

## Éxito

- Acción
- Motivación
- Pasión
- Formación continua
- y una pizca de suerte

## Innovación

### 1. Generar el cambio

- 5 kg Visión
- 500 gr. Creatividad

### 2. Implantar el cambio

- 50 kg Coraje
- 500 gr. Predisposición

### 3. Gestionar el cambio

- 5 kg Perseverancia
- 500 gr. Inteligencia

# El Pastelero Manolo:

un Ingeniero Industrial doctor en innovación que nunca pisó la Universidad.

Manolo era un estudiante brillante, de los que obtenía alguna matrícula de honor en el bachillerato de la España de finales de los 50. Su padre era pastelero, como lo fue su abuelo, y lamentablemente no disponía de los medios necesarios para que Manolo estudiara en la universidad. Así, pese a que no era su intención, Manolo se tuvo que quedar allado de su padre y aprender las bases del oficio de la pastelería. Poco a poco el aprendiz fue cogiéndole el gusto a eso de crear y empezó a ser consciente de lo gratificante que era experimentar y **aprender haciendo** a base de equivocarse y rectificar. Lo que Manolo destaca de su padre por encima de todo es que nunca se negó a que investigara y probara cosas nuevas y arriesgadas. **Que no te digan constantemente que no a tus iniciativas es algo que deberían aprender del padre de Manolo muchos gerentes y ejecutivos empresariales de nuestro tiempo.**



El primer gran reto de Manolo fue hacer pasteles con nata y trufa en 1959. En aquella España se trataba de una materia prima escasa, poco accesible y difícil de manejar, por requerir refrigeración constante cuando aún no se contaba con cámaras frigoríficas. Aun así, el aprendizaje no desistió en su empeño de innovar y trabajar con esos ingredientes que había que ir a buscar cargado de hielo a la capital, situada a unos 30 km de Sagunto, su ciudad natal.

---

*Que no te digan constantemente que no a tus iniciativas es algo que deberían aprender del padre de Manolo muchos gerentes y ejecutivos empresariales de nuestro tiempo.*

---

Aplicando los conceptos del “Just in time” unos treinta años antes de que ese modo de gestión empresarial se conociera en occidente, nuestro particular “ingeniero de producción” popularizó los pasteles de nata y trufa haciéndolos en la cantidad justa y a medida que los clientes los consumían para optimizar los beneficios. Una innovación que permitió que la Pastelería Cuenca de Sagunto estuviera a la altura de las más exquisitas y refinadas pastelerías del centro de Valencia. Esto le dio muchos ánimos y le motivó a seguir explotando su ingenio en la pastelería. Pero lo que definitivamente sirvió de espaldarazo y acabó de convencer a Manolo de su particular talento fue el hecho de que el maestro Rodrigo, uno de los más grandes compositores valencianos de todos los tiempos, se enamorara de una de sus creaciones, la tarta de nata y fresas. El maestro no perdía la oportunidad de probarla siempre que volvía a Sagunto y cuando se encontraba fuera y le hacían llegar una de esas tartas se alegraba sobremanera.

Cuando Manolo y su mujer Isabel toman el mando del negocio en 1980 forman un tándem perfecto, ella se encarga de atender a los clientes y de decorar el escaparate del local y él de crear nuevas propuestas. Isabel se preocupa de conocer cómo se van aceptando las nuevas creaciones de su marido, preguntando a sus clientes e informándolos de las sucesivas mejoras que Manolo va realizando en función de sus demandas. **Perfectamente coordinados, aplicando preceptos de la Ingeniería Concurrente 10 años antes de que se empezara a hablar de ella en los congresos de Ingeniería en Europa, superan el conocido como “síndrome del muro”** que imperaba en la industria de la época provocando errores e insatisfacción en los consumidores debido a la falta de comunicación entre los distintos departamentos. El trabajo simultáneo y en paralelo que se realizaba en la pastelería les permitía optimizar su oferta, sus procesos y sus aprovisionamientos, gastando sólo en aquello que sus clientes valoraban. De nuevo se anticiparon en la aplicación de la Ingeniería del valor, práctica industrial solamente conocida por aquel entonces en EEUU.

---

*...Perfectamente coordinados, aplicando preceptos de la Ingeniería Concurrente 10 años antes de que se empezara a hablar de ella en los congresos de Ingeniería en Europa, superan el conocido como “síndrome del muro”...*

*... Se anticiparon en la aplicación de la Ingeniería del valor, práctica industrial solamente conocida por aquel entonces en EEUU.*

---

En definitiva, el seguimiento de Isabel permitía retirar rápidamente los productos que no gozaban de la aceptación de sus clientes e ir refinando los que sí contaban con su aprobación. Prácticas como ésta, según afamados expertos del mundo de los negocios, ha supuesto parte del sonado éxito de la firma ZARA. Así, **el particular matrimonio, sin licenciatura en ingeniería ni marketing, estaba aplicando el “User Centered Design” 20 años antes de que esa tendencia se popularizara en Europa.** Sin duda nuestro pastelero y su mujer bien podrían haber enseñando las bonanzas de este enfoque a los ingenieros de su época, pues lo pusieron en práctica mucho antes de que esa filosofía llegara a las aulas de cualquier universidad europea. Pero el matrimonio fue incluso más lejos. **La pasión por el trabajo bien hecho les llevó a dar recetas, a modo de manual de instrucciones, de cómo se debían consumir sus productos para que no se perdiera ni un solo matiz de su sabor, en lo que bien podría servir de ejemplo del “Experience Design”,** una disciplina que se está consolidando ahora, en pleno s. XXI, y que busca satisfacer a la perfección la triada



sensorial, perceptiva y emocional vinculada al disfrute de un producto o servicio. Una nueva lección de vanguardia e innovación real para el mundo real que Manolo y su mujer implantaron con una antelación asombrosa.

Manolo no conoce la **Matriz del Boston Consulting Group**, pero no le hace falta para saber que su producto estrella es su hojaldre de crema, un bocado perfecto en la opinión de sus consumidores que, sin embargo, no está del todo acabado para él, que sigue innovando para que el hojaldre se mantenga más tiempo crujiente resistiendo la elevada humedad que hay en su pueblo. Y es que **la obsesión por la calidad le ha llevado a aplicar sistemas Kaizen de mejora continua de la calidad desde sus comienzos**, cuando peleaba por perfeccionar las recetas heredadas de su padre. La calidad está siempre en su cabeza, hasta el punto que una de sus últimas actividades diarias consiste en retirar los milhojas y hojaldres que llevan más de 6 horas expuestos en sus vitrinas, evitando así que salgan al mercado sin estar, según su exigente criterio de experto, en las condiciones óptimas de consumo.

---

*El particular matrimonio, sin licenciatura en ingeniería ni marketing, estaba aplicando el “User Centered Design” 20 años antes de que esa tendencia se popularizara en Europa.*

