

CIDEM

Innovar
per progressar

Fòrum de la innovació '05

Llibre de síntesi i idees força

Sí

a les persones
a la creativitat
a les idees
a l'empresa



Generalitat de Catalunya
Departament de Treball i Indústria

Fòrum de la innovació '05

Llibre de síntesi i idees força

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Fòrum de la Innovació (2005 : Barcelona)

Fòrum de la Innovació '05 : llibre de síntesi i idees força

A la part superior de la portada: CIDEM

I. Catalunya. Departament de Treball i Indústria II. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (Catalunya) III. Títol

1. Investigació Congressos 2. Innovacions tecnològiques Congressos 3. Empreses Direcció i administració Congressos 4. Creativitat en els negocis Congressos 5. Emprenedoria Congressos

658.011(061.3)

El text pot ser reproduït total o parcialment prèvia autorització del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Pel que fa al disseny gràfic i artístic, es reserven tots els drets.

© Generalitat de Catalunya

Departament de Treball i Indústria

Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)

Passeig de Gràcia, 129. 08008 Barcelona

Tel. 93 476 72 00

www.cidem.com

Continguts elaborats per: Infonomia (www.infonomia.com)

Coordinat per: CIDEM

1a edició: gener 2006

reimpressió: gener 2006

Edició: 1.000 exemplars

Dipòsit Legal: B-41.032/2005

PRÒLEG

En l'entorn cada vegada més competitiu en què ens trobem, es fa imprescindible tractar la innovació com a motor de progrés i eina necessària en totes aquelles empreses que vulguin evolucionar i prosperar.

Per segon any consecutiu, el CIDEM (Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial) del Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya, ha celebrat el **Fòrum de la Innovació 2005** al Palau de Congressos de Catalunya, els dies 24 i 25 d'octubre. El Fòrum és un espai de trobada entre totes aquelles persones interessades en fer de la innovació el motor del creixement econòmic del nostre país.

En aquesta edició de 2005, hem volgut centrar-nos en les persones com a autèntiques generadores d'innovació. Les persones són la font de la creativitat, de la generació d'idees i, en definitiva, de la creació i la consolidació de les nostres empreses, una peça clau per al progrés del país. Sense persones no podem innovar. La innovació és un repte assolible d'èxit personal i empresarial.

Per què innovar fa por? És possible un sistema de creació de noves empreses? Quin valor tenen les aliances estratègiques? Com es generen, s'amplien i es milloren les idees? Fracassen les idees o les persones? Quins són els secrets dels millors? Es dissenya per a les persones? Catalunya és decisiva a Europa? Com serà l'empresa del futur? Quin serà el futur de les nostres empreses? Aquestes i moltes altres qüestions han estat discutides i considerades al Fòrum de la Innovació d'enguany.

Més de 70 ponents catalans i internacionals, de diferents àmbits (administracions públiques, universitats, centres tecnològics, empreses, emprenedors, inversors, periodistes, psicòlegs, etc.),

han compartit amb nosaltres les seves vivències, inquietuds i experiències al voltant de la innovació. El Fòrum s'organitza a través d'una sèrie de taules rodones, conferències, diàlegs i presentacions que analitzen els reptes de futur de l'economia catalana en matèria d'innovació, recerca i finançament. De tot això, n'és bona mostra el recull d'idees i síntesis que presento a continuació.

El Fòrum ha comptat amb altres activitats com l'XI Fòrum d'Inversió (un clàssic, i el millor lloc i moment per conèixer les empreses més innovadores de Catalunya, les millors oportunitats d'inversió, el punt de trobada per a tots els professionals del sector); el Fòrum de Lectura (amb multiplicitat d'eines de referència i de consulta, amb guies, estudis, casos pràctics, manuals, glossaris, directoris i tot tipus de material en suport paper i multimèdia); i el Fòrum d'Experiències (una exposició per comprovar com innoven algunes empreses i quins són els resultats d'aquesta innovació). Així mateix, i coincidint amb la realització del Fòrum de la Innovació, es van lliurar els Premis de la Generalitat de Catalunya a la Innovació Tecnològica i a la Qualitat, en un lloc emblemàtic com el Palau de la Música.

El Fòrum de la Innovació 2005 ha comptat amb la participació de més de 1.500 assistents.

Esperem que aquest llibre sigui de la vostra utilitat i us encoratgi a continuar progressant i innovant. SÍ A LES PERSONES.

Agustí Segarra
Director General del CIDEM

ÍNDIX

Sessió inaugural: Innovar sense por	7
El valor de les aliances estratègiques	15
Creatius i innovadors: de la provocació al resultat	25
Començar i progressar amb el meu projecte: reflexions amb un expert	31
Els secrets del millors	39
Fracassen les idees, no les persones	49
Els centres universitaris i de transfèrència: estudien o treballen?	57
Ser decisius a Europa	65
XI Fòrum d'Inversió	79
Dissenyant per a les persones	91
L'empresa del futur, el futur de l'empresa	97
Fòrum de lectura	103
Sessió de clausura: Sí a les persones!	107



Sessió inaugural: Innovar sense por

Ponents:

Sr. Jordi Carbonell, secretari d'Indústria

Dr. Luis Rojas Marcos, professor de Psiquiatria de la Universitat de Nova York

Sr. Joan Capmany, president del grup DDB ESPAÑA

Dr. Jesús Acebillo, president del grup Novartis a Espanya

Sr. Lorenzo Delpani, exvicepresident sènior per al sud-est europeu de Reckitt Benckiser

Sra. Benedetta Tagliabue, arquitecta d'EMBT Arquitectes Associats, SL

Moderadora:

Esther Sardans

EL FUTUR DE LES EMPRESES PASSA PER LA INNOVACIÓ, EL CANVI. PERÒ EL CANVI PRODUUEIX UN SENTIMENT D'INQUIETUD DAVANT DE PERILLS IMAGINARIS O REALS: LA POR. POR DE COSES DIFERENTS COM, PER EXEMPLE, DE LA MISÈRIA, DE L'ALTRE O DEL MÉS ENLLÀ. EN EL MÓN DE L'EMPRESA, NORMALMENT EL TERME POR S'ASSOCIA AL RISC. I CAL INNOVAR SENSE POR.

En aquesta sessió inaugural de la II Edició del Fòrum de la Innovació, es van introduir aquelles idees centrals que es desenvoluparien en les sessions posteriors. Moderats per la periodista Esther Sardans, els ponents van exposar les seves visions diferents sobre conceptes tan importants per a la innovació com la por, el fracàs, la creativitat, la motivació o la inspiració.

Per introduir el tema de la por a la taula de debat, la sessió va començar amb una entrevista al Dr. Rojas Marcos, professor de Psiquiatria a la Universitat de Nova York. Va definir com plantar cara al canvi amb l'assumpció que en un entorn de mercat tan accelerat és imprescindible innovar. "Innovar és una capacitat única del gènere humà que s'alimenta de les necessitats innates de crear i progressar. La capacitat d'innovar està programada en el nostre equipatge genètic. Aquesta qualitat es veu afavorida per la força de la selecció natural, ja que contribueix a la supervivència i mou el motor de l'evolució", afirmava el Dr. Rojas Marcos. La incertesa, cada vegada més, forma part de la nostra vida i per poder superar aquesta incertesa és important estar connectats, la qual cosa s'aconsegueix gràcies a la innovació.

Per a l'eminent psiquiatra, la por és una reacció normal i útil a l'hora de sobreviure. Ens avisa dels perills i, en certa manera, ajuda l'espècie a conservar-se. Quins són els mecanismes per su-

perar aquestes pors? En primer lloc, l'optimisme. En les empreses, el risc i l'oportunitat van sempre units i proporcionen oportunitats per millorar, aprendre. L'ésser humà veu el futur amb una certa ansietat. Parlar, diversificar, continuar movent-nos són maneres d'enfrontar-se a aquesta incertesa davant del futur i el canvi. És important poder estimular aquests aspectes que ens ajuden a superar l'adversitat, i l'optimisme és un dels més importants.

QUÈ ÉS LA INNOVACIÓ

La taula rodona d'aquesta sessió inaugural es va iniciar amb la definició per part dels ponents de què significava per a ells la innovació. Per a Joan Capmany, president del grup DDB ESPAÑA, els innovadors són aquells que obren camins nous, que fins i tot coneixent la realitat actual volen trencar normes i enfrontar-se al risc. És aquest coneixement previ de la realitat allò que els permet gestionar la por a la innovació i fa que no els paralitzi i es converteixi en inconsistència. En canvi, per a l'arquitecta Benedetta Tagliabue, d'EMBT Arquitectes Associats, SL, innovar només és copiar millor aquesta part essencial de la realitat que no és tan evident de percebre. El millor és aquell que millor copia.

Des d'un punt de vista més purament empresarial, Lorenzo Delpani, exvicepresident sènior per al sud-est europeu de Reckitt Benckiser, afirmava que "la innovació és convertir la imaginació en realitat". I el Dr. Acebillo, president del grup Novartis a Espanya, va destacar, referint-se al seu sector farmacèutic: "La innovació no és una cosa definida, estàtica, burocratitzable, estable. Són les millores contínues després de la introducció de novetats originals les que multipliquen el valor dels medicaments per als ciutadans".

Van ser diversos els temes de debat que la moderadora, Esther Sardans, va introduir, associats a la innovació a les diferents àrees professionals a les quals pertanyien els participants de la taula. Conceptes com el fracàs, la creativitat, la inversió, la motivació dels recursos humans o la inspiració es van discutir des de móns tan diferents com la psiquiatria, l'arquitectura o la publicitat. Da-

vant la immobilització de la **por**, tant Delpani com Acebillo van coincidir que la por, empresarialment, fa que les organitzacions entrin en paràlisi. Sempre se li presenten moltes pors a l'executiu, però només s'aconsegueix superar-les amb decisió, diversificant i sent proactiu.

Per a Capmany, en canvi, la por no és sinó un incentiu per superar-te i anar a buscar idees noves: t'ajuda a mantenir els peus a terra, però t'impulsa a experimentar.

La idea del **fracàs** està sempre present en tots els innovadors, però tots els ponents coincidien a desdramatitzar aquesta visió social que es té quan no s'arriba a objectius. Per a tots ells, això és positiu, ja que t'ensenya a analitzar les causes dels errors. “El fracàs és la base de l'experiència”, afirma Lorenzo Delpani. Capmany no concep el fracàs absolut, sinó que es fracassa en aspectes concrets, que segons Benedetta Tagliabue depenen dels objectius que un es marca. Per a l'arquitecta, en les trajectòries tant personals com de les organitzacions el que es fan són intents, alguns amb més encert que d'altres.

El Dr. Rojas Marcos aconsella que se sigui capaç d'intentar entendre per què no s'ha arribat a les expectatives, i creu que el fracàs és un terme absolutament relatiu.

La **creativitat** és un altre dels factors fonamentals de la innovació. Des del punt de vista més artístic, l'arquitecta Benedetta Tagliabue la definia com “la intuïció de saber allò que és important”. Ha de ser valorada, ja que segons Joan Capmany, en el món de la publicitat, si no es valora, acaba matant el talent. Des de l'empresa, Delpani afirma que per aconseguir els objectius de les organitzacions, la intuïció no pot ser ni improvisada ni casual. Ha de ser estratègica, ja que com afirma el Dr. Acebillo, “en determinats sectors és el principal motor d'èxit”.

I a un nivell molt més mental, el Dr. Rojas Marcos creu que normalment, i cada vegada més, sorgeix de moments de connexió del treball en grup, de la unió d'una sèrie d'intervencions.

Però tots aquests conceptes associats a la innovació no existien si darrere de cada projecte no hi hagués un suport i un finan-



çament econòmic. Aconseguir la **inversió** necessària és un repte a l'hora de capitalitzar la innovació.

La inversió duu un risc financer. En el sector farmacèutic, cal tenir molta fe en el futur. Segons Jesús Acebillo, “és més difícil trobar un bon projecte que el finançament per portar-lo a terme”.

Un altre problema associat a la innovació és com aconseguir **motivar els recursos humans** de les empreses per aconseguir el nivell de participació i de creativitat més alt.

Com a expert en la ment humana, el Dr. Rojas Marcos creu que la millor forma d'estimular la gent és fer-la sentir que també controla el producte i mostrar-li que el resultat de la seva intervenció tindrà un impacte en la seva vida. Ha de sentir que forma part de l'empresa, ja que així tendeix a participar-hi més.

Per a Delpani, amb una llarga experiència en multinacionals, la gent vol i necessita reptes. Per això, una manera d'inspirar és proporcionar-los reptes desafiadors que siguin assolibles. El Dr. Acebillo coincideix també en el fet que la missió de l'empresa ha de ser atractiva per a la gent. Quan la gent és conscient que està construint el seu futur i que està lligat a l'empresa en la qual treballa, se'n sent partícip i, per tant, responsable.

Per acabar, tots ells van compartir aquelles coses que els faciliten aconseguir **la inspiració**.

Per a Capmany és el silenci, la tranquil·litat, l'ordre allò que li permet crear, mentre que Acebillo s'inspira caminant per prendre perspectiva del dia a dia.

Les motivacions de tots ells són diferents, però uns quants coincideixen en el fet que, abans de tot, és la millora de la vida en general, ja sigui acabant amb malalties o entenent entorns culturals i geogràfics diferents.

Per finalitzar la sessió que obria aquesta II Edició del Fòrum de la Innovació, el secretari d'Indústria, Jordi Carbonell, va donar la benvinguda als participants i els va convidar a compartir idees i experiències sobre innovació en aquest espai de reflexió. Un fòrum que creu que les persones són la base per a la innovació.

IDEES FORÇA

Sr. Jordi Carbonell, secretari d'Indústria

“La innovació és el motor del progrés. Aquest Fòrum pretén ser un lloc de diàleg, de compartir idees i experiències. Les persones són el motor i la clau de la innovació. Hem de donar suport a aquesta innovació i a aquelles iniciatives empresarials de projectes nous”.

Dr. Luis Rojas Marcos, professor de Psiquiatria de la Universitat de Nova York

“Innovar és una capacitat única del gènere humà que s'alimenta de les necessitats innates de crear i progressar. La capacitat d'innovar està programada en el nostre equipatge genètic, una qualitat afavorida per la força de la selecció natural, ja que contribueix a la supervivència i mou el motor de l'evolució”.

Sr. Joan Capmany, president del grup DDB ESPANYA

“Es fracassa en aspectes concrets. Aprens, ho comparteixes, ho gaudeixes, perquè t’ensenya moltes coses, i passes pàgina”.

Dr. Jesús Acebillo, president del grup Novartis a Espanya

“L’error és normal i aprenem dels errors, no dels encerts. Cal desdramatitzar el fracàs i analitzar-lo, per aprendre”.

Sr. Lorenzo Delpani, exvicepresident Sènior per al sud-est europeu de Reckitt Benckiser

“La por és un desaprofitament d’energia i sorgeix del que imaginem, perquè quan els fets ja estan passant, ja no és por, és acció”.

Sra. Benedetta Tagliabue, arquitecta d’EMBT Arquitectes Associats, SL

“La creativitat, en el meu cas, és creure que la intuïció és quelcom científic, quelcom original, que va a la profunditat, a la base. No saltres copiem el que hem perdut. La creativitat és tenir la intuïció de saber què és important”.





El valor de les aliances estratègiques

Ponents:

Mercè Sala, consellera delegada de Temoinsa

Andreu Riera, conseller delegat de Scytl, Secure Electronic Voting

Sebastià Catllar, director gerent d'Oliva Torras

Marc Martija, director gerent d'Ingeniería Aeronáutica Ingenia, AIE

Moderador:

Joan Amorós, president de la Comissió de Gestió Empresarial del Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya (COIEC)

LES ALIANCES ESTRATÈGIQUES SÓN, EN L'ACTUALITAT, UN FACTOR IMPRESCINDIBLE PER PLANTAR CARA ALS REPTES NOUS DE LA GLOBALITZACIÓ I LA INTERNACIONALITZACIÓ DELS MERCATS. ABANS DE TANCAR AQUEST TIPUS D'ACORDS, ÉS IMPORTANT ESTABLIR-NE ELS TERMES I DEFINIR ELS OBJECTIUS A LLARG TERMINI (PER EVITAR UNA VAMPIRITZACIÓ DE MANERA IL·LÍCITA O DESLLEIAL PER PART D'ALGUN DELS *PARTNERS*) I ELS RECURSOS, ELS CLIENTS I ELS BENEFICIS QUE ES VULGUIN ACONSEGUIR. UNA VEGADA CONSENSUADES LES LÒGIQUES GARANTIES EN AQUEST SENTIT, CAL CREAR UN CLIMA DE CONFIANÇA I COL·LABORACIÓ MÚTUES, EN EL QUAL ES POTENCIÏ LA CREATIVITAT I LA INNOVACIÓ GRÀCIES A LES SINERGIES GENERADES.

