestro caso, cuando empezamos a trabajar el tema hace más de 30 años, vimos muy pronto los primeros resultados, en apenas seis meses... en poco tiempo vinieron otras compañías, incluso alguna gran multinacional a aprender cómo lo hacíamos. Nos hemos ido encontrando con empresas en las que hay un departamento de Creatividad e Innovación u otras en las que las innovaciones vienen sólo del departamento de marketing e incluso del departamento financiero.

Pero, y el peón que está en el taller, ¿es que no puede innovar? Debemos tener en cuenta todas las ideas y sugerencias de todas las personas en la organización, no sólo las de unos cuantos... en este contexto el liderazgo creador es muy importante y tiene que empezar por arriba, por los consejos de administración y los CEO y expandirse como una gota de aceite a todos los rincones de la organización. La *Creativación* no se puede delegar a unos pocos. Me gusta decir que el líder creador es aquella persona capaz de imaginarse un futuro mejor y conseguir que quienes lo rodean le crean y lo sigan para lograrlo.

Es importante darse cuenta de que las empresas familiares tienen un gran hándicap y es que, con el paso de las generaciones, o se rejuvenecen o mueren. El producto que lanzó en su momento el fundador tal vez aguante con la segunda generación, con los hijos, pero se acabará convirtiendo en una commodity, un producto de bajo margen que te acaban copiando. Esto mismo es aplicable a las startups que empiezan solamente con un producto. Justo sobre esto hablo en un capítulo del libro donde doy diez consejos explícitos para emprendedores que quieren montar su primera startup.

Las empresas familiares tienen que afrontar este reto del rejuvenecimiento en el traspaso generacional ya que una nueva generación no puede vivir de los frutos logrados en el pasado y gracias a la *Creativación* ahora disponemos de un método que permite asegurar la pervivencia a largo plazo de las empresas familiares.

**Y en el caso de la industria cárnica, ¿cómo es su relación con la *Creativación*?**

El sector agroalimentario español, y cárnico en particular, para mí es uno de los sectores de más peso y más innovadores a nivel global. Lo que aquí hacemos no lo vemos en otras partes del mundo y esto no lo debemos olvidar.

En nuestro caso particular, hemos hecho procesos de innovación abierta con algunas firmas cárnicas e incluso con competidores nuestros, como puede ser la tecnología CookEX Process®, desarrollada conjuntamente con Handtmann, y presentada en la última Feria IFFA, celebrada en Frankfurt el pasado mes de mayo.

Ambas empresas teníamos nuestras tecnologías propias ya desarrolladas y patentadas, y nos juntamos para hacer realidad una disrupción: un nuevo sistema automatizado y continuo para la coextrusión y cocción acelerada de salchichas con tripa de alginato. ¡Es un claro ejemplo de innovación abierta que va a cambiar el sector!

**En la parte final del libro hace una metáfora diciendo que la obra es una especie de tienda de semillas que ofrece, no vende, para que cada uno pueda sembrar su futuro.**

Exactamente es esto. No intentamos vender la solución final. Regalamos una semilla para que, quien lo desee, la pueda desarrollar y hacer crecer por sí mismo. Éste ha sido el propósito del libro *Time-Out*, porque mediante el impulso de la *Creativación* queremos poner nuestra semilla para transformar corazones y mentalidades que nos lleven a crear un futuro un poquito mejor. En definitiva, son pequeñas acciones (semillas) que aspiran a grandes transformaciones.

**Para acabar con un símil futbolero, el proceso creador ¿es algo así como la Masía del Barça en la que se cultiva una gran cantera de ideas y las mejores de ellas se van al primer equipo?**

Pues sí, es una buena metáfora. Hay que tener muchas, muchas ideas en el proceso creativo para seleccionar las mejores con criterios de riesgo y de impacto, y así poder priorizarlas y lanzarlas al mercado con la más alta probabilidad de éxito. ¡La Cantidad nos llevará a la Calidad, y la Calidad al Éxito Final! e