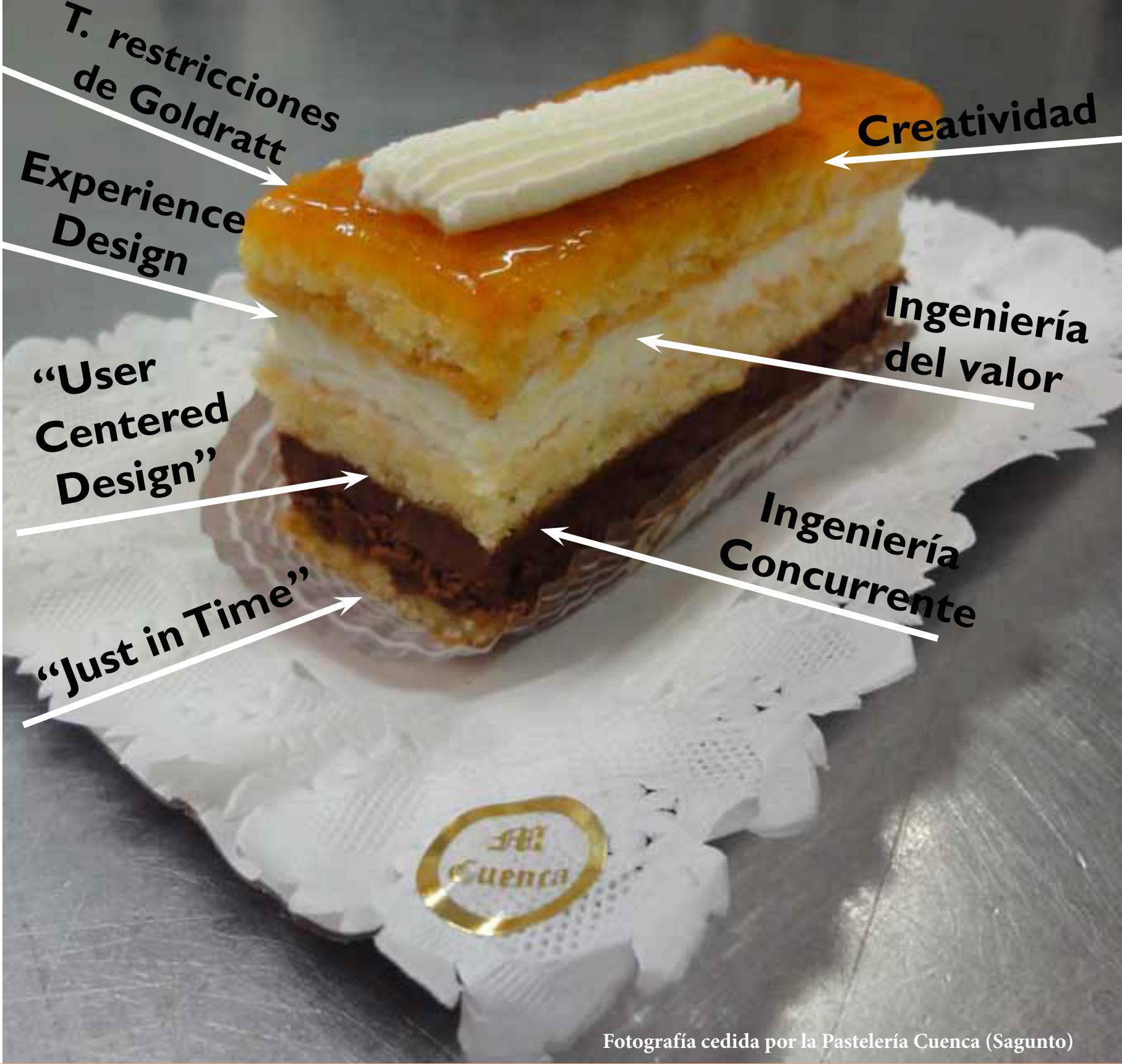
*La obsesión por la calidad le ha llevado a aplicar sistemas Kaizen de mejora continua de la calidad desde sus comienzos*

---



Otra de las prácticas ingenieriles que realizó Manolo sin ser consciente consistió en la aplicación de la **teoría de las restricciones de Goldratt** cuando recibió un encargo de tarta nupcial con ciertas limitaciones, dados los gustos distintos y aparentemente irreconciliables que tenía la pareja de novios. Nuestro pastelero tenía sólo cuatro días para personalizar la tarta para la particular pareja y conseguir además que fuera del gusto del resto de comensales, algo que consiguió haciendo gala de oficio y mucha creatividad. Concibió así la tarta de “*Llima i canyella*”, una obra que no pensaba comercializar más y que, sin embargo, por su exquisito sabor, delicadeza ornamental y fácil digestión se convirtió en un producto “worldclass” que gusta a pequeños y mayores y que actualmente supone el 50% de las ventas dentro de su catálogo de tartas.

*La pasión por el trabajo bien hecho les llevó a dar recetas, a modo de manual de instrucciones, de cómo se debían consumir sus productos para que no se perdiera ni un solo matiz de su sabor, en lo que bien podría servir de ejemplo del “Experience Design”.*



Fotografía cedida por la Pastelería Cuenca (Sagunto)

Con todo, la pastelería Cuenca vivió su década maravillosa entre 1997 y 2007, cuando en fechas señaladas las largas colas en su establecimiento eran habituales. Y es que Manolo, como la multinacional Apple, más que clientes tiene fans dispuestos a esperar lo que haga falta para poder degustar sus creaciones y endulzarse los paladares con los pequeños bocados de felicidad que les prepara. Cuando se le pregunta por qué no amplió el negocio en aquella época aprovechando el éxito, replica que todo esto no llega por casualidad, que hace falta mucho trabajo, dedicación exclusiva y mucho esfuerzo. Comenta que emprender cualquier iniciativa de crecimiento habría supuesto un esfuerzo extra que no estaban en condiciones de realizar. También lanza la pregunta de si es posible replicar lo artesanal sin traicionar su verdadera esencia. La verdad es que a nadie se le ocurrió decirle a Ferran Adrià que montara otro Bulli a pesar de las largas listas de espera que tenía para degustar sus platos.

Pero, como dice Manolo, el éxito, por desgracia, no es sólo cuestión de trabajo, además hay que tener un poco de suerte y no dejar nunca de formarse para estar a la última. Manolo empezó su formación desde que era aprendiz, cuando sólo había la posibilidad de hacerlo en Barcelona. Luego, con la llegada de la democracia, salió para formarse en París con los más prestigiosos pasteleros, llegó a viajar a Japón y siguió formándose siempre que pudo para no perder la oportunidad de aprender de los mejores creadores, de sus colegas de oficio que, lejos de dar lecciones de compra venta, hablaban desde la experiencia de haber vivido previamente lo que enseñaban.



... Manolo empezó su formación desde que era aprendiz...

... y siguió formándose siempre que pudo para no perder la oportunidad de aprender de los mejores creadores.

Ahora, a pesar de la delicada situación que atraviesa nuestro país, sus fans incondicionales siguen ahí, pero el delicado contexto socioeconómico afecta también al negocio y la situación no es la que era. Manolo, un joven de 70 años, busca el modo de seguir en la brecha, aguantando la que para él está siendo la peor situación desde que tomó los mandos de la pastelería.

Ahora cuenta con la ayuda de sus dos hijos que, curiosamente, tampoco tenían la intención de hacer de la pastelería su profesión. Están con él, y no porque sus padres no les hayan podido pagar una carrera, los dos tienen titulación universitaria, sino porque, a pesar de estar sobradamente preparados, la devastadora precariedad



Aprender haciendo

laboral de un país con seis millones de desempleados y un 60% de paro juvenil no ofrece muchas alternativas. Curiosamente, parece como si el destino quisiera que los 135 años de historia que contemplan la pastelería Cuenca se vieran ampliados en otra generación con el trabajo de los nuevos herederos.

Manolo demostró que cuando la acción precede a la motivación y se convierte en pasión nada es imposible, consiguiendo que la tradición y la innovación, conceptos supuestamente enfrentados, hayan ido de la mano en su pastelería. Este hecho debería enseñarnos que tal vez la solución a nuestros males pase por que dejemos de pasar el tiempo pensando para consumirlo haciendo, pasando de la reflexión a la acción. **Quizá la otrora denostada práctica del ensayo-error tenga que volver para permitirnos sobrevivir en una sociedad líquida en la que las empresas viven constantemente en beta y apenas disponen de tiempo para planificar.**

Otra conclusión que se debería extraer es que **hay que desmitificar la innovación, negando que sea patrimonio exclusivo de las grandes empresas y desvinculándola de la imagen que se tiene en general de laboratorios esterilizados llenos de tubos de ensayo, matraces y batas blancas. Ha habido más y mejor innovación en la pastelería del número 14 del Camino Real de Sagunto que en muchas de las empresas que la han ido acompañando en el tiempo, y, por descontado, más de la que se puede impartir en cualquier universidad, porque la innovación no se puede enseñar, o se hace o no hay forma de aprender a hacerla.** Esperemos que sus hijos quieran, puedan y sepan seguir innovando, por falta de ejemplo no será.