Aquesta és una de les principals conclusions de la sessió *El valor de les aliances estratègiques*, en la qual es va incloure aquest tipus d'acords des de perspectives diferents. Així, per exemple, per a **ScytI**, empresa barcelonina líder en la creació de programari per a votacions electròniques segures, l'acord amb Hewlett Packard va ser clau perquè aquesta multinacional s'encarregués de la distribució comercial de les seves patents a tot el món. **Ingenia**, una altra de les firmes que participen en aquesta sessió, és un consorci format per 15 petites empreses del sector aeronàutic, l'aliança de les quals els ha permès competir i participar en grans projectes internacionals. Una altra de les empreses participants, la firma familiar **Oliva Torras**, és un model d'acords entre empresa i administració per potenciar la formació de personal altament qualificat en noves tecnologies.

Una altra tipologia de bona pràctica en aquest àmbit, l'*offshoring*, va ser presentat per **Temoinsa**, dedicada al material mòbil ferroviari, que ha aconseguit mantenir i incrementar la seva producció a Egipte gràcies a un acord amb una empresa local per fabricar-hi el 60 % d'una comanda important.

Una de les qüestions remarcades durant la sessió va ser la necessitat de situar les aliances estratègiques en l'àmbit d'una nova filosofia empresarial anomenada Nova Cultura d'Empresa (NCE) que, juntament amb el desenvolupament de les noves tecnologies, serà clau per garantir l'abast necessari del procés d'innovació integral.

En aquest punt va centrar la seva intervenció **JOAN AMORÓS**, president de la Comissió de Gestió Empresarial del Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya (COIEC), per a qui la NCE és fonamental per plantar cara al buit de mercat que s'està registrant entre el desenvolupament científic i el desenvolupament cultural. Amorós la defineix com "una filosofia de direcció fonamentada en la gestió participativa, la superació del *management* científic per part del *management* del comportament i l'autoafirmació de les persones. Una filosofia que concep l'empresa com un ens pensant policèntric que embolcalla el procés en el qual tots aporten idees i que, com a conseqüència, proporciona un alt nivell de qualitat i de valor afegit *creatiu* i *participatiu* al producte fabricat o al servei prestat i el fa altament competitiu". En aquesta línia, un dels factors claus de la NCE són els recursos creatius i participatius, és a dir:

1. Els que corresponen al treball invertit en l'aportació d'idees innovadores que donin pas a invencions i aplicacions concretes reeixides (aplicacions en qualsevol dels àmbits: administratiu, organitzatiu, producte-servei, tecnològic...)
2. Els relatius a la introducció/aplicació de les tècniques de direcció pròpies de la NCE.

Per a ell, el valor de les empreses en un entorn global "a banda del que indiquin els llibres de comptabilitat", cal mesurar-lo



a partir dels factors del trinomi R+D+4i. És a dir: Investigació, Desenvolupament i les quatre is que corresponen a Innovació, Identitat (autoestima, capital intel·lectual, desplegament de la NCE), Incidència (connectivitat, interrelació amb l'entorn i internacionalització) i Infraestructures (de l'entorn). Per això, els tres pilars de l'empresa competitiva són la capacitat tecnològica, l'estratègia comercial i la NCE, protegits per les aliances estratègiques. També va posar l'accent en el fet que l'abast del procés innovador dintre de la NCE ha d'incloure tota la cadena logística, des del proveïdor fins als distribuïdors i els clients. “L'increment del valor a partir dels factors R+D+4i per l'aplicació de les tècniques de gestió i de motivació pròpies de la NCE, el desenvolupament de les noves tecnologies i les aliances estratègiques són les claus per garantir l'abast necessari del procés innovador integral”, va destacar.

En suma, l'aplicació de les aliances estratègiques com a part de la NCE, permet reduir el cost de la inversió en processos innovadors, la millora dels terminis de lliurament i la competitivitat.

Finalment, va subratllar que un factor primordial per a l'èxit final és el mesurament de la competitivitat sobre la base dels factors: qualitat, cost, capacitat tecnològica i d'incidència a escala internacional, terminis de lliurament i gestió directiva (*manage-*

ment). “Cal fixar objectius —de mutu acord— en tots els àmbits de l’empresa; proveïdors, distribuïdors i socis i mesurar els resultats (*benchmarking*) a escala internacional”.

La ponència de **MERCÈ SALA**, consellera delegada de Temoinsa, va partir de la cita inclosa en el llibre *The Jericho Principle*, de Ralph Welborn i Vince Kasten: “La col·laboració estratègica més que una oportunitat operativa s’ha convertit en una necessitat estratègica. Avui dia, cap empresa ja no pot anar sola”. En l’entorn actual de la globalització s’imposen regles del joc noves, condicionades per un grau creixent d’incertesa i una complexitat més gran del món dels negocis que fan necessària una gestió nova del talent (coneixement explícit) per passar de les economies d’escala a les economies d’habilitats (coneixement tàcit). Tot això en un context d’internacionalització en el qual cada vegada hi ha una interdependència (diversitat) més gran de les persones. Una conjuntura que Mercè Sala resumeix en la fórmula:

$$C=D_2$$

C= Creativitat

D= Diversitat

Tot això ha determinat que les organitzacions estiguin experimentant una evolució dels models jeràrquics, matricials o basats únicament en la figura de l’emprenedor cap a un model en xarxa amb exigències organitzatives noves. Entre elles, hi ha una revisió de la cadena de valors, en la qual el paper dels proveïdors adquireix una altra dimensió i els atorga un protagonisme més gran, perquè s’integrin en els processos, productes i innovació. A més, s’imposen l’*outsourcing* i l’*offshoring* com una necessitat per poder concentrar-se en el *core business* de l’empresa. “Cada una d’aquestes externalitzacions és establir un tipus d’aliança estratègica i de confiança amb un proveïdor especial”, va apuntar Mercè Sala.

En definitiva, s’imposen formes de gestió noves en el treball en equip “i com a equip” (els exemples que posa la ponent,

són un equip de futbol, estructurat per funcions, i una banda de jazz, solistes capaços de sonar bé si toquen en conjunt). També són necessàries una proximitat al client més gran, a través d'una simplificació jeràrquica i una gestió del talent millor, per mitjà de la motivació, i el compliment de les expectatives. Un altre terme que va emfatitzar Mercè Sala és la "Flexicuritat", és a dir, saber combinar adequadament la flexibilitat contractual d'una part de la plantilla amb la de contractes més estables; modalitats contractuals que, amb el temps, haurien de deixar d'estar determinades "només per l'edat".

Quins són els elements que motiven les empreses a establir aliances estratègiques? Algunes de les raons principals, segons Sala, són millorar la posició competitiva, guanyar en escala i optimitzar la mobilització de recursos, suplir habilitats crítiques, expandir-se en mercats nous o mercats resistents, inhibir competidors locals, cooperar amb empreses del mateix sector per eliminar riscos i, finalment, possibilitar la transferència de tecnologia entre: empreses de països desenvolupats; empreses i universitats (com fa el CIDEM mateix), o cap a empreses de països en desenvolupament.

Com gestionar les aliances estratègiques? Segons Sala, abans de fer res cal definir molt bé l'objectiu i les estratègies, seleccionar i avaluar correctament els socis potencials, pensar a llarg termini i estudiar bé el contracte (sense refiar-se d'impressions personals). Una vegada signat, crear confiança i la base per a un vincle sòlid i implantar un sistema formal de seguiment i avaluació del rendiment. La consellera delegada de Temoinsa va concloure amb un exemple real, un cas d'*offshoring*: l'aliança estratègica signada entre la seva empresa i l'egípcia Kader per produir material mòbil ferroviari a Egipte. Una fórmula molt adequada per inhibir un competidor local i mantenir-se en un mercat resistent que exigiria una transferència de tecnologia. A més, l'acord ha permès passar dels 67 vagons que es remodelaven a l'any als 200 actuals.

Altres casos reals d'èxit presentats van ser el d'Oliva Torras i el de Scytll. Segons va explicar el director gerent de la primera,

SEBASTIÀ CATLLAR, aquesta empresa familiar de Manresa fabricadora de components metal·lúrgics per a la subcontractació ha mantingut la seva cartera de clients entre les multinacionals més importants del sector a força d'una clara aposta per la innovació tecnològica i la formació dels seus empleats. Pel que fa a aquest últim aspecte, va remarcar que ha estat possible gràcies a l'aliança estratègica amb l'Escola Universitària Politècnica de la capital del Bages, centre que rep el suport de l'Administració i les empreses de la comarca, d'on surten formats els operaris i enginyers preparats per treballar amb aquestes noves tecnologies.

Per la seva banda, **ANDREU RIERA**, conseller delegat de Scytl, Secure Electronic Voting, una *spin off* de la Universitat Autònoma de Barcelona que s'ha convertit en l'empresa capdavantera de votacions electròniques segures a escala internacional, va atribuir l'èxit d'aquesta iniciativa innovadora a tres eixos bàsics:

1. Una tecnologia pròpia ben diferenciada i altament sofisticada per la qual va ser seleccionada per la Comissió Europea com una de les vint guardonades el 2004 amb l'European IST, el premi més prestigiós per a una companyia tecnològica europea.

2. La motivació i la cohesió de l'equip humà per superar els constants reptes tecnològics nous per continuar a l'avantguarda de la innovació en el sector.

3. I, en l'àmbit comercial, l'aliança estratègica amb la multinacional Hewlett Packard que els ha garantit una distribució a escala mundial dels seus productes sense haver de perdre temps i recursos en aquest aspecte tan complex per a una companyia amb grans expectatives, però encara de reduïdes dimensions, situada únicament a Barcelona.

Va tancar l'ordre d'intervencions, **MARC MARTIJA**, director gerent d'Ingeniería Aeronáutica Ingenia AIE, un consorci format per 15 petites i mitjanes empreses del sector aeronàutic que fa dos anys

“van acordar que era més intel·ligent unir-se per competir a escala internacional que competir entre elles”.

L'àmbit aeronàutic està marcat pel fet que té un nombre de clients molt reduït (només Airbus representa el 60 % del mercat europeu), la qual cosa condiciona el poder de negociació dels clients finals, els quals poden imposar la seva política de compres a tota la xarxa de proveïdors. En aquest context, les aliances en el sector són una eina de competitivitat que es comença a estendre com a pràctica habitual, per dos motius:

1. La pròpia dimensió del client i les seves polítiques de reducció de la xarxa de proveïdors obliga les empreses a guanyar dimensió per poder ser simplement considerades en el mercat.

2. Les exigències creixents del client en la demanda de productes ampliat que integren totes les fases del procés industrial, del disseny, passant per la industrialització, la producció i, fins i tot, el finançament dels components. (*Risk and Revenue Sharing Partner*; va apuntar en aquest sentit que les empreses proveïdores en el projecte de l'Airbus 350 no cobraran fins que es venguin els primers avions). Tot això obliga les empreses a aliar-se per poder oferir aquest producte ampliat, ja que molt poques tenen competències específiques en tota la cadena de procés.

Aquest procés d'aliances aporta a les empreses un element diferenciador, davant de la competència (ja que no totes són capaces d'assolir-lo) i ofereixen un valor afegit al client, amb la qual cosa contribueixen a la seva fidelització. En cas contrari, les empreses que intenten competir soles estan abocades a l'especialització en nínxols o a competir en les parts de la cadena de menys valor afegit, i redueixen la seva competitivitat a mitjà termini, segons va explicar Marc Martija.

Per què una aliança estratègica és un avantatge competitiu?

“L'aliança facilita la superació de les barreres d'entrada, però sobretot accelera aquest procés. En un mercat canviant, sovint, la

falta de reactivitat suposa la pèrdua d'una oportunitat". D'altra banda, segons va remarcar aquest ponent, les aliances s'han de fer buscant una oportunitat conjunta de les empreses que hi participen i s'han de convertir en un projecte motivador i rendible.

"Des de la nostra experiència en el procés d'una aliança estratègica, independentment dels elements legals per formalitzar-la, s'han de tenir en compte dos elements bàsics: valorar els avantatges que aporta l'aliança des d'una òptica de mercat i considerar les persones que participen en el procés".

Tan sols si el projecte és *interessant* per a tots els *partners* s'aconseguiran vèncer les dificultats del procés de transició. "Una aliança correcta ha de buscar la complementarietat, ja que aquesta dóna com a fruit un producte ampliat i genera més valor per al client final, i també sinergies de costos, la qual cosa fa que tot el procés sigui més econòmic".

Finalment, Marc Martija va destacar el rol fonamental que ocupen les persones en les aliances estratègiques, ja que "els processos de creació d'una aliança s'assemblen a la creació d'una empresa i la figura dels emprenedors capaços d'establir els llaços de connexió i la seva capacitat per superar les dificultats són bàsics. Les aliances poden créixer en funció o evolució del mercat i de les seves oportunitats (que sempre són canviants) i, a més del contracte obligat, el paper de les persones, dels emprenedors, torna a ser vital".

IDEES FORÇA

Joan Amorós, president de la Comissió de Gestió Empresarial del Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya (COIEC):

"La Nova Cultura Empresarial (NCE) és una filosofia de direcció fonamentada en la gestió participativa, la superació del *management* científic per part del *management* del comportament i

l'autoafirmació de les persones, que concep l'empresa com un ens pensant policèntric que embolcalla el procés en el qual tots aporten idees i que, com a conseqüència, proporciona un alt nivell de qualitat i de valor afegit *creatiu i participatiu* al producte fabricat o al servei prestat, i els fa altament competitius”.

Mercè Sala, consellera delegada de Temoinsa:

“Les externalitzacions són necessàries en la majoria dels casos per concentrar-se en el *core business* de les empreses i cadascuna ha de ser com una aliança estratègica i de confiança amb un proveïdor especial”.

Andreu Riera, conseller delegat de ScytL, Secure Electronic Voting:

“L'èxit de la nostra empresa es basa en una tecnologia pròpia ben diferenciada i altament sofisticada, la motivació i la cohesió de l'equip humà i, en l'àmbit comercial, l'aliança estratègica amb Hewlett Packard, que ens ha permès la distribució a escala internacional de les nostres patents”.

Sebastià Catllar, director gerent d'Oliva Torras:

“Som una empresa familiar de components metal·lúrgics per a subcontractes (...) per mantenir la nostra cartera de clients entre les grans empreses del sector ha estat fonamental la nostra aposta per la innovació tecnològica i la formació dels nostres empleats, que hem assolit, entre altres coses, gràcies a l'aliança amb l'Escola Universitària Politècnica de Manresa”.

Marc Martija, director gerent d'Ingeniería Aeronáutica Ingenia, AIE:

“Una aliança correcta ha de buscar la complementarietat, ja que aquesta dóna com a fruit un producte ampliat que genera més valor per al client final i també sinergies de costos en l'accés al mercat, la qual cosa fa que tot el procés sigui més econòmic”.





Creatius i innovadors: de la provocació al resultat

Ponent:

Franc Ponti, professor del Departament de Recursos Humans d'EADA

LA CREATIVITAT NO ÉS NECESSÀRIAMENT UN DO. TAMPOC NO ÉS UNA QÜESTIÓ ESSENCIALMENT GENÈTICA. LA CREATIVITAT ÉS UNA CAPACITAT, UNA SÈRIE DE COMPETÈNCIES I HABILITATS QUE ÉS POSSIBLE DESENVOLUPAR. “ÀLGUNES PERSONES SÓN MÉS CREATIVES QUE UNES ALTRES, PERÒ TOTS SOM I PODEM SER —SI HO VOLEM— MOLT MÉS CREATIUS. LA CREATIVITAT TAMBÉ S’APRÈN”, VA ASSEGURAR FRANC PONTI (BARCELONA, 1961), PROFESSOR I DIRECTOR DELS PROGRAMES DE NEGOCIACIÓ I CREATIVITAT I INNOVACIÓ D’EADA, ESPECIALITZAT EN NEGOCIACIÓ I CONFLICTE, CREATIVITAT I INNOVACIÓ I EN COMUNICACIÓ INTERPERSONAL. AUTOR DE *LA EMPRESA CREATIVA* (GRANICA, 2001) I *PASIÓN POR LA INNOVACIÓN* (EN PREMSA). PONTI VA REFLEXIONAR SOBRE EL MÓN “FASCINANT I CURIÓS” DE LA CREATIVITAT I LES SEVES VINCULACIONS AMB LA INNOVACIÓ EMPRESARIAL.

Com es generen les idees? Com es transformen aquestes idees brutes en productes o serveis susceptibles de ser considerats innovadors? Davant d’aquestes qüestions inicials bàsiques, Ponti va suggerir un exercici. Va proposar assenyalar què tenen en comú un llibre, una cervesa i un llit, i va avançar “per exemple, que són tres coses manufacturades”. Després d’uns minuts, es van apuntar moltes idees, com ara que es tracta de tres productes que es venen, que es compren, que poden induir estats de relaxació, que es troben a la llar, que són tres paraules...

Davant un repte similar, encara que no s'hi vegi la solució immediatament, no cal donar-se per vençut d'entrada. Hi ha persones que dimiteixen molt aviat de la seva creativitat. Però, “és creatiu qui creu fermament que pot ser-ho”, qui és capaç d'anar més enllà de les idees i judicis preconcebuts. És creatiu qui “aprèn a desbloquejar els mecanismes retrospectius de la ment”, és a dir, qui aprèn a utilitzar la ment de forma diferent, d'una forma creativa. De fet, “és creatiu qui aprèn a ser-ho”, va afirmar Ponti.

1. PROVOCACIÓ I INNOVACIÓ

No és gens fàcil. La ment humana s'estructura com un sistema que s'autoorganitza. Les idees s'encadenen seguint un ordre lògic i es relacionen amb coses ja sabudes. “Són les ‘pautes retrospectives’, la ment que recorda allò que ja sap. Aquestes pautes són difícils de canviar. Sovint, ens quedem tancats en aquest esquema pobre i poc creatiu”.

Però, seguint Edward de Bono, “podem aprendre a fer funcionar el cervell de forma diferent. Una de les formes més interessants d'aconseguir-ho és a partir del mecanisme de la provocació”. Provocar és subvertir el sentit lògic de la realitat. Sovint, el mecanisme de la provocació adopta formes de preguntes fantàstiques (i si...), sacseja aquestes pautes retrospectives de la ment i trenca amb la percepció habitual de les coses. La provocació permet veure la realitat de manera diferent. “La ment creativa no jutja negativament una provocació”. A més, la creativitat no és dir ximpleries. La creativitat és seriosa.

Així, finalment, en ocasions s'arriba a conclusions amb sentit, centrades en un producte nou, un servei nou o millor, una forma nova de fer les coses, l'ampliació d'una estratègia... Però “som molt crítics amb les coses. I fem judicis negatius molt aviat”. Això no obstant, la ment creativa encadena una successió d'idees (moviments) que condueixen generalment cap a una direcció interessant. “És precisament aquesta actitud, aquest esperit allò que marca la diferència”.

2. EL PROCÉS CREATIU

La creativitat és la capacitat humana per generar idees o crear connexions imaginatives davant d'una determinada circumstància. La creativitat ha de ser preferentment original i pràctica. És segurament l'ingredient més important de la innovació. Però, com s'aviva la creativitat? Es pot intentar seguint els passos del procés creatiu:

2.1. Inversions i provocacions. Cal preguntar-se el perquè i el com de les coses. Canviar de perspectiva. Jugar amb idees absurdes, com un nen. Plantejar idees provocadores, desafiadors i fins i tot inicialment il·lògiques. Dur a terme inversions de les assumpcions bàsiques. Cal veure-hi més enllà. És el moment de somiar, de construir somnis. Cal partir d'un somni irreal per crear coses interessants. La creativitat és creure's els propis somnis. Totes les idees són bones.

2.2. Fluïdesa. Quantes més idees es tinguin i s'anotin, millor. La qualitat requereix quantitat. La inspiració no es produeix a l'atzar. La inspiració exigeix treball. No s'ha de pensar només en idees correctes. Usar tècniques poc ortodoxes. No cal refusar cap idea. Evitar la sensació de ridícul. Els equips multidisciplinaris afavoreixen la rotació i la fluïdesa d'idees, ja que permeten veure les coses amb perspectives diferents. Saber superar els bloquejos creatius. Sense fluïdesa, no hi ha creativitat. Necessitem un medi de cultiu.

2.3. Selecció. Tenir idees no és complicat, encara que tampoc és una tasca senzilla. No se sap quines són les millors idees fins que no es posen en el mercat. L'última prova és sempre la realitat, el mercat. Cal agrupar les idees per àmbits i avaluar aquests àmbits. L'avaluació més senzilla consisteix a classificar les idees com a positives, negatives o interessants. Cal tenir criteris clars de selecció. Saber quina ens interessa realment. Quin és el nostre propòsit.



2.4. Moviments creatius. Les idees més encertades s'han de perfeccionar. Insistir en les millors. Polir-les. Treballar-les. Barrejar-les. Ara, el treball en equip és fonamental. Cal actuar amb la ment molt oberta. Fer valoracions. Jutjar les millors idees. Trobar els punts forts i aventurar les dificultats previstes.

2.5. Idea final. Ens acostem a la resolució del procés. La intuïció és important en la innovació. Cal prendre decisions amb compte, però sense desatendre les sensacions positives. Escoltar-se un mateix. Cal tenir aquesta sensació interna d'èxit, d'excitació. És un bon símptoma.

2.6. El prototip. Cal dissenyar la idea. Visibilitzar-la. Fer-la tangible. Que tothom la vegi. Dibuixar-la. Concretar al màxim. Fer un prototip. Però, sobretot, la idea, cal voler-la. La innovació està relacionada amb la passió. Cal estar enamorat del que s'està fent. La innovació ens permet unir les passions i obsessions de la gent amb els objectius estratègics de l'empresa. I això és excitant.

3. CONCLUSIÓ

Com a colofó, Franc Ponti va recomanar la lectura d'aquestes quatre obres: *Fast innovation*, de M. George, J. Works, K. Watson i C. Chirstensen; *La estrategia del océano azul*, de W. Chan Kim i R. Mauborgne; *Thinkertoys*, de M. Michalko, i el seu llibre, *La empresa creativa*.

IDEES FORÇA

“Tots som i podem ser —si ho volem— molt més creatius”.

“Cal partir d'un somni irreal per crear coses interessants. La creativitat és creure's els propis somnis”.

“Les millors idees no se sap quines són fins que no es posen en el mercat”.

“La sensació interna d'èxit, d'excitació, és un bon símptoma”.





Començar i progressar amb el meu projecte: reflexions d'un expert

Ponent:

Sr. Ken Morse, Director del MIT Entrepreneurship Center

KEN MORSE ÉS EL RESPONSABLE DE LES INICIATIVES D'ENTREPRENEURSHIP AL MIT, EL CENTRE FORMATIU MÉS PRESTIGIÓS EN TEMES DE TECNOLOGIA. LA SEVA GRAN EXPERIÈNCIA EN L'ÀMBIT DE LA FORMACIÓ I LA GESTIÓ DE NOVES EMPRESES BASADES EN LA TECNOLOGIA VAN PERMETRE ALS ASSISTENTS A AQUESTA SESSIÓ DEL FÒRUM DE LA INNOVACIÓ ESCOLTAR LES SEVES MÉS QUE INTERESSANTS REFLEXIONS SOBRE DIVERSOS ASPECTES RELACIONATS AMB AQUEST TEMA.

Es recorden de la bombolla borsària que va provocar, a la fi dels 90, la tecnologia d'Internet? La gent que hi va jugar ha desaparegut per complet del camp de joc. I jo me n'alegro enormement.

Avui una presentació bonica en PowerPoint ja no és suficient per poder començar una empresa. Es necessita una bona experiència operativa, es necessita saber com dirigir el negoci dia a dia, es necessita tenir un equip prou motivat com per quedar-se treballant tota una nit per solucionar un problema, si cal. Si, a més, volem ser una empresa global, segurament també necessitarem recórrer al *venture capital* global. En definitiva, per tenir una mica més que una petita empresa és necessari moure's i passar per un meravellos període de destrucció creativa.

1. SOBRE L'EMPREDADOR

Però, com veure qui pot ser un bon emprenedor? Em sembla que la integritat és l'element primer i principal. S'ha de poder creure aquesta persona. La confiança és una condició prèvia al lideratge. Sense ella, és molt difícil atreure la gent correcta i que aquesta accepti prendre un risc amb tu. Una altra característica important és la capacitat de prendre decisions a gran velocitat, no deixar mai que les decisions s'esllangueixin durant mesos. D'altra banda, els millors

emprenedors estan menys interessats a fer diners que a construir un negoci interessant, canviar en certa manera el món, oferir alguna cosa diferent als seus clients i, sobretot, passar-s'ho bé.

Tampoc no poden tenir un gran ego, han de ser humils, estar disposats a escoltar opinions i consells dels altres. Un emprenedor pot ser aconsellat? Sens dubte, sí. Pelé era un jugador genial i no obstant això tenia un entrenador. Segur que el seu entrenador no jugava tan bé com Pelé, però tothom necessita ser aconsellat. Els llops solitaris només poden construir companyies petites.

2. LA IMPORTÀNCIA DE L'EQUIP

El respecte i l'estima mútua entre persones diferents garanteixen que l'empresa pugui tenir un rendiment millor. Al MIT busquem persones ambicioses, però sense massa ego, que entenguin que la victòria és de l'equip, que siguin capaces d'alegrar-se de l'èxit dels altres, que no siguin geloses. No sé què passa per aquí, però en altres llocs només hi ha una cosa més odiada que el fracàs propi i és l'èxit dels altres.

No estic molt segur que la falta d'iniciatives sigui exclusivament qüestió de manca de diners. És més, crec que hi ha prou diners. El problema és ser capaç de trobar un equip de primera classe. No hi ha diners per a equips que no han pogut demostrar la seva capacitat, però hi ha un munt de diners per a equips que realment estiguin preparats per utilitzar-los.

3. EL VALOR DE LES VENDES I DE LA PROPOSTA DE VALOR

Però, què és el que realment es necessita per construir una empresa d'èxit basada en la tecnologia? Ja hem dit que cal tenir un equip de la millor classe, un equip que conegui el mercat. Òbviament, també has d'oferir alguna tecnologia prou bona perquè solucioni el problema que ha de solucionar. Però allò essencial és que hi hagi clients amatents a pagar per ella. En definitiva, has de poder oferir una proposta de valor que sigui quantificable, que es pugui

provar i que sigui fàcilment explicable.

La proposta de valor és molt més important que la mateixa tecnologia. Hem preguntat a centenars d'empresaris sobre què consideraven factor principal en l'èxit de les seves empreses. La resposta ha estat unànime: les vendes són més importants que la tecnologia. Normalment, la companyia amb millor força de venda venç la companyia amb millor tecnologia.

La imposició del sistema de vídeo VHS sobre Betamax o dels sistemes operatius de Microsoft davant dels sistemes dels seus competidors són exemples de tecnologies que han tingut èxit en la competència contra altres de millors. Depriment? No sóc qui per dir-ho, però és el que hi ha. Com es tracten els equips comercials per aquí? Se'ls té l'estima que mereixen? Els empresaris haurien de tenir clara una idea: l'equip de vendes d'una empresa està format per persones fonamentals per a la companyia, no per formes de vida inferior...

És clar que cal tenir una bona tecnologia, però també s'ha de ser bo a l'hora de vendre-la, si es vol ser un actor global. I part d'aquesta capacitat de venda depèn de si es té una bona proposta de valor.

Pel que fa al pla de negocis, tinc una cosa important a dir a l'emprenedor: Millor que sàpigues qui et comprarà la teva proposta de valor. Rebo molts plans de negoci a la setmana i és difícil estudiar-los tots en profunditat, per la qual cosa tinc una fórmula molt clara: Si no m'esmenten els potencials 10 primers clients a la primera pàgina, llenço el pla de negoci a les escombraries. Cal saber qui et comprarà i per què.

4. L'AVENTURA D'EMPRENDRE I EL FRACÀS

Un altre tema important a l'hora de fer-se emprenedor és pensar en el tipus de carrera professional que desitgem. En el cas del Japó, per exemple, quan els estudiants es llicencien, les mares japoneses recomanen als seus fills que intentin trobar feina en una empresa segura, com Toshiba o Mitsubishi. Una vegada col·locats



en aquestes empreses, la majoria hi romanen fins que es jubilen o moren. El problema és que sol resultar difícil distingir entre una cosa i l'altra...

Us convido a passar del costat fosc al lluminós, amb l'aplicació dels coneixements d'enginyeria en una empresa jove amb alta capacitat de creixement, una empresa que pot trigar quatre o cinc anys a enlairar-se, però on es pugui aprendre tant que l'experiència et permeti començar la teva aventura empresarial... Si aquesta aventura té èxit, et permetrà convertir-te tu mateix en un *àngel inversor* per a altres empreses, i així, no arribar realment a jubilar-se mai. Ja se sap, "els emprenedors de debò mai no moren".

La possibilitat del fracàs, per descomptat, sempre és aquí. El fracàs és part del procés. Jo una vegada em vaig arruïnar, em vaig quedar solament amb els mobles com a part del que va quedar de l'empresa. Vaig vendre els mobles, però vaig guardar dues cadires que tinc al meu despatx a casa. Cada vegada que crec que allò que estic fent és el correcte m'assec en alguna d'aquestes cadires per recordar que sempre som molt a prop del desastre. He sentit dir que els empresaris catalans dubten molt perquè temen el fracàs. El meu missatge és que no s'han de preocupar tant pel fracàs; la cosa mai no arribarà a ser tan greu com per no tenir-ne per menjar.

Per no fracassar, el primer que necessites és el teu convenciment. També ajuda viure en una societat en la qual es dóna suport i es dóna valor a l'emprenedor. Jo em considero molt afortunat de poder treballar al MIT, on hi ha una cultura de gran suport a l'*entrepreneurship* i a l'emprenedor capaç de dur la tecnologia des del laboratori al mercat.

5. PREGUNTES FETES PER L'AUDIÈNCIA A KEN MORSE DESPRÉS DE LA SEVA CONFERÈNCIA

COM ES POT ACONSEGUIR ENCAIXAR UN BON EQUIP DE DESENVOLUPAMENT DEL PRODUCTE AMB UN BON EQUIP PER A LA GESTIÓ EMPRESARIAL NECESSÀRIA PER TREURE EL PRODUCTE AL MERCAT?

El normal és que les persones contractades perquè comercialitzin una tecnologia pertanyin a una cultura totalment diferent a la de les persones que han desenvolupat aquesta tecnologia. A més, a mesura que l'empresa creixi, es necessitarà contractar més gent diversa i amb diferents cultures. El fundador d'una empresa tecnològica és molt rarament la persona capaç de convertir la companyia en una empresa de 10 o 100 milions d'euros. El primer que ha de tenir en compte un emprenedor en tecnologia és que el fet de ser-ne l'inventor no significa que se'n pugui ser el CEO. El que sí que ha de buscar en qualsevol cas és que l'equip de gent de gestió estigui tan entusiasmada amb el projecte com ell mateix.

COM GESTIONAR LA PARADOXA ENTRE LA NECESSITAT D'HAVER DE CREAR UNA IDEA REALMENT DIFERENT DELS COMPETIDORS, LA QUAL COSA IMPLICA TEMPS PER PODER CONSOLIDAR-SE EN EL MERCAT, I LA NECESSITAT DELS INVERSORS DE CAPITAL RISC DE RESULTATS A CURT TERMINI?

Els inversors de capital risc intenten equilibrar la por al fracàs amb l'ambició de l'èxit. La majoria d'inversors de capital risc europeus inverteixen encara únicament en projectes de baix risc i baix ren-

diment. El que sembla que volen la majoria d'aquests inversors és poder fer prou diners per retirar-se a un castell. Això no és bo per a un ecosistema econòmic, ja que es retiren els diners del cicle productiu i es posen en alguna cosa improductiva. Els fundadors d'Skype van ser rebutjats per més de 20 inversors principals de capital risc. Només uns van acceptar finançar el projecte i ara els va molt bé. El meu missatge als inversors és: Sigueu ambiciosos! Doneu suport a les idees extraordinàries, les que es troben fora de la norma. Es pot fracassar en diverses ocasions, però només es necessita un Skype per ser feliç durant molt de temps. Tan necessaris són els emprenedors ambiciosos com els inversors ambiciosos.

COM SUPERAR LA FALTA D'INVERSIÓ EN EMPRESES DE TECNOLOGIA EN UN PAÍS COM ESPANYA, EN EL QUAL LA INVERSIÓ EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓ DÓNA TANTS BENEFICIS DURANT TANT TEMPS SENSE RISC APARENT?

Tinc amics a Austràlia que han estat víctimes d'una bombolla immobiliària que finalment ha explotat. Diversos experts afirmen que pròximament pot passar el mateix al Regne Unit. No sé si passarà o no a Espanya, ni quan. Però si passa, quan passi més val estar-ne lluny. El meu missatge a aquest tipus d'inversors és que val més que comencin a pensar un catàleg d'inversions més equilibrat, amb almenys un 10 per cent de les inversions en empresaris, en lloc de ficar tots els diners a la mateixa cistella.

A ESPANYA, PER A QUALESVOL EMPRENEDOR NOU SEMBLA QUE ÉS FONAMENTAL INTENTAR OBTENIR ALGUN TIPUS D'AJUDA PER PART DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA. QUINA ÉS LA SEVA OPINIÓ D'AQUEST TIPUS D'AJUDES O INVERSIONS?

Hi ha un element que em sembla bé i un altre que no. Em sembla bé la facilitat relativa amb la qual aquestes ajudes es poden aconseguir. La part que no m'agrada és el temps que es triga en obtenir-les. La presa de decisions per part de l'Administració per-

tinent és massa llarga i això distorsiona l'activitat de l'empresa. Més val un no ràpid, que un potser que s'allargui massa temps. A Nova Zelanda s'ha aconseguit que s'aprovi l'obligació de donar una resposta a qualsevol d'aquestes peticions en el termini màxim d'un mes. Si s'ha fet allà, es pot fer aquí.

IDEES FORÇA

“Un emprenedor pot ser aconsellat? Sens dubte, sí. Pelé era un jugador genial i no obstant això tenia un entrenador”.

“La proposta de valor és molt més important que la mateixa tecnologia. Normalment, la companyia amb millor força de venda venç la companyia amb millor tecnologia. Depriment? No ho sé, però és el que hi ha”.

“Si en un pla de negoci no m'esmenten els 10 primers clients potencials a la primera pàgina, el llenço a les escombraries. Cal saber qui et comprarà i per què”.

“El primer que ha de tenir en compte un emprenedor en tecnologia és que el fet de ser-ne l'inventor no significa que se'n pugui ser el CEO”.





Els secrets dels millors

Ponents:

David Masó, director general de Futurlink

Jose Luís de Arcenegui, director de Recursos Humans
i Qualitat de TNT Express Spain

Jordi Serra, gerent de Progust SL

Carles Piqué, director de Qualitat de Qualitex

Josep Tarragó, vicepresident de Ficosa Internacional

Josep Salvatella, director de Planificació i Qualitat de la Fundació
per a la Universitat Oberta de Catalunya

Pilar Almagro, directora gerent de Vertisub

Moderadora:

M. Júlia Prats Moreno

“L’EMPRESA NO TÉ AMO, EL QUE TÉ SÓN OBJECTIUS I RESPONSABILITATS A L’HORA DE COMPLIR-LOS”; “CAL POTENCIAR LA INICIATIVA DE TOT EL PERSONAL I DEIXAR-LOS CLAR ALLÒ QUE, DE VEGADES, MÉS VAL *DEMANAR PERDÓ QUE DEMANAR PERMÍS*”; “EL CONSUMIDOR ÉS MÉS RECEPTIU A LA INNOVACIÓ QUAN AQUESTA VE DE LA MÀ D’UNA MARCA DE PRESTIGI”; “L’OBSERVACIÓ DE LA COMPETÈNCIA TAMBÉ PASSA PER FIXAR-SE EN EL QUE HAN FET MALAMENT, PER NO CAURE EN ELS MATEIXOS ERRORS”... AQUESTES SÓN ALGUNES DE LES SENTÈNCIES MÉS DESTACADES DE LA SESSIÓ *ELS SECRETS DELS MILLORS*, EN LA QUAL LES EMPRESES GUARDONADES AMB ELS PREMIS CIDEM A LA INNOVACIÓ I QUALITAT 2005 VAN REVELAR ALGUNES DE LES CLAUS DE L’ÈXIT DE LES SEVES ORGANITZACIONS.

En línies generals, els ponents van coincidir a destacar com a factors fonamentals per poder competir en un mercat cada vegada més condicionat per la globalització: l’aposta per la innovació i la qualitat basada en una estratègia empresarial d’inversió en R+D+i, la rúbrica d’aliances estratègiques per introduir-se en mercats nous a escala internacional, o la vertebració d’equips multidisciplinaris en els quals es potencii la iniciativa i la creativitat.

Els protagonistes van ser **David Masó**, director general de Futurlink; **Jordi Serra**, gerent de Progust, SL; **Josep Tarragó**, vicepresident de Ficosa Internacional; **Josep Salvatella**, director de Planificació i Qualitat de la Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya; **Carles Piqué**, director de Qualitat de Qualitex; **José Luis de Arcenegui**, director de RRHH i Qualitat de TNT, i **Pilar Almagro**, directora i gerent de Vertisub.

La sessió, que es va desenvolupar en forma de taula rodona, va estar moderada per **M. Júlia Prats**, directora del departament d'Iniciativa Emprenedora de l'IESE.

FUTURLINK: Premi IGC 2005 en la categoria de Petita Empresa i Emprenedors, és una companyia d'alta tecnologia orientada a desenvolupar i innovar en el sector dels productes i aplicacions que permeten interactuar amb els telèfons mòbils en la proximitat, a partir de tecnologies ràdio de curt abast, com ara Bluetooth, Wi-Fi, NFC o RFID. La clau de l'èxit d'aquesta empresa jove, segons explica el seu director general, David Masó, ha estat “una aposta decidida per la innovació, a partir d'una inversió important en R+D”, que després de més de dos anys de feina ha culminat amb el llançament dels seus punts d'accés Wilico. Un nou canal de comunicació, una de les utilitats pràctiques de la qual, per exemple, serà convertir qualsevol telèfon mòbil en ràpides guies comercials per als clients dels grans magatzems.

David Masó va destacar, a més, la importància de la vertebració del seu procés d'innovació “en una estructura formada en tres dimensions: la innovació quant a productes, la demanda i el model de negoci”. Aquest procés d'innovació és possible gràcies “a l'estructuració de la plantilla en equips multidisciplinaris que en facilitin la fricció convenient entre les persones de diferents àmbits, perquè salti l'espurna de la innovació”. Un altre factor que remarca és haver sabut involucrar en tot el procés proveïdors i clients, amb nivells d'acords de col·laboració diferents.

En aquest sentit, la seva recomanació per poder competir a escala internacional és comptar amb productes innovadors i “envoltar-los de serveis que facilitin la introducció i que siguin un element diferenciador de competitivitat”. A més, cal saber buscar els socis adequats, és a dir, globalment o local, segons el cas, per definir aliances estratègiques que permetin la comercialització dels productes en els mercats més resistents, tal com es fa en aquesta empresa.



TNT EXPRESS és una multinacional, amb seu a Holanda, dedicada al transport internacional i regional que empra més de 162.000 treballadors a 64 països. Ha estat guardonada amb el Premi a la Qualitat 2005 pel seu compromís des de l'any 2001 en un projecte d'excel·lència basat en el Model Europeu EFQM. Per a Josep Luís Arcenegui, director de Recursos Humans de TNT Express Spain, el secret dels bons resultats dels darrers quatre anys rau en factors diferents, com ara: una bona planificació estratègica, una bona gestió dels processos i, sobretot, “la bona coordinació dels RRHH i la potenciació d’una sèrie de valors, perquè el bon funcionament de tot l’equip doni com a resultat una millora constant en el servei als nostres clients”.

En aquest sentit, va apuntar algunes claus més, com ara: “El sou no és l’únic factor de motivació, però mai no ha de ser desmotivador”; “Cal potenciar la iniciativa entre tots els membres de l’equip humà en la línia d’allò de *més val demanar perdó, que demanar permís*”, o “El reconeixement d’alguna cosa ben feta ha de ser immediat, perquè té un efecte multiplicador”.

PROGUST Premi PIMEC 2005 en la Categoria de Millor Estratègia Empresarial a través de la Innovació, és una empresa que elabora i comercialitza productes derivats de l'ànec sota la marca Imperia

FoieGras. Acaba de llançar, en col·laboració amb el celler Emilio Lustau, un producte nou basat en la tradició gastronòmica de maridar aquesta delicadesa amb els vins dolços, que combina el seu *foie gras* d'ànec amb el vi Pedro Ximénez. Per a Jordi Serra, gerent de Progust, la clau de l'èxit d'aquesta nova gamma, que ha tingut un impacte tan fort en el sector, és que des de la seva empresa sempre hi ha hagut “una filosofia de posicionar productes innovadors en el mercat i que s'adaptin a les noves tendències i necessitats dels consumidors”. D'altra banda, va afegir: “el consumidor és més receptiu a la innovació quan ve de la mà d'una marca de prestigi”. Per al gerent de Progust, la innovació és l'única via de supervivència de les pimes en un entorn cada vegada més globalitzat i competitiu, en el qual un factor determinant de les vendes d'aquestes empreses passa “per un contacte directe amb tots els clients i una resposta ràpida a les seves necessitats”.

La seva recomanació per competir globalment és “conèixer molt bé la cultura del país concret en el qual es vol introduir un determinat producte” i “agafar la maleta i descobrir el mercat in situ”, per conèixer de primera mà els seus contactes i les seves possibilitats.

FICOSA INTERNATIONAL Premi a la Innovació Tecnològica 2005, la principal clau de l'èxit d'aquesta empresa catalana, dedicada al disseny i la fabricació de components per a la indústria de l'automòbil i reconeguda mundialment com un referent tecnològic, ha estat l'organització descentralitzada per divisions i una aposta decidida per la innovació sistemàtica, concebuda per competir internacionalment, segons va explicar el seu vicepresident, Josep Tarragó.

“A Ficosa dissenyem sistemes perquè el conductor hi pugui veure bé, ja sigui amb un mirall retrovisor o una càmera: la tecnologia, per tant, és el que ens diferencia”, apunta. Per a Tarragó, “la tecnologia nascuda de l'R+D+i de cada empresa és el que dóna el valor afegit per a un client”. Així doncs, “una empresa que no aposta per R+D+i, que no crea un producte diferenciat orientat al mercat internacional i que no està en l'avantguarda tecnològica, és molt difícil que pugui competir”. I va explicar que Ficosa va

començar a preparar-se, en aquest sentit, ja l'any 1985, de cara a l'entrada a la UE, amb la creació del centre tecnològic Pujol i Tarragó, i que va saber mantenir aquest ritme durant la incipient globalització de la dècada dels 90. En aquest sentit, va destacar que les pimes que no puguin plantar cara a les inversions necessàries sempre poden establir aliances estratègiques amb les universitats i diferents organismes de l'Administració, com el CIDEM, que desitgen veure com les seves iniciatives es converteixen en productes competitiu en el mercat.

Per a Tarragó, una altra de les claus és que l'estructura altament descentralitzada de Ficosa permet potenciar la creativitat de les diferents divisions, perquè cada cap de divisió sigui "patró del seu vaixell" i cada treballador "es consideri un actiu de futur i s'atreveixi a prendre decisions"

QUALITEX (QUALITAT TÈXIL PERSONALITZADA, SA) Premi Qualitat 2005, aquesta empresa de Sabadell, creada l'any 1989, centra la seva activitat en els acabats de teixits de fibres naturals que després es distribueixen entre les primeres marques de moda de tot el món. Per al seu director de Qualitat, Carles Piqué, el secret de l'èxit de Qualitex en un sector sota la forta competència xinesa es basa en l'aposta enèrgica per la qualitat de tot el procés: "La qualitat del producte, del servei d'atenció al client i dels terminis de lliurament", que només es poden dur a terme a partir d'una bona planificació de l'estructura organitzativa i el treball en equip. I va afegir, en aquest sentit: "és evident que no juguem amb les mateixes cartes, perquè els seus costos de producció són molt més baixos. Per això, la nostra única via és crear un valor afegit diferenciat basat en la qualitat i la innovació".

Aquest procés es va iniciar l'any 2000, quan van implantar el model ISO, i, com que van tenir uns resultats excel·lents, van continuar en aquesta línia fins aconseguir la consecució del model Europeu d'Excel·lència Empresarial, EFMQ. En opinió de Carles Piqué, aquest tipus de reconeixements contribueixen a crear una mentalitat i una actitud a tota l'empresa, de cara a les millores i

innovacions tecnològiques que a Qualitex s'han plasmat en l'automatització dels processos de producció i la formació de tots els empleats per controlar-los. D'altra banda, la informatització de l'empresa ha permès, a més, la recollida de les seves propostes de millora a través de la xarxa de terminals, que són convenientment analitzades pel comitè d'Innovació “i els donem una resposta ràpida, perquè, en cas contrari, podria donar-se un *efecte rebot*, si el treballador creu que no serveixen de res”.

VERTISUB Aquesta pime especialitzada en la realització d'obres, consultoria i enginyeria de prevenció i seguretat en treballs industrials, d'edificació i del sector de les telecomunicacions ha estat guardonada també amb el Premi a la Innovació Tecnològica 2005, entre altres, pel seu sistema de disseny propi o per un programa pilot, desenvolupat en col·laboració amb Repsol per incrementar la seguretat en les aturades industrials (ATLAS). A més, entre els seus projectes, Vertisub té prevista la creació d'un institut orientat a la investigació aplicada a la seguretat laboral en la construcció, en el qual col·laboraran universitat i empresa.

Segons va explicar la gerent, Pilar Almagro, a Vertisub, la innovació hi és present des de “la seva concepció empresarial; un element fonamental en la nostra cultura com a empresa, que considerem imprescindible per poder competir”.

És aquesta filosofia empresarial innovadora la que els ha dut, per exemple, al compromís de certificar-se com a empresa amb un comportament èticament responsable, malgrat les seves dimensions modestes. Més enllà dels beneficis de màrqueting que puguin tenir aquests posicionaments, Pilar Almagro va afirmar que “considerem que és una exigència per a les empreses que no vulguin perdre legitimitat social”.

FUNDACIÓ PER A LA UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA (FUOC): Premi a la Qualitat 2005, una de les claus de l'èxit de la qual va ser la primera universitat virtual del món, quan es va fundar, segons va explicar Josep Salvatella, director de Planificació i Qualitat de la

FUOC, s'ha basat en la seva aposta “pel valor de la qualitat com a element clau”, que els va dur a adoptar, pràcticament des dels seus inicis, el model europeu EFQM. Altres factors determinants, segons va destacar, han estat una cultura organitzativa en la qual es potencia la creativitat, la innovació i la qualitat, amb l'ambició de ser globals, i un “equip competent de 150 persones, dirigit per un líder excepcional: el rector Gabriel Ferraté”.

Per a Josep Salvatella, l'alt nombre de matrícules i el reconeixement de la qualitat dels seus estudis a tot el món es deu “al prestigi que hem anat consolidant amb el temps, gràcies a uns processos d'aprenentatge molt ben dissenyats” i a qüestions bàsiques com ara: “el bon funcionament de la nostra web, en combinació amb el centre d'atenció telefònica”, un servei competent d'assessorament personalitzat per als postgraus, o el sentiment de pertinença a una autèntica comunitat virtual. En la seva opinió, al nostre país, en general, “estem preparats per competir globalment. El que ens fa falta és més ambició, parlar més anglès i comptar, també, amb més directius internacionals”.

IDEES FORÇA

David Masó, director general de Futurlink:

“Una de les claus de la nostra empresa és la vertebració de la plantilla en equips multidisciplinaris que facilitin la fricció convenient entre les persones de diferents àmbits, perquè salti l'espurna de la innovació”.

Jose Luís Arcenegui, director de Recursos Humans i Qualitat de TNT Express Spain:

“El sou no és l'únic factor de motivació, però mai no ha de ser desmotivador”; “Cal potenciar la iniciativa entre tots els membres de l'equip humà en la línia d'allò de *més val demanar perdó, que demanar permís*” (...)

Jordi Serra, gerent de Progust SL:

“Crec que per competir globalment, des d’una pime, és necessari conèixer molt bé la cultura del país concret en el qual es vol introduir un producte determinat i agafar la maleta i anar a descobrir aquest mercat, per conèixer personalment els seus contactes i les seves possibilitats”.

Carles Piqué, director de Qualitat de Qualitex:

“Recollim totes les propostes de cadascun dels empleats per un sistema de terminals d’ordinador, que són analitzades pel comitè d’Innovació, i els donem una resposta ràpida, perquè, en cas contrari, podria donar-se un efecte rebot, *si el treballador creu que no serveixen de res*”.

Josep Tarragó, vicepresident de Ficosa International:

“En els nostres dies, i més en el nostre sector, una empresa que no aposta per l’R+D+i, que no crea un producte diferenciat i orientat al mercat internacional i que no està en l’avantguarda tecnològica, és molt difícil que pugui competir”.

Josep Salvatella, director de Planificació i Qualitat de la Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya:

“En el nostre país estem preparats per competir globalment. El que ens fa falta és més ambició, parlar més anglès i comptar amb més directius internacionals”.

Pilar Almagro, directora gerent de Vertisub:

“Vam adquirir el compromís de certificar-nos com a empresa amb un comportament èticament responsable, perquè vam considerar que és una exigència per a la majoria de les empreses que no vulguin perdre la seva legitimitat social”.





Fracassen les idees, no les persones

Ponents:

Martí Manent, fundador i director de Dret.com

Roser Pujol, fundadora i directora d'Essential Minds

André Vanyi, fundador i director de Servidores.com

Eudald Domènech, fundador de Techfoundries

Moderador:

Xavier Abat

SEGURAMENT NO ES POT SER EMPRENEDOR SENSE POSSEIR LES CARACTERÍSTIQUES PSICOLÒGIQUES NECESSÀRIES PER AFRONTAR SENSE PORS EL FRACÀS I, EN CAS DE SOFRIR-LO, QUE AIXÒ NO SUPOSI PERDRE LES GANES DE COMENÇAR DE NOU. DONANT PER FET QUE L'EMPRENEDOR ESTÀ PREPARAT PER AL FRACÀS, HO ESTÀ LA SOCIETAT EN LA QUAL ES DESENVOLUPA? EN ALTRES SOCIETATS, UN FRACÀS EN EL CURRÍCULUM D'UN EMPRENEDOR ES CONSIDERA FINS I TOT POSITIVAMENT, COM UN SENYAL QUE AQUESTA PERSONA NO TORNARÀ A REPETIR ELS ERRORS COMESOS. QUATRE EMPRENEDORS CATALANS DIALOGUEN SOBRE LA IDEA DE FRACÀS I DEL QUE IMPLICA SER EMPRENEDOR EN LA NOSTRA SOCIETAT.

MARTÍ MANENT: *Llicenciat en dret i Màster en Assessoria d'empreses. Amb poc més de vint anys, va ser productor d'una sitcom d'èxit a la televisió local de Mataró. El 1997, va començar la seva aventura empresarial per relacionar els móns del Dret i d'Internet, i va fundar primer Jurisweb i posteriorment Dret.com.*

Vaig començar en el món audiovisual amb 21 anys, perquè tenia el somni de fer pel·lícules a Hollywood. Simplement, era un somni i, a més, ens ho passàvem bé. Després d'estudiar dret, vaig començar a treballar en una multinacional, però tenia idees pròpies al cap que volia arribar a poder posar en pràctica. En aquell temps comentàvem entre amics la sort dels que van viure èpoques històriques de grans canvis, com ara el descobriment d'Amèrica o

els inicis de la Revolució Industrial. Això va ser fins que amb l'aparició d'Internet ens vam adonar que la Història estava passant per davant dels nostres nassos.

ROSER PUJOL: *llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresariales. Va treballar en diverses empreses en l'àrea de Màrqueting fins que l'any 2000 va fundar Essential Minds, una companyia especialitzada en programes educatius per a nens de 0 a 5 anys.*

Sempre vaig ser una nena inquieta i vaig treballar ja de molt jove repartint paquets amb els treballs de la meva mare, que va ser modista. Vaig viatjar als Estats Units i allà, des de zero, vaig començar una empresa turística de guies culturals. De tornada a Barcelona, vaig decidir que el meu objectiu vital era poder compaginar un treball del meu gust amb la vida familiar, i per aquesta raó vaig fundar Essential Minds.

ANDRÉ VANYI: *ha fundat diferents empreses en diverses parts del món, entre les quals destaca Visual.com, que va arribar a ser un important proveïdor d'Internet a l'Amèrica Llatina. Establert en l'actualitat a Barcelona, després de casar-se amb una catalana, ha creat una nova iniciativa empresarial dedicada a la producció de continguts digitals.*

Quan vaig començar a treballar per a una empresa en un espai d'un metre quadrat, vaig poder comprovar que aquest tipus de treball no m'anava bé, em creava un nus a l'estómac. Vaig decidir començar la meva empresa, no pels diners, sinó per poder acabar amb aquest nus a l'estómac. He hagut de començar de zero en diverses ocasions. En una d'elles, vaig decidir establir-me a Catalunya, d'on és la meva dona i on és més fàcil que a altres llocs del món poder compaginar vida familiar i vida professional. He perdut diverses batalles, però crec que he guanyat la guerra de poder dir que treballo per a mi mateix. El meu lema és el de Wiston Churchill: "L'èxit és poder anar de fracàs en fracàs".

EUDALD DOMÈNECH: *fundador el 1993 de Servicom, el primer proveïdor d'Internet a Espanya i, el 1997, del portal Telépolis, venut l'any 2000 a Conjumina. Aquest mateix any funda Techfoundries, grup d'empreses dedicades al desenvolupament de productes tecnològics per a la llar.*

He pogut desenvolupar 18 projectes empresarials en la meua vida, gràcies al fet que no m'he deixat intimidar per aquells que sempre m'han acusat de tenir ocells al cap. Com a emprenedor, a més de fer el que he cregut que havia de fer, en tot moment, a més, he hagut de fer pedagogia per fer veure als altres el que un veu.

PER QUINA RAÓ DEDICAR-SE A EMPRENDRE?

ROSER PUJOL: Jo entenc l'emprenedor com a adjectiu, no com a substantiu. No cal que comenci intentant crear la gran empresa. Avui manca gent amb ganes d'emprendre en el que sigui. Els que surten de les facultats aspiren a ser contractats directament com a director general en alguna empresa.

ANDRÉ VANYI: Jo crec que bàsicament emprenem per poder fer el que ens agrada, més que per guanyar diners. Els diners són només un mitjà per aconseguir aquesta primera finalitat. I més val que sigui així, perquè si quan se t'acaben els diners et queden les ganes, pots començar de nou. En canvi, els diners sense ganes difícilment poden dur a l'èxit de l'empresa.

EXISTEIX EL FACTOR SORT A L'HORA D'EMPRENDRE?

ROSER PUJOL: Es pot pensar que un ha tingut sort a l'hora d'agafar un determinat tren que passava per allà en un determinat moment. Ara bé, perquè això s'esdevingui cal saber que aquest tren passarà més tard o més d'hora per aquella via i, per tant, cal estar prop d'aquesta via per poder agafar-lo.

FALTA ESPERIT EMPRENEDOR EN LA NOSTRA SOCIETAT?

EUDALD DOMÈNECH: Els emprenedors, per naturalesa, som bestioles rares. Una persona assenyada intenta adaptar-se al que troba en el seu entorn, mentre que l'emprenedor de debò intenta canviar el món per adaptar-lo a ell.

ANDRÉ VANYI: Cada societat és diferent en aquest aspecte. Als Estats Units hi ha una certa admiració general per la persona que és capaç de fer realitat una idea empresarial. No passa el mateix a Espanya, encara que aquí també es poden trobar diferències quant a això en les diferents regions. A Catalunya, per exemple, hi ha una inquietud emprenedora molt més gran que a altres llocs d'Espanya.

ROSER PUJOL: La falta d'esperit emprenedor té molt a veure amb l'educació que rebem. L'escola et forma tota la vida amb la idea que de gran es pugui aconseguir una bona feina en una empresa, però no perquè una persona tingui habilitats per poder emprendre.



COM COMPAGINAR EMPRENDRE AMB LA VIDA PERSONAL I FAMILIAR?

ROSER PUJOL: Jo, la veritat, és que he hagut de fer molta pedagogia amb les meves nenes perquè entenguessin les raons per les quals potser no podia passar tant de temps amb elles com els hauria agradat. De tota manera, intento substituir quantitat de temps amb qualitat.

EUDALD DOMÈNECH: L'emprenedor necessita la comprensió i el suport de les persones que l'envolten, especialment de les persones més properes, de la seva família. Si no tens el suport de la teva família, ni ho intentis. I molt menys si penses que hauràs d'escoltar la frase habitual "ja t'ho havia dit jo". Ara bé, les persones que t'envolten no poden veure't un dia deprimit, encara que tinguis motius per estar-ne. Personalment, he de confessar que no m'ho passo tan bé com abans algú ha afirmat. Com a emprenedor pateixo, i pateixo molt. Ara bé, l'adrenalina de l'èxit, quan aquest arriba, compensa enormement. Per a mi, és com viure en una muntanya russa...

MARTÍ MANENT: Doncs a mi un determinat èxit em crea un buit. Crec que el propi repte és el motor per aixecar-nos i lluitar cada dia. Per això sempre volem començar reptes empresarials nous, encara que ens vagi bé amb el que hem aconseguit.

A L'HORA DE FORMAR UN EQUIP, AMICS DE CONFIANÇA O TREBALLADORS EXPERTS?

MARTÍ MANENT: Jo prefereixo no treballar amb amics. No sol ser bo que el tema emocional interfereixi en decisions de negoci.

EUDALD DOMÈNECH: Jo sóc de la mateixa opinió. Si tot va bé no hi sol haver problemes, però els sentiments personals poden complicar les coses en els moments difícils.

HI HA MÉS BONS PROJECTES QUE DINERS DISPONIBLES PER INVERTIR?

EUDALD DOMÈNECH: Hi ha molts diners, però poc capital risc. Molts inversors es fan anomenar de capital risc, però no ho són, perquè en realitat estan poc disposats a arriscar. Busquen sempre la fórmula màgica per assegurar l'èxit de les seves inversions i aquesta fórmula màgica no existeix. Si existís, tothom invertiria sobre segur.

COM US VEIEU D'AQUÍ A 25 ANYS?

EUDALD DOMÈNECH: Tinc previst, en un període d'entre dos a tres anys, passar a ser emprenedor social, és a dir, dedicar els meus esforços a un projecte amb benefici social en lloc de benefici personal.

ANDRÉ VANYI: El que tinc clar és que no vull continuar duent fins a la tomba el ritme que he dut fins ara. Vull anar desaccelerant i dedicar una part més gran del meu temps a l'ajuda i al suport dels projectes dels meus fills.

ROSER PUJOL: M'agradaria continuar dedicant-me al món dels nens, encara que des d'una perspectiva social, col·laborant en algun projecte de suport a nens amb problemes.

PODEU DESTACAR UN ERROR COMÈS EN LES VOSTRES CARRERES COM A EMPRENEDORS?

ANDRÉ VANYI: Jo vaig cometre un gran error a l'hora d'escollir determinats socis que no compartien els meus objectius pel que fa al projecte.

MARTÍ MANENT: Vaig dedicar un any a buscar finançament per a un projecte que en realitat no el necessitava.

ROSER PUJOL: Perdre l'enfocament comercial en benefici del financer.

IDEES FORÇA

Martí Manent, fundador i director de Dret.com

“Prefereixo no treballar amb amics. No sol ser bo que el tema emocional interfereixi en decisions de negoci”.

Roser Pujol, fundadora i directora d'Essential Minds

“La falta d'esperit emprenedor té molt a veure amb l'educació que rebem. L'escola et forma tota la vida amb la idea que de gran es pugui aconseguir una bona feina en una empresa”.

André Vanyi, fundador de Visual.com

“Emprenem per poder fer el que ens agrada, més que per guanyar diners. Els diners són només un mitjà per aconseguir aquesta primera finalitat”.

Eudald Domènech, fundador de Techfoundries

“Hi ha molts diners, però poc capital risc. Molts inversors es fan anomenar capital risc, però no ho són, perquè en realitat estan poc disposats a arriscar”.





Els centres universitaris i de transferència: estudien o treballen?

Ponents:

Carme Botifoll, directora del CTM Centre Tecnològic

Fran de la Torre, director d'Innovació de PIMEC

David García, gerent de FITEX

Santi Nonell, director del GEM, Grup d'Enginyeria Molecular

Joan Parra, director del centre tecnològic LEITAT

David Ràfols, assessor tecnològic de la Fundació Bosch i Gimpera

Moderador:

Killian Sebria

LA INNOVACIÓ EXIGEIX QUE HI HAGI EL CONCURS DEL CONEIXEMENT I LA TECNOLOGIA. PER AIXÒ, UNA COL·LABORACIÓ ESTRETA ENTRE LA UNIVERSITAT I L'EMPRESA HAURIA DE SUMAR EL MILLOR DE CADA PART I APORTAR AVANTATGES A AMBdues. NO OBSTANT AIXÒ, LA COMUNICACIÓ ENTRE L'EMPRESA I LA UNIVERSITAT NO SEMPRE ÉS FLUIDA NI CONSTANT. DE FET, EL 60 % DE LES EMPRESES RECONeix QUE NO TÉ RELACIÓ AMB ELS CENTRES UNIVERSITARIS NI AMB ELS CENTRES TECNOLÒGICS. S'INSISTEIX EN EL FET QUE LA FALTA DE DIÀLEG ENTRE L'OFERTA I LA DEMANDA GENERA DESPROPÒSITS. PERÒ HI HA IDEES INTERESSANTS QUE ES PODEN DUR A LA PRÀCTICA. AQUESTES I ALTRES QÜESTIONS ES VAN POSAR SOBRE LA TAULA DURANT LA SESSIÓ DE TREBALL QUE VAN PRESENTAR DESTACATS RESPONSABLES DE LES XARXES DEL SISTEMA DE TRANSFERÈNCIA TECNOLÒGICA DEL CIDEM I DE LES EMPRESES. EL DEBAT VA SER CONDUÏT PER KILIAN SEBRIÀ, PERIODISTA DE CATALUNYA RÀDIO, QUE VA PREGUNTAR ALS PONENTS QÜESTIONS PUNTUALS SOBRE EL TEMA.

CARME BOTIFOLL, directora del CTM Centre Tecnològic, quant al paper que han d'exercir els centres tecnològics, va manifestar que “està mal aprofitada la part del coneixement generat per la universitat, que podria ser d'interès per a l'empresa”, i va suggerir que s'hauria d'incrementar la demanda, perquè “la part de l'oferta que pot ser útil per a l'empresa ja s'adaptarà a la demanda”. Botifoll va assegurar que no hi ha barreres reals que s'interposin

per a un treball conjunt entre la universitat i l'empresa, “però sí molt de recel”. “La universitat, de vegades, veu en les nostres estructures abocades en les empreses potser una desvirtuació de la qualitat científica”. Això no obstant, va insinuar que “el nostre gran problema és l'empresa. Poques empreses estan capacitades per donar sistemàticament un valor afegit als seus productes en innovació tecnològica. Hem d'anar a buscar-les d'una en una i convèncer-les”.

FRAN DE LA TORRE, director d'Innovació de PIMEC, va afirmar que hi havia moltes limitacions de les pimes per incorporar la innovació que els permeti ser competitives, encara que va destacar la falta d'una estratègia empresarial i la manca d'objectius per part de l'empresa. “Cal tenir clar cap a on es vol anar i què es vol fer. Els centres tecnològics han d'ajudar les empreses a dur a terme processos innovadors continus. És responsabilitat de tots. És un treball conjunt”, va assegurar.

De la Torre també va observar que l'empresari, pel fet de ser-ho, ja és una persona innovadora, si bé cal diferenciar la petita empresa de l'empresa mitjana. Són realitats diferents. “L'empresari es veu en un entorn canviant i no sap molt bé com adaptar-s'hi. Tenim moltes empreses petites que necessiten assessorament. Necessiten que algú els ajudi a definir una estratègia”. Però, idealment, aquesta ajuda s'hauria d'establir “en la fase anterior al procés d'innovació, en l'etapa de posar els motors a punt”.

DAVID GARCÍA, gerent de FITEX, va destacar que la funció principal dels centres de difusió de tecnologia era ajudar les empreses a aportar valor als seus clients. “Acostem a l'empresa el coneixement útil des del lloc on es genera (centres tecnològics, universitats, empreses de tecnologia...) i li ho oferim en el format que necessita per al desenvolupament de productes o serveis d'èxit”. Però, de fet, la missió dels centres de difusió de tecnologia és bidireccional. “Per proximitat, coneixem les necessitats i els interessos de la indústria i sol·licitem als centres tecnològics o les universitats



les solucions que necessiten les empreses. Connectem pols de coneixement diferents”.

García “va demostrar” els avantatges que poden aportar a les empreses els centres de difusió de tecnologia. En un estudi fet amb empreses tèxtils de la comarca de l’Anoia (Barcelona), les empreses usuàries habituals d’un centre de difusió de tecnologia van mantenir durant més temps la seva activitat empresarial, van ser més dinàmiques i van tenir més iniciatives que aquelles empreses que mai no ho van consultar. Segurament, perquè “la integració d’esforços produeix resultats molt millors que el treball aïllat. Els centres de difusió de tecnologia posseeixen recursos i equips humans per orientar les empreses i aconseguir que portin a terme els seus projectes i millorin la seva competitivitat”. Totes les consultes es gestionen amb la confidencialitat més absoluta.

SANTI NONELL, director del GEM, Grup d’Enginyeria Molecular, va assegurar que la universitat està preparada per aportar la transferència de tecnologia i de coneixement que necessita la indústria actual. “I està preparada cada vegada més per a la transferència de les persones que, en última instància, són les que han de protagonitzar i dinamitzar aquesta transferència”. La universitat està

preparada gràcies a dos canvis recents: el canvi d'orientació en els plans d'estudis, "ja que ara la formació s'adapta a l'exercici de la professió", i el canvi de mentalitat que "comença a admetre que la investigació tecnològica és tan digna, tan necessària i tan important com la investigació bàsica fonamental".

Nonell va considerar que un augment de la despesa pública en R+D és una forma efectiva d'augmentar la competitivitat de les empreses. No obstant això, "la pròpia inversió pública en R+D ha de ser innovadora. Gastar més sí, però amb més intel·ligència". Va emfatitzar que seria "millor parlar d'inversió en R+D que de despesa", i va advocar per un "canvi en el model de gestió. Les administracions públiques han d'exercir un paper dinamitzador i coordinador, no el de director".

JOAN PARRA, director del centre tecnològic LEITAT, va apuntar que el Servei Europeu de Transferència de Tecnologia és una IRC (xarxa de comunicació en temps real) que aporta un gran valor diferencial. "Aquest servei de transferència tecnològica ofereix a les empreses una informació àmplia sobre qui sol·licita o qui demana transferència tecnològica en cada àrea d'activitat. És una eina molt versàtil i molt ràpida". Sovint, resulta complex detectar les persones que ofereixen tecnologia d'un àmbit industrial precís; "per això, de vegades, l'empresa prefereix incorporar novetat (no innovació) a través dels seus proveïdors".

Parra va assegurar que "el valor més important de la IRC és la flexibilitat. Permet oferir la teva demanda tecnològica a tot Europa. I també localitzar el proveïdor que necessites i acordar el tipus de vincle que s'hi pot establir". Tanmateix, potser, "falta la difusió d'aquests intercanvis per part de les empreses. Les empreses solen considerar matèria reservada les seves línies de desenvolupament. De fet, l'R+D+i, juntament amb la part fiscal i la comptable, és l'àrea més reservada de les empreses". A més, "només algunes empreses posseeixen plans estratègics a tres anys. Si no es disposa d'un pla seriós, difícilment es podrà executar un projecte d'R+D+i amb una garantia mínima".

DAVID RÀFOLS, assessor tecnològic de la Fundació Bosch i Gimpera, va considerar que tan important és l'acostament de la universitat a l'empresa com l'aproximació de l'empresa a la universitat. Els assessors tecnològics s'adonen de l'oferta que hi ha a la universitat i a les empreses. "Intentem conèixer els grups d'investigació que treballen en el nostre sector de responsabilitat. Comuniquem a les empreses les línies d'investigació que creiem que els puguin interessar per millorar la seva competitivitat. I a l'inrevés. Redirigim les necessitats de les empreses a la universitat per iniciar projectes d'innovació". No obstant això, cal tenir present que "les empreses, quan necessitin la universitat, s'han d'involucrar en fases inicials, definir el tipus d'investigació i determinar les seves necessitats. No només recórrer a la universitat quan tenen un problema".

Ràfols va sostenir que universitat i empresa comparteixen molts problemes, encara que usin llenguatges diferents. "És un camí de doble retorn, en què la confiança mútua i la confidencialitat són essencials", va concloure.

IDEES FORÇA

Carme Botifoll, directora del CTM Centre Tecnològic

"No hi ha barreres reals per al treball conjunt entre la universitat i l'empresa, però sí molt de recel".

Fran de la Torre, director d'Innovació de PIMEC

"Tenim moltes empreses petites que necessiten que algú els ajudi a definir una estratègia".

David García, gerent de FITEX

"Les grans empreses recorren elles mateixes als centres de difusió

de tecnologia; a les petites empreses, solem anar-hi nosaltres”.

Santi Nonell, director del GEM, Grup d'Enginyeria Molecular

“La universitat està preparada per a la transferència de tecnologia i de coneixement i, cada vegada més, per a la transferència de persones”.

Joan Parra, director del centre tecnològic LEITAT

“El valor més important del Servei Europeu de Transferència de Tecnologia és la seva flexibilitat”.

David Ràfols, assessor tecnològic de la Fundació Bosch i Gimpera

“Comuniquem a les empreses les línies d'investigació que els puguin interessar i redirigim les necessitats de les empreses a la universitat”.





Ser decisius a Europa

Ponents:

César Santos, director del Directorate of European Innovation Policy

Agustí Segarra, director general del CIDEM

Fátima Minguez, de la Direcció General de Política per a la pime

Richard Rossington, director de l'Innovation Branch de la divisió de Política Econòmica del Welsh Assembly Government

Octavi Quintana, director de la Direcció de Salut de la Direcció General d'Investigació de la Comissió Europea

Martin Wasell, director de l'International Business de Pera Innovation

Juan José Cerezuela, president de la Comissió d'Investigació de la FEIQUE

(Federació Empresarial de la Indústria Química Espanyola)

Joan Albert Vericat, director de Desenvolupament Preclínic de NeuroPharma

Serafín de la Concha, director de programes d'R+D del Centre de Desenvolupament Tecnològic Industrial de la Unió Europea

Moderadors:

Juan Tomàs Hernani

J. Ramón F. Cienfuegos

LA IMPLICACIÓ DE LES PETITES I MITJANES EMPRESES EN ELS PROCESSOS D'INNOVACIÓ ÉS UNA DE LES BASES FONAMENTALS PER A LA COMPETITIVITAT D'EUROPA EN ELS MERCATS GLOBALS. LES PLATAFORMES TECNOLÒGIQUES SÓN UN DELS INSTRUMENTS MÉS ADEQUATS PERQUÈ LA INNOVACIÓ NO SIGUI UN AFER ÚNICAMENT DE LES GRANS CORPORACIONS. PER AIXÒ LA UNIÓ EUROPEA ESTÀ POTENCIANT LA SEVA CREACIÓ I UTILITZACIÓ.

EN AQUESTA SESSIÓ, RESPONSABLES DE LA UNIÓ EUROPEA, EL GOVERN ESPANYOL I L'ADMINISTRACIÓ CATALANA VAN EXPOSAR LES ÚLTIMES MESURES I PROGRAMES ADOPTATS DES DELS SEUS RESPECTIUS ÀMBITS ADMINISTRATIUS PER POTENCIAR LA INNOVACIÓ EN ELS ENTORNS EMPRESARIALS I ACADÈMICS.

CÉSAR SANTOS, DIRECTOR DEL DIRECTORATE OF EUROPEAN INNOVATION POLICY

La diferència entre els Estats Units i Europa, quant a innovació, continua sent massa gran. Els Estats Units se situen 15 punts per sobre d'Europa. D'altra banda, els índexs sobre innovació a Espanya estan per sota de la mitjana europea dels 25.

Es tracta d'unes diferències que cal superar, si volem que l'economia europea i l'espanyola funcionin i prosperin en el futur, ja que de la innovació depèn que això s'esdevingui. L'increment del 25 % de la quantitat dedicada a R+D, aprovat en els últims pressupostos generals, suposa un bon primer pas, encara que és

lluny de ser suficient. En aquesta lluita, les administracions locals tenen una responsabilitat més gran, ja que coneixen millor les característiques pròpies dels teixits empresarials de cada territori.

Europa vol fer les passes necessàries per disminuir les seves diferències quant a índexs d'innovació, respecte als Estats Units i el Japó. El programa per a la Innovació de la Comunitat Europea és un dels instruments per assolir-ho. Aquest programa ha definit més de 20 àmbits diferents d'actuació, entre els quals s'inclouen la millora dels vincles entre universitat i empresa i el redisseny dels sistemes d'ajudes estatals a la innovació, redisseny que té com a objectiu principal eliminar la incertesa actual sobre la recepció d'aquestes ajudes. Aquest programa europeu també vol millorar l'accés de les pimes a les fonts de finançament i inclou la utilització de fons estructurals per fomentar la innovació, la creació d'un mapa de *clústers* europeus i la coordinació dels diferents programes nacionals per a la innovació.

El Programa Marc per a la Innovació i la Competitivitat (PIC), l'aplicació del qual està previst que es faci entre els anys 2007 i 2013, inclourà tres programes diferents: el Programa per a l'Emprenedoria i la Innovació, el Programa per al Suport a les Tecnologies de la Comunicació i la Informació, i el Programa per a l'Energia Intel·ligent II. El primer, adreçat especialment a les pimes, tindrà el 60 % del pressupost total del Programa Marc. L'empresa Skype, que desenvolupa tecnologies de telefonia IP, nascuda a Europa i adquirida recentment per eBay, és un bon exemple del que la innovació europea pot donar de si globalment. El Programa Marc per a la Innovació dissenyat per la Comunitat Europea pretén que d'aquí a uns quants anys, moltes empreses com Skype puguin ser posades com a exemple d'innovació nascuda a Europa.

AGUSTÍ SEGARRA, DIRECTOR GENERAL DEL CIDEM

Pel que fa al foment de la innovació, les administracions han de ser capaces de dissenyar escenaris d'aplicació a mitjà termini, independentment dels vaivens de la política.



Des de Catalunya, compartim les anàlisis i les reflexions sobre la necessitat de la protecció a la innovació feta en reunions com les de Lisboa, Göteborg o Barcelona. Ara bé, encara que el diagnòstic d'aquelles reunions no fallava, potser sí que ho han fet els instruments utilitzats per portar a terme els objectius fixats llavors.

Espanya ocupa, juntament amb Itàlia, Portugal i Grècia, els últims llocs quant al compliment de l'Agenda de Lisboa per al desenvolupament d'una economia més dinàmica i competitiva. Hem avançat molt poc quant a les TIC. Tampoc ho hem fet quant a R+D, i això que podem dir que la universitat espanyola investiga molt i investiga bé. Però tenim un problema per passar el coneixement a desenvolupament. Ens falla la D de l'R+D.

A Catalunya, volem situar-nos com una de les regions capdavanteres a Europa, a partir d'una política pública que integri tots els agents implicats, que inclogui organitzacions empresarials i sindicals. Volem potenciar les activitats intensives en coneixement

i configurar grups industrials amb estratègies transnacionals, desenvolupar i implantar empreses motrius que actuïn com a motor i fomentar la capacitat d'innovació del teixit productiu.

Som conscients que no tenim els recursos per potenciar tots els sectors, per la qual cosa hem considerat una sèrie de sectors estratègics, el denominador comú dels quals és que poden oferir un valor afegit més gran a nivell global. Per exemple, hi ha el sector aeronàutic i espacial, l'agroalimentari, el farmacèutic i el de les energies renovables.

A l'hora de fer aquesta valoració no hem pensat simplement en una divisió entre sectors moderns i clàssics. Per exemple, el sector de l'alimentació es pot considerar com a clàssic. No obstant això, creiem que és un sector al qual val la pena donar suport, ja que posseeix un gran potencial, si és capaç d'afavorir prou consistentment la implantació d'innovació tecnològica.

FÁTIMA MÍNGUEZ, DE LA DIRECCIÓ GENERAL DE POLÍTICA PER A LA PIME

El mes de juny passat va suposar el punt de partida per a un nou relleu de l'estratègia de Lisboa per part de la Comunitat Europea. Aquest relleu ha significat principalment una "renacionalització" de l'estratègia. A partir d'ara, la responsabilitat principal per aconseguir els objectius comuns de potenciació de la innovació recau sobre cadascun dels estats membres.

És objectiu del govern complir amb l'agenda de Lisboa. Per a això es vol aconseguir que els fons europeus puguin ser utilitzats en profit de les empreses espanyoles. S'han dissenyat una sèrie de polítiques en les quals s'ha implicat la Direcció General de Política per a la pime.

Entre aquestes polítiques, hi ha, per exemple, la d'estendre els mètodes de tramitació telemàtica per a la gestió necessària en la creació d'empreses. També es vol ampliar la línia de finançament ICO-pime i desenvolupar una xarxa nacional d'*àngels inversors*. Altres iniciatives encaminades en el mateix sentit són la de la

creació d'un fons de fons de capital risc i el suport als *clústers* empresarials intensius en coneixement.

La Direcció General de Política per a les pimes treballa en aquest moment en un programa pime nou, per als anys 2007-2013, perquè substitueixi el que finalitza aquest any. D'aquest programa, se'n pot avançar que estarà molt més orientat que l'anterior cap a la potenciació de la innovació en les petites i mitjanes empreses espanyoles.

**RICHARD ROSSINGTON, DIRECTOR DE LA INNOVATION BRANCH,
DE LA DIVISIÓ DE POLÍTICA ECONÒMICA DEL WELSH ASSEMBLY
GOVERNMENT**

A Gal·les estem prenent mesures per a la innovació en forma de paquets de solucions que es puguin adaptar a cada tipus d'empresa. Treballem amb un conjunt d'eines d'ajuda que no volem que sigui rígid. Aquestes solucions poden, en cada cas, proporcionar, o no, allò que es necessita, però per millorar el sistema avaluem qualsevol tipus d'ajuda prestada i si no ha estat útil l'aturem i la canviem.

Treballant d'aquesta manera, hem detectat alguns buits en el cicle de la innovació que necessiten una efectivitat més gran en les ajudes per part de l'Administració. Tal és el cas, per exemple, del suport adequat per desenvolupar l'anomenat *proof of concept* (prova de concepte) a l'hora d'innovar des de les empreses.

També necessitem aprofitar millor el coneixement d'acadèmies i universitats per millorar la nostra economia. L'R+D de les nostres empreses és baixa, per tant, hem de prestar una gran atenció al que s'ha desenvolupat en el món acadèmic. Molts departaments d'investigació de les universitats de Gal·les són relativament petits, per la qual cosa des del Welsh Assembly Government vam animar les diferents institucions perquè col·laboressin més entre elles, tant per assolir un estalvi de costos més alt com per fer-se més forts davant d'altres organismes.

A Gal·les també estem fent tot el possible per promocionar

l'associació entre els organismes que formen part del nostre servei de sanitat nacional i el sector empresarial. D'aquesta manera pretenem que la indústria pugui aportar la perícia més alta en la fabricació i el màrqueting de les idees i en el saber fer o *know how* dels investigadors clínics i mèdics. Un exemple d'aquest tipus d'esforços és el nou institut d'investigació biològica que s'ha creat a Swansea, amb el suport d'un superordinador i on es treballa estretament amb el sector industrial per poder comercialitzar els seus descobriments.

El nou programa de fons estructurals oferirà una oportunitat més gran per comprometre's amb el VII Programa Marc sobre investigació a la Unió Europea. Les polítiques del Welsh Assembly Government de suport a la innovació volen comprometre's, sobretot, amb aquest programa marc per a la investigació i donar suport a les petites i mitjanes empreses innovadores en sectors d'alt creixement.

OCTAVI QUINTANA, DIRECTOR DE LA DIRECCIÓ DE SALUT DE LA DIRECCIÓ GENERAL D'INVESTIGACIÓ DE LA COMISSIÓ EUROPEA

La Comunitat Europea ha identificat el problema de falta d'inversió per a la innovació en molts sectors econòmics. Aquesta falta d'inversió va en contra de la necessitat d'Europa de poder ser competitiva. Un d'aquests sectors clau amb falta d'inversió en innovació és el de la salut. La indústria europea de la salut està perdent pes no tan sols a favor dels Estats Units, sinó també a favor d'economies emergents com l'Índia o la Xina.

Per intentar donar solucions a aquest problema, la Comunitat Europea va llançar una primera iniciativa que va tenir com a objectiu dur a terme una diagnosi sobre el que s'esdevenia en el sector. A partir d'aquesta diagnosi, es va elaborar una llista coneguda com a Agenda Estratègica, en la qual s'han determinat aquells temes sobre els quals resulta prioritari investigar.

En aquests moments, estem definint i discutint amb tots els actors implicats la manera d'establir una perspectiva d'investigació.

MARTIN WASELL, DIRECTOR D'INTERNATIONAL BUSINESS DE PERA INNOVATION

Probablement tothom té una definició diferent de què és la innovació. A nosaltres, a Pera Innovation, ens agrada la que dóna Peter Druker, que defineix la innovació com l'instrument d'*entrepreneurship* que dota els recursos amb la capacitat de crear riquesa nova. D'aquesta definició, la part més important és la que es refereix a la riquesa nova.

Hi ha quatre mites pel que fa a les pimes amb potencial de creixement alt, les anomenades gaseles. El primer dels mites diu que les que tenen un índex de creixement més alt són aquelles altament tecnificades. No és cert, tan sols el 2 % d'aquestes gaseles es poden considerar altament tecnificades. Un altre dels mites és la consideració que la majoria de pimes amb un creixement alt es troben en sectors que experimenten també un creixement ràpid. De nou, es tracta d'una asseveració falsa: tan sols el 5 % pertanyen als tres sectors considerats de creixement més alt. El tercer dels mites considera *que la majoria de gaseles són noves empreses joves o start-ups*. La realitat és que el 66 % tenen més de 10 anys de vida.

Finalment, l'últim dels mites afirma que les pimes de creixement alt tenen una gran capacitat d'R+D quan en realitat molt poques porten a terme tasques d'R+D de forma interna.

A Pera Innovation, ¿com involucrem les pimes en els processos d'innovació necessaris? En primer lloc, fem veure a les empreses que han de definir una oportunitat de mercat; han de saber què és allò que ofereixen o que poden oferir. Només així es poden prendre les decisions necessàries.

Després, cal superar diverses barreres a la innovació. La primera és que les empreses reconguin la seva necessitat d'innovar. Sense reconèixer aquesta necessitat és impossible implicar-les en el Programa Marc d'Innovació. Després, també és necessari ser capaç de triar quina oportunitat de mercat cal perseguir, segons les nostres capacitats, entre les desenes d'identificades. Una altra

barrera és reconèixer que segurament no podem perseguir aquesta oportunitat de mercat en solitari. Així doncs, cal ser capaç de buscar i trobar els socis adequats. Finalment, també és necessari superar la barrera al desenvolupament que suposa la manca d'un finançament adequat. Les pimes han de ser capaces també de persuadir les fonts de finançament que els han de permetre adquirir les competències necessàries per competir.

Estem molt satisfets amb el treball fet amb les pimes. Durant els últims 12 mesos hem treballat amb un total de 700 petites i mitjanes empreses, 500 d'elles de fora del Regne Unit, implicant-les en les propostes del Programa Marc per a la Innovació de la Comunitat Europea. L'associació amb Pera Innovation ha suposat, en algunes regions europees, un increment del 500 % en el nombre de les pimes compromeses amb el Programa Marc, gràcies a la nostra intervenció.

JUAN JOSÉ CEREZUELA, PRESIDENT DE LA COMISSIÓ D'INVESTIGACIÓ DE LA FEIQUE (FEDERACIÓ EMPRESARIAL DE LA INDÚSTRIA QUÍMICA ESPANYOLA)

L'economia espanyola, en l'actualitat, està massa basada en el creixement dels sectors turístics i de la construcció. Això implica alguns perills, com ara oblidar sectors com el químic.

El sector químic ha tingut durant anys a Espanya, com a la major part de la resta del món, una imatge negativa. La voluntat d'acabar amb aquesta imatge es plasma avui en el sector químic espanyol a través del seguiment de l'anomenat Compromís de Progrés, versió espanyola del programa internacional *Responsible Care*. Aquest programa se segueix a 52 països i consisteix en una iniciativa voluntària dedicada a la millora contínua de la protecció de la salut, la seguretat i el medi ambient per part de les empreses químiques en el desenvolupament de les seves activitats. El Compromís de Progrés actua com un fòrum en el qual els experts de les diferents empreses, per sobre dels interessos particulars, intercanvien pràctiques i experiències millors.

En l'actualitat, excloent-ne les farmacèutiques, el 65 % de les empreses espanyoles apliquen el Compromís de Progrés. Això ha suposat que durant el període del 1993 al 2003 les empreses químiques han incrementat en un 159 % les seves inversions en protecció del medi ambient, la qual cosa ha suposat una reducció del 52 % en l'emissió de gasos amb efecte hivernacle. Segons l'informe del 2003 de la Fundació Entorno sobre gestió mediambiental, la indústria química és el sector capdavanter a Espanya en protecció del medi ambient.

Mirant al futur, la indústria química i afins han desenvolupat una visió estratègica de cara a l'any 2025, en la qual destaca la necessitat d'innovació per mantenir la seva competitivitat. El domini de l'estructura molecular donarà lloc a noves generacions de productes amb propietats molt atractives. Un millor ús de la química i de la biotecnologia permetrà augmentar l'eficiència ecològica de la indústria.

És necessari que, en aquesta nova etapa d'innovació, la indústria química sigui capaç de bandejar la imatge negativa que ha tingut en el passat. Per això es vol donar màxima importància a la comunicació a la societat, pel que fa a la seguretat i responsabilitat del sector.

**JOAN ALBERT VERICAT, DIRECTOR DE DESENVOLUPAMENT
PRECLÍNIC DE NEUROPHARMA**

Les empreses farmacèutiques han d'estar inventant constantment productes nous que siguin alhora bons (que solucionin un problema), segurs (que no tinguin efectes secundaris) i rendibles (que generin beneficis per als accionistes i per poder continuar inventant). L'única manera d'aconseguir aquests tres objectius és a través de la innovació.

Els processos d'investigació i desenvolupament són complexos. Dur un medicament del laboratori al mercat costa, en el millor dels casos, uns deu anys. Els estudis clínics necessaris, que poden allargar-se fins a uns tretze anys, són d'una gran complexitat.

Poder escurçar aquests processos és una de les nostres prioritats a l'hora d'innovar, ja que desenvolupaments més ràpids suposen una vida comercial dels productes més llarga.

A aquesta complexitat s'uneix un entorn molt competitiu. A més de ràpidament, cal intentar desenvolupar els nostres productes de la manera més senzilla i econòmica, amb recursos limitats quant a personal qualificat, pressupostos per a innovació i suport institucional.

La solució a aquesta complexitat per innovar es troba en la col·laboració. Aquesta col·laboració té lloc en l'actualitat en consorcis d'investigació com IP, STREPS o SSA, i en plataformes sectorials o tecnològiques, com IVTIP, en la qual participa NeuroPharma.

La investigació farmacèutica europea està perdent pes davant de l'americana. Avui resulta crític guanyar competitivitat i per fer-ho la millor solució és involucrar-se en alguna plataforma tecnològica o sectorial.

SERAFÍN DE LA CONCHA, DIRECTOR DE PROGRAMES DE R+D DEL CENTRE DE DESENVOLUPAMENT TECNOLÒGIC INDUSTRIAL DE LA UNIÓN EUROPEA

Les plataformes tecnològiques són una forma nova d'investigació que cal aprofitar; suposen una oportunitat per integrar la indústria amb grups d'investigació i amb usuaris, i un element fonamental per maximitzar la tornada futura del VII Programa Marc. Les plataformes, a més, tenen oficines i gestors professionals dels projectes.

Entre els factors d'èxit d'aquestes plataformes, hi ha el fet d'integrar els actors més importants de cadascun dels sectors per compartir una visió comuna, cosa que no és fàcil a Espanya. Les plataformes, a més, són una forma d'atreure les empreses a la R+D en clau internacional.

Malgrat tot això, la participació espanyola en aquestes plataformes encara és escassa. A Europa s'han creat 30 plataformes tecnològiques i Espanya participa només en 17.

IDEES FORÇA

César Santos, director del Directorate Of European Innovation Policy

“Les administracions locals tenen una responsabilitat més gran en la lluita per la innovació, perquè coneixen millor les característiques pròpies dels teixits empresarials de cada territori”.

Agustí Segarra, director general del CIDEM

“Podem dir que la universitat espanyola investiga molt i investiga bé. Però tenim un problema per passar el coneixement a desenvolupament. Ens falla la D de l'R+D”.

Fátima Mínguez, de la Direcció General de Política per a la PIME

“El nou programa pime per als anys 2007-2013 estarà molt més orientat que l'anterior cap a la potenciació de la innovació en les petites i mitjanes empreses espanyoles”.

Richard Rossington, director de l'Innovation Branch, de la divisió de Política Econòmica del Welsh Assembly Government

“A Gal·les estem prenent mesures per a la innovació en forma de paquets de solucions que es puguin adaptar a cada tipus d'empresa. No volem un conjunt d'eines rígid”.

Octavi Quintana, director de la Direcció de Salut de la Direcció General d'Investigació de la Comissió Europea

“La indústria europea de la salut està perdent pes no tan sols a favor dels Estats Units, sinó també a favor d'economies emergents com l'Índia o la Xina.”

Martin Wasell, director International Business de Pera Innovation

“És un mite que les pimes amb creixements alts pertanyin a sectors capdavaners”.

Juan José Cerezuela, president de la Comissió d'Investigació de la FEIQUE (Federació Empresarial de la Indústria Química Espanyola)

“Durant el període 1993-2003, les empreses químiques espanyoles han incrementat en un 159 % les seves inversions en protecció del medi ambient, la qual cosa ha suposat una reducció del 52 % en l'emissió de gasos amb efecte hivernacle”.

Joan Albert Vericat, director de Desenvolupament Preclínic de NeuroPharma

“Avui resulta crític guanyar competitivitat i per fer-ho la millor solució és involucrar-se en alguna plataforma tecnològica o sectorial”.

Serafin de la Concha, director de programes de R+D del Centre de Desenvolupament Tecnològic Industrial de la Unió Europea

“Les plataformes tecnològiques són una forma nova d'investigació que cal aprofitar”.





XI Fòrum d'Inversió CIDEM

Justinmind
Essential Minds
FuturLink
Hexascreen Culture Technologies
Tecno Artés
Infinitec Activos S.L.

Sanitif Laboratoris
Elephant Memo
TR Composites
Biocontrol Technologies
Electronic Intelligent Controls, S.L.
Archivel Farma

COM ÉS HABITUAL CADA ANY, AQUESTA SESSIÓ VA ESTAR DEDICADA A LES EMPRESES EMPRENEDORES I INNOVADORES QUE NECESSITEN UNA INVERSIÓ DE CAPITAL RISC. VAN ACTUAR-HI COM A MODERADORS LOURDES RIDAMEYA, CAP DEL DEPARTAMENT DE PROMOCIÓ DE L'ICF, INSTITUT CATALÀ DE FINANCES, LLUÍS ESQUERRA, SOCI DE GARRIGUES ADVOCATS, I MARC LLOVERAS, CAP DEL DEPARTAMENT DE FINANÇAMENT DEL CIDEM, QUE VA EXPLICAR QUE AQUEST ANY, A DIFERÈNCIA DELS ANTERIORS, HI HA DIFERENTS EMPRESES EUROPEES I NORD-AMERICANES INTERESSADES A INVERTIR EN INICIATIVES CATALANES DEL SECTOR DE LES NOVES TECNOLOGIES, PERÒ QUE “VOLEN INICIATIVES, EMPRENEDORS AMB ORIENTACIÓ GLOBAL, EMPRENEDORS AMB L'AMBICIÓ DE SER CAPDAVANTERS”. PER AIXÒ, VA AFEGIR, “ELS INVERSORS LOCALS HAN DE SER TAMBÉ AMBICIOSOS I DONAR SUPORT A AQUEST TIPUS D'INICIATIVA, SI NO, NO REBRAN L'INTERÈS D'INVERSORS INTERNACIONALS EN LES FASES SEGÜENTS”.

MARC LLOVERAS TAMBÉ VA ANUNCIAR UN NOU ESQUEMA PER A LES AJUDES QUE ATORGA EL CIDEM A LES EMPRESES DE NOVES TECNOLOGIES QUE ESTAN COMENÇANT: LES ANOMENADES DE CAPITAL CONCEPTE, PER VALOR DE 100.000 EUROS, REQUERIRAN QUE L'EMPRESA EXISTEIXI, MENTRE QUE, PER FOMENTAR L'INICI DEL PROJECTE, S'HA CREAT UNA NOVA AJUDA ANOMENADA GÈNESI, PER VALOR DE FINS A 20.000 EUROS. AJUDES DE LES QUALS, AQUEST ANY, JA SE N'HAN ATORGAT 14 DE CAPITAL CONCEPTE I 18 DEL GÈNESI I, SEGONS VA APUNTAR, “L'ANY QUE VE ESPEREM DONAR-NE MOLTES MÉS”.

Empreses participants:

JUSTINMIND és una empresa especialitzada en l'automatització, el disseny, la producció i la distribució de programari avançat de processos industrials per a la mitjana empresa, a partir de la tecnologia de centrals de generació de programari sota demanda: SOF/SOL. Malgrat que és un sector tan competitiu, ja ha tingut diversos reconeixements, i ha estat escollida com una de les noves empreses espanyoles amb més potencial de creixement per la Fundació Escola de Negocis San Telmo i Premi pel seu model de negoci, la UPC Innova, pel qual va aconseguir el capital concepte del CIDEM.

Segons va explicar Pablo González, soci fundador i responsable de l'àrea comercial de Justinmind, el model centralitzat de distribució, sense necessitat de desenvolupament de programari per part d'intermediaris, i la tecnologia de central de programari multi-fase permeten proporcionar solucions informàtiques avançades en el mercat de la mitjana empresa i reduir els costos de producció fins al 80 % i augmentar enormement el grau d'adaptabilitat i la qualitat final. Un model que permet que Justinmind ofereixi els preus més competitius en el mercat de solucions de gestió de processos empresarials i mantingui marges elevats.

En aquests moments, es troba en fase de desenvolupament de producte, amb una previsió de llançament en el primer quart de l'any 2007, per començar a facturar l'any 2009 un total de 1.600.000 euros, en concepte de vendes de solucions i manteniment.

ESSENTIAL MINDS és una empresa capdavantera al nostre país en la producció i la comercialització de productes audiovisuals lúdics i educatius, per a un públic infantil de 0 a 6 anys. Cinc anys després de la seva fundació, i després d'haver rebut el premi Hola Família 2003, i, l'any 2004, una menció especial del Consell Audiovisual de Catalunya i el segell de Doctor Toy als Estats Units, ha superat la seva etapa inicial i es troba en plena fase d'expansió comercial, amb l'objectiu de liderar a l'Estat "l'edutainment", el segment de l'entre-

teniment educatiu. Un segment que, segons va explicar la consellera delegada i fundadora d'aquesta iniciativa emprenedora, Rosa Pujol, es va iniciar a la fi dels anys 60 als Estats Units, amb el programa Sesame Street i, avui dia, és una indústria multimilionària.

Essential Minds comercialitza actualment Baby Einstein, una col·lecció interactiva de DVD, llibres i joguines i és capdavantera mundial en *development media* per a nens de fins a tres anys. L'altra marca d'aquesta empresa és Ki-kids, adreçada a nens i nenes de tres a set anys d'edat, amb la idea d'introduir l'aprenentatge de l'anglès com a segona llengua. Una empresa que s'ha consolidat com a segell de referència per a educadors i pares i com a negoci estable amb beneficis.

Rosa Pujol va explicar que havia passat de dur l'empresa ella sola a dirigir una empresa reconeguda per la factoria Disney i que tenia tractes amb els grans *players* del sector en el mercat nord-americà, "la qual cosa ens permet importar productes innovadors procedents de l'altra banda de l'Atlàntic i tenir una finestra oberta per entrar en aquest difícil mercat".

Entre els seus projectes, hi ha iniciar la producció de programació de qualitat per a TV, de cara a la irrupció de la televisió digital, amb un programa pilot que s'estrenarà el mes d'abril que ve. Busca uns recursos financers de l'entorn dels 2 milions d'euros en forma de capital i de deute a llarg termini, per finançar tant el pla d'expansió internacionalment com la cartera de productes nous.

FUTURLINK és una companyia, que ha rebut el capital concepte del CIDEM, d'alta tecnologia orientada a desenvolupar i innovar en el sector dels productes i aplicacions que permeten interactuar amb els telèfons mòbils en la proximitat, mitjançant tecnologies ràdio de curt abast, com ara Bluetooth, Wi-Fi, NFC o RFID, sense necessitat de la mediació dels operadors de telefonia.

Premi IGC 2005 en la categoria de Petita Empresa i Emprenedors, la clau de l'èxit d'aquesta jove empresa o *start-up*, segons va explicar el seu director general, David Masó, ha estat "una aposta decidida per la innovació a partir d'una inversió important en R+D"



que, després de més de dos anys de feina, ha culminat amb la patent internacional dels seus punts d'accés Wilico.

Un nou canal de comunicació, una de les utilitats pràctiques de la qual, per exemple, serà convertir qualsevol telèfon mòbil en ràpides guies comercials per als clients dels grans magatzems o explicar els atractius d'una ciutat per als hostes d'un hotel. Ja han estat contractats per oferir els seus serveis als Jocs Olímpics d'hivern, que se celebraran a Torí l'any 2006.

El mercat objectiu d'aquest producte destinat a convertir-se en una estratègia de màrqueting innovadora, se centra en sectors com el turisme, els centres comercials, els esdeveniments especials, les fires, els aeroports etc., amb una previsió de creixement aproximat de 20 milions d'euros tan sols a Espanya, la qual cosa representaria el 2 % del mercat global per a l'any 2010. En aquests moments, ja tenen una facturació de més d'un milió d'euros i comandes en una desena de països. Són capdavaners mundialment en aquesta tecnologia i busquen inversors per afrontar la seva expansió internacional.

HEXASCREEN CULTURE TECHNOLOGIES es va constituir el 30 de maig del 2005 com una *spin-off*, rebent el capital concepte del CIDEM,

acollida al programa d'Innovació i Creació d'Empreses de la UAB. Sorgia de la iniciativa de grups d'investigació de la UAB, la UPC i la Fundació ASCAMM. L'activitat de l'empresa se centra en el muntatge, la venda i la distribució d'equips (minireactors) per a l'anàlisi d'activitats químiques, físiques i biològiques, i la prestació de serveis d'investigació i assessorament en les àrees esmentades.

Actualment, s'estan finalitzant el desenvolupament i la validació de productes que es troben en la fase de prototip, prèviament al seu llançament comercial. El mercat potencial són el farmacèutic, el biotecnològic i el biomèdic, per part, per exemple, de grans empreses que vulguin provar les propietats terapèutiques dels seus productes nous, segons va explicar el seu fundador i director comercial, Albert Soley. L'import de la inversió privada buscada se situa al voltant dels 460.000 euros (segons la presentació són 150.000).

TECNO ARTÉS és una *spin off*, que ha rebut el capital concepte del CIDEM, de la Universitat de Girona, fundada al febrer de 2005 que té com a objectiu esdevenir la líder mundial en la fabricació i la comercialització d'electricitat descentralitzada a partir de generadors basats en tecnologia aeronàutica i alimentats per energies renovables o gas natural.

El que distingeix aquests generadors de la resta dels que produeix la competència d'aquest sector en creixement és que, amb una potència de generació d'entre 35 i 65 kW, pesen només uns 70 kg, i són 4 vegades més petits i 5 vegades més lleugers que els seus competidors, la qual cosa facilita la seva mobilitat i la seva instal·lació, segons va explicar el director general, Jesús Artés. A més, és una tecnologia totalment pròpia que presenta una reducció important de components, la qual cosa abarateix significativament els costos de manteniment.

Tecno Artés està ultimant el desenvolupament del seu primer producte, que es comercialitzarà a partir del 2006 per al sector professional i industrial, i a mitjà termini, també s'orientarà al sector residencial. Només entre Alemanya i el Regne Unit, hi ha un mercat potencial de gairebé 35 milions d'habitatges, en què els

productes d'aquesta empresa podrien substituir les calderes de gas tradicionals.

La seva estratègia comercial es basa en acords amb distribuïdors del sector de la construcció, les enginyeries, l'Administració i els subministradors mundials de gas. En la fase inicial, els acords de distribució es combinaran amb la comercialització directa amb les empreses elèctriques espanyoles.

L'import de la inversió se situa sobre els 950.000 euros (800.000 segons el resum executiu o 500.000 pels propers 18 mesos segons la presentació) provinents del capital concepte del CIDEM (100.000), el préstec NEOTEC (350.000) i la resta, d'inversors privats i deute a llarg termini.

INFINITEC ACTIUS SL és una companyia dedicada al disseny i la producció de principis actius mitjançant processos biotecnològics per al sector de la cosmètica. Creada a l'octubre de 2004 per dos socis amb un capital de 120.000 euros i amb el suport del capital concepte del CIDEM, la producció d'aquesta empresa se centra en biopèptids, productes d'alta eficàcia a baixes concentracions que es dissenyen amb la mateixa estratègia que un fàrmac i sistemes d'alliberament (nanotecnologia), segons va explicar Alfons Hidalgo, responsable del departament comercial i de màrqueting.

El mercat de la cosmètica és un mercat molt dinàmic, amb una gran necessitat de renovació de missatges i principis actius. La proposta d'Infinitec es basa en l'aplicació dels criteris de selecció propis de la indústria farmacèutica a un segment d'actius cosmètics (els pèptids) que pertanyen a una "gamma alta" de la cadena de valor. D'altra banda, segons el seu pla de negoci, també es treballarà per introduir aquests actius en els productes finals de la "gamma mitjana" i es guanyarà quota de mercat gràcies a una política de preus ajustada, basada en la potència dels actius i l'abaratiment dels costos de producció per a la millora dels processos. Objectius a llarg termini: aconseguir almenys un 0,4 % de mercats en 4 anys, la qual cosa representaria uns 10 milions d'euros. Busca una inversió de capital risc de l'entorn d'uns 500.000 euros.

SANITIF LABORATORIS, guanyadora del primer premi del concurs d'Innovació Illes Balears 2004 al millor pla de negoci d'una empresa de base tecnològica de nova creació, té com a objectiu dissenyar i produir productes beneficiosos per a la salut. És una *spin-off* de la Universitat de les Illes Balears, creada l'any 2004 a partir del laboratori d'investigació en Litiasi Renal dirigit pel Dr. Fèlix Grases, que ha dedicat els darrers 19 anys a investigar les propietats terapèutiques del *fitato* (en castellà) o filat (en català) o myo-inositol hexasfosfat. Un producte natural que es troba als cereals i als fruits secs, però la presència dels quals al nostre organisme s'ha vist molt minvat per la dieta moderna. Sanitif, per mitjà d'un conveni de cessió de patent amb la UIB, es proposa explotar comercialment els resultats d'aquestes investigacions, a més de prosseguir amb la seva R+D, per produir productes nous del fitat i derivats.

Segons va explicar Joan Perelló, director d'Investigació de Sanitif, les aplicacions terapèutiques d'aquest producte detectades fins ara són bàsicament quatre: com a preventiu de calcificacions cardiovasculars, com a preventiu de les calcificacions renals, com a agent "antitosca dental" i com a agent "anticalç" de l'aigua, vàlid tant per a empreses públiques d'aigua o depuradores com per al sector privat (dosificadors d'ús domèstic). Tots aquests productes es troben en una fase d'investigació molt avançada o tan sols pendents de registre de patent, amb una previsió de llançament al mercat dels primers que se situa entre l'any 2006 i el 2008.

L'estratègia comercial per als dos primers productes se centraria en la venda de llicències o "*in-licence*" a grans empreses farmacèutiques i laboratoris, amb un mercat potencial tan sols a Espanya de 4 milions de persones. Com a agent antitosca dental, l'estratègia es basa en la venda de llicències o "*in-licence*" a empreses dermocosmètiques per al seu ús en pastes dentífrícies, i com a agent anticalç, en el desenvolupament de dosificadors i la seva venda a empreses públiques i particulars, capdavanteres mundials en els quatre sectors.

ELEPHANT MEMO desenvolupa EINES per a la gestió de documents i continguts digitals que facin possible i simplifiquin tota la informació procedent, per exemple, d'Internet. Fundada el setembre de 2004, acaba de llançar MemoDesk, una eina orientada al mercat global d'usuaris de PC, les característiques principals del qual són que permet treballar amb documents locals i remots, indexa l'espai mental de l'usuari i s'integra amb l'Explorador i les aplicacions d'Office de Windows.

La innovació més important de MemoDesk ha consistit a enfocar, abans que ningú, una altra forma de gestió de la informació des del punt de vista de l'usuari. Això ha permès crear una eina per accedir i garantir la informació que aprengui el propi usuari i que li crea dependència a mesura que la fa servir. "Un usuari que s'acostuma a aquest producte no pot tornar enrere, a fer servir el sistema tradicional de carpetes que actualment utilitza la resta del mercat", segons va explicar Àngel Aibar, director comercial d'Elephant Memo. Un estalvi de temps important en la gestió i, per tant, un augment de la productivitat.

En aquests moments, la distribució de MemoDesk s'està portant a terme a través de la web de l'empresa, de canals de la venda de PC i altres dispositius relacionats amb el tractament o emmagatzematge d'informació digital, canals sectorials verticals, etc.

S'han invertit 200.000 euros en el desenvolupament tecnològic, la protecció de la propietat intel·lectual i els primers contactes comercials. Per als dos anys vinents, busquen un inversor que aportí un mínim de 400.000 euros.

TR COMPOSITES, guanyadora del Premi Garrigues advocats i assessors tributaris 2005, és una companyia que es dedica al disseny, la fabricació i la comercialització de peces fabricades amb materials compostos avançats (el més conegut dels quals és la fibra de carboni), bàsicament amb tecnologia de materials preimpregnats, i orientats a sectors diferents, des de l'automoció o la nàutica a l'aeroespacial. Fundada l'any 2002, comptant amb el suport del capital concepte del CIDEM, ha consolidat la seva col·laboració amb

les principals companyies espanyoles del sector d'automobilisme i motociclisme esportiu, i ha aconseguit obrir-se pas en el món difícil i sofisticat de la indústria aeroespacial subministrant equips de bord per a satèl·lits de telecomunicacions.

El paper de TR Composites és acompanyar el client en tota la fase del cicle productiu dels components que necessita, des del disseny "en un foli blanc" fins al seu lliurament, i complir amb els paràmetres de qualitat més exigents avui dia d'aquest mercat. Un sector que té un índex de creixement de fins al 60 % anual, segons va explicar Jordi Teixidor, soci fundador i gerent. Les necessitats de finançament ascendeixen a un milió d'euros, destinats a adquirir actius productius nous.

BIOCONTROL TECHNOLOGIES és una *spin-off* que sorgeix de la investigació portada a terme des de la Universitat de Barcelona i la Universitat de Sevilla, amb el propòsit de crear fungicides biològics naturals innocus per al medi ambient i la salut. L'any 2003, l'empresa va rebre el suport del CIDEM, a través de la línia de capital concepte i va rebre el Premi de l'Ajuntament de Barcelona-Barcelona Activa al millor pla d'empresa del Dia de l'Emprenedor. El primer agent descobert i patentat pel seu equip d'investigació és la *Trichoderma asperellum*, soca T-34.

Un microorganisme aïllat del medi natural (no transgènic) que presenta un comportament excel·lent com a agent de control biològic (biofungicida) davant de dos fongs patògens que provoquen pèrdues importants en els cultius i els vivers de clima mediterrani de tot el món. Segons va explicar M. Isabel Trilles, sòcia i assessora científica de Biocontrol, en l'actualitat no hi ha cap producte natural per combatre'ls i els agents químics que es fan servir són tan agressius amb el medi ambient que hi ha grans restriccions en el seu ús. El T-34 es pot utilitzar tant en l'agricultura tradicional com en l'ecològica, un sector en creixement constant. Actualment, s'estan investigant altres agents biològics per combatre diferents agents patògens similars.

Les seves necessitats de finançament, destinades als registres

fitosanitaris a cada país, indispensables per dur a terme les vendes, ascendeixen a uns 600.000 euros per als propers dos anys, la meitat dels quals els volen cobrir amb una ampliació de capital i un préstec NEOTEC del CDTI.

ELECTRONIC INTELLIGENT CONTROLS, SL és una empresa dedicada al disseny, el desenvolupament i la fabricació d'equips electrònics de control Power Line per a l'automatització d'habitatges, edificis i indústria. Ha rebut el suport del CIDEM i de la Fundació la Salle a través del seu capital concepte i vol arribar a ser el referent en el mercat europeu en sistemes de control distribuïts que utilitzin la xarxa elèctrica com a mitjà de transmissió de dades.

El principal factor que diferencia aquesta gamma de productes, per tant, és que no utilitzen un cablatge propi, sinó la mateixa xarxa elèctrica, per transmetre les ordres des d'un punt de control. Ofereixen solucions fetes a mida i específiques per a cada necessitat i l'automatització de tasques quotidianes, de manera que permetin estalviar energia i obtenir un confort i una seguretat més grans, segons va explicar el seu director general, Román Francesch.

Estan desenvolupant una família de productes anomenats e-controls, que estaran disponibles a partir del mes de juny del 2006, i que van des del control de persianes o de la il·luminació de carrers a la climatització d'edificis i piscines, aplicables tant en edificis i estructures en funcionament com per al control en general dels nous edificis intel·ligents. Busquen un finançament de 300.000 euros per presentar solucions acabades als fabricants.

ARCHIVEL FARMA ha desenvolupat una vacuna eficaç, la RUTI, per combatre la tuberculosi. Una malaltia definida per l'OMS com la tercera prioritat sanitària mundial, juntament amb la sida i la malària, de la qual està infectada un terç de la població mundial (2.000 milions de persones) i moren a l'any 3 milions de persones. El projecte es va iniciar fa quatre anys, quan aquesta empresa es va involucrar en el desenvolupament d'una vacuna per tractar la tuberculosi en persones infectades que no haguessin desenvolupat

la malaltia, que estaven portant a terme investigadors de l'Institut d'Investigació de l'Hospital Universitari Germans Trias i Pujol.

Aquesta vacuna permet reduir el costós tractament habitual de nou mesos amb altes dosis d'antibiòtics a tan sols un mes. En l'actualitat, se n'ha registrat la patent i s'espera iniciar les primeres proves clíniques amb pacients a mitjan 2006, segons va explicar el gerent d'Archivel Farma, Jaume Amat.

L'estratègia comercial passa per oferir el producte a una multinacional farmacèutica, que no trigarà a aparèixer gràcies a una oportunitat de negoci prevista de l'entorn dels 18.000 milions d'euros, calculats a partir del nombre d'infectats als quals es podria subministrar la vacuna: uns 500 milions de dosis en els 8 anys de vigència de la patent. Busquen una inversió de l'entorn dels 2,25 milions d'euros, per ultimar les fases d'investigació del projecte.





25 i 26 d'octubre 2005
www.foruminnovacio.com

M DE LA INNOVACIO
positiu

Dissenyant per a les persones

Ponents:

Anna Samitier, responsable de projectes de Supergrif

Marta Tantos, cap de disseny de Lego Concept Lab, Barcelona

Òscar Farrés, cap de projectes de l'àrea de muntures d'Indo

Ignacio Germade, director del Centre de Disseny de Motorola
del Regne Unit i Singapur

Moderadora:

Bàrbara Arqué

EL DISSENY AFEGEIX VALOR ALS PRODUCTES O ALS SERVEIS. QUAN EL DISSENY ES CONCEP COM UNA VISIÓ QUE VA MÉS ENLLÀ DE L'ESTÈTICA, APORTA ACTUALITZACIÓ, MODA, IMATGE DE MARCA I INNOVACIÓ. EL DISSENY JA ÉS UNA ESTRATÈGIA PER ACOSTAR-SE AL CLIENT I, FINS I TOT, EN ALGUNS CASOS, SÓN ELS PROPIS CLIENTS QUE DISSENYEN AQUELLS PRODUCTES QUE DESPRÉS ADQUIRIRAN COM A CONSUMIDORS. SOBRE LA INTEGRACIÓ DEL DISSENY EN ELS PRODUCTES I LA PERSONALITZACIÓ D'AQUESTS “PRODUCTES FANTÀSTICS” QUE SOLUCIONEN NECESSITATS I APORTEN PLAER I QUALITAT DE VIDA, VA VERSAR LA SESSIÓ TITULADA GENÈRICAMENT “DISSENYANT PER A LES PERSONES”, QUE VA SER MODERADA PER LA PERIODISTA BÀRBARA ARQUÉ.

ANNA SAMITIER, responsable de projectes de Supergrif, una empresa catalana d'aixetam amb seu a Sant Feliu de Llobregat, a la comarca del Baix Llobregat, dedicada al disseny, la fabricació i la comercialització d'aixetes de gamma alta, va manifestar que “aportem disseny com un valor diferencial de la nostra empresa davant de la resta de competidors”. Supergrif és una empresa fundada l'any 1967, present avui a quaranta països, amb una cinquantena de treballadors i amb una facturació anual de 6 milions d'euros. “Tenim cura de la imatge de l'empresa d'una manera global, no només el producte, sinó tot allò relacionat amb la comunicació, els catàlegs, l'embalatge o *packaging*, l'assistència a fires... I ens basem en una xarxa comercial i de distribució extensa”, va assegurar Samitier.

L'estratègia empresarial de Supergrif es basa en “la diferenciació del producte a través d'un bon disseny i del servei al cli-

ent. Gràcies a això estem aconseguint un posicionament sòlid en relació a la qualitat, el preu i el disseny". L'empresa centra en el disseny les seves prioritats, a més de "la recerca continuada de l'excel·lència". Supergrif va ser la primera empresa d'aixetam espanyola que va obtenir la norma ISO 9001 l'any 1994.

MARTA TANTOS, cap de disseny de Lego Concept Lab, Barcelona, va exposar que "dissenyem amb les persones i per a persones de 0 a 99 anys". Lego és una empresa familiar amb seu a Dinamarca, dirigida actualment pel nét del fundador, que va crear la companyia l'any 1932. La missió de l'empresa continua sent "fomentar el nen que tots duem dintre". Actualment té 7.300 empleats, i l'any 2000, "el maó va ser declarat la joguina del segle i el millor producte de plàstic de tots els temps".

"El departament d'innovació està format per gent de disseny, de màrqueting i d'enginyeria. Som 150 dissenyadