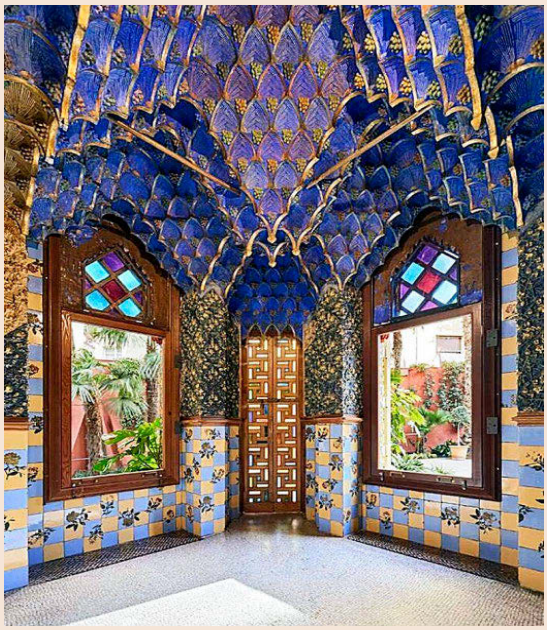


De estilo mudéjar y orientado al jardín, el salón del fumador sobresale por vidrieras, cerámica y yesería, y con su restauración recupera su policromía azul original.

Es una de las siete obras del arquitecto declaradas como Patrimonio de la Humanidad por la Unesco

Desde 2014 es propiedad del banco andorrano MoraBanc, que en 2017 la reabrió como casa-museo

tas construyeron una casa de convalecencia. Ante las mejoras que experimentaban algunos pacientes tras beber de la fuente de agua carbonatada, los monjes la consagraron a Santa Rita por ser la patrona de los imposibles. Cuando se construyó la Casa Vicens, una vez al año se abrían al vecindario los jardines de ésta para la bendición de rosas y llegó a haber una capilla dedicada a la santa, ya desaparecida. "Mi padre, vecino de Gràcia, era de los que venía año tras año", recuerda Masferrer. El mantenimiento de esta costumbre fue una decisión de las dos familias que residieron en el inmueble.

La primera fue la del corredor de Bolsa Manuel Vicens. Tras fallecer, su viuda decidió vender el edificio en 1899 al catedrático de pediatría Antoni Jover, que había hecho fortuna en Cuba. La operación tuvo lugar al año siguiente de la derrota de España en la guerra de la antigua colonia y la declaración de independencia de ésta. Por estos hechos el facultativo decidió regresar a España, y convirtió la finca en la residencia principal de su familia.

Durante el tardofranquismo, el gran jardín fue dividido en parcelas, que se vendieron para construir promociones residenciales en un momento en el que la ciudad experimentó un crecimiento vertiginoso. La vivienda de estilo modernista se mantuvo, aunque con el desgaste que implicó su uso como hogar. "Me fascina cómo la Casa Vicens refleja la historia de Barcelona desde hace más de cien años", dice Masferrer.

MoraBanc, a través de su Sicav Amura Capital, la adquirió a los descendientes del doctor Jover en 2014 en una operación que rondó los 30 millones de euros, según dijeron entonces fuentes del mercado. Con el cambio de propiedad, arrancó una exhaustiva labor de restauración que todavía continúa. En 2017, el inmueble modernista abrió al público como casa-museo.

De la banca al arte

Emili Masferrer se forjó en el sector del capital riesgo y era el director de inversiones de una filial de MoraBanc cuando se acometió la adquisición. "Cada año dedicamos tiempo e inversiones a actuaciones pendientes en materia de restauración", dice. Además, destaca la responsabilidad que supone gestionar un activo que en 2005 fue inscrito en el Patrimonio Mundial de la Unesco.

En él también figuran seis obras más del arquitecto catalán. Se trata de la Casa Batlló, la Casa Milà –más conocida como *La Pedrera*–, el Palau Güell, la fachada de la Natividad, el Park Güel y la cripta de la Sagrada Familia –todas ellas en Barcelona, y cada una tiene un propietario distinto–. En Santa Coloma de Cervelló (Barcelona) está la cripta de la iglesia de la Colònia Güell, otro de sus templos también inacabado.

EN POSITIVO

Desmontar el éxito para triunfar mañana

CLAVES Cómo convertir la incertidumbre en transformación y ventaja.

Eudald Parera. Madrid

En el año 2000 Kodak controlaba cerca del 90% del mercado mundial de la fotografía. Paradójicamente, también había desarrollado una de las primeras cámaras digitales. Sin embargo, decidió proteger el negocio que la había convertido en líder en lugar de impulsar la tecnología que terminaría sustituyéndolo. Cuando quiso reaccionar, el mercado ya había cambiado. La historia suele presentarse como un error estratégico. En realidad, fue algo más profundo: Kodak confundió estabilidad con permanencia. Creyó que mejorar un modelo de negocio consolidado sería suficiente.

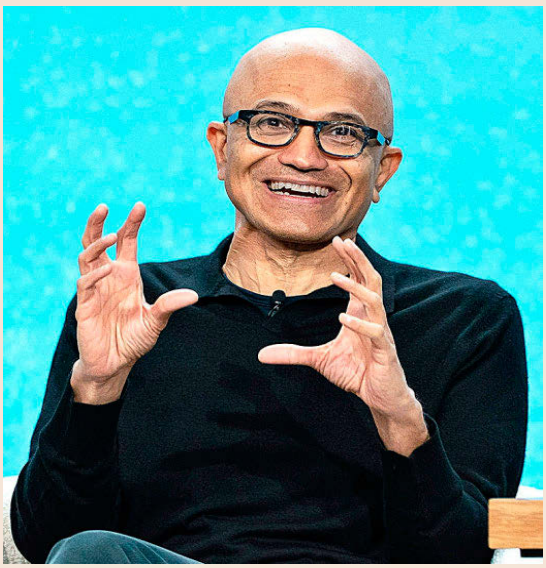
No ha sido un caso aislado. BlackBerry dominó la telefonía profesional hasta que dejó de entender cómo evolucionaban los usuarios y más recientemente, empresas como WeWork, Peloton o Farfetch han demostrado que crecer con rapidez tampoco garantiza la supervivencia.

La irrupción de la inteligencia artificial generativa está provocando un fenómeno comparable al que representó la fotografía digital hace dos décadas. La cuestión ya no es si transformará sectores enteros. La pregunta es qué organizaciones tendrán el coraje de reinventarse antes de que el mercado las obligue. Quizá la pregunta más incómoda para cualquier comité de dirección sea: ¿qué parte de nuestro negocio actual es el carrete de Kodak del futuro?

Durante años se ha repetido que la resiliencia era la competencia decisiva del liderazgo. Resistir, recuperarse y seguir adelante parecía suficiente. Hoy ya no lo es. Resistir permite volver al punto de partida; competir exige algo diferente: abandonar voluntariamente ese punto de partida antes de que deje de tener valor. Ahí aparece la adaptabilidad radical.

No consiste en reaccionar cuando el cambio ya se ha producido. Consiste en provocar la transformación mientras el negocio todavía funciona. Las organizaciones verdaderamente transformadoras no evolucionan por acumulación. Evolucionan por reconfiguración.

Charles Darwin comprendió esta lógica durante su viaje a bordo del HMS Beagle. Su mayor descubrimiento no fue observar especies distintas, sino aceptar que sus propias convicciones eran insuficientes para explicar lo que estaba viendo. Tuvo que abandonar hipótesis que había considerado ciertas durante años y reconstruir completamente su forma de entender la naturaleza. La revolución científica que cambió la biología comenzó, en realidad, con un acto de desaprendizaje. Las empresas atraviesan hoy un proceso semejante. La dificultad no reside en incorporar nuevas tecnologías, sino en renunciar a las certezas que hicieron posible el éxito anterior.



Satya Nadella es un ejemplo de adaptabilidad radical porque modificó la cultura de la organización antes de transformar la estrategia tecnológica de Microsoft.

No consiste en reaccionar cuando el cambio ya se ha producido, sino en provocar la transformación

La resiliencia ya no es suficiente; para competir hay que abandonar el punto de partida voluntariamente

Satya Nadella lo entendió cuando asumió la dirección de Microsoft. Antes de transformar la estrategia tecnológica, modificó la cultura de la organización. Sustituyó una basada en demostrar que se tenía razón por otra orientada a aprender. Aquella reconfiguración impulsó una de las mayores transformaciones empresariales de las últimas décadas.

La adaptabilidad radical empieza precisamente ahí: cuestionando aquello que nadie se atreve a cuestionar. Esta capacidad tiene incluso una base neurocientífica. Aprender implica crear nuevas conexiones neuronales; desaprender exige debilitar otras que llevamos años reforzando. Por eso un cambio profundo genera resistencia. Los estudios sobre transformación empresarial muestran un patrón repetido. Las organizaciones capaces de reasignar talento, capital y recursos con rapidez sobreviven mejor a las grandes disrupciones que aquellas excesivamente optimizadas para un único modelo de negocio.

La inteligencia antifrágil convierte esta capacidad en una disciplina de liderazgo. La adaptabilidad radical representa el momento en que una organización deja de defender lo que fue para empezar a construir deliberadamente lo que puede llegar a ser.

La pregunta estratégica es: si hoy fundáramos esta empresa desde cero, con la tecnología, los clientes y los competidores actuales, ¿la construiríamos exactamente igual? Si la respuesta es no, quizá el momento de empezar a transformarla no sea mañana, sino hoy.

Autor de 'Inteligencia antifrágil' (LID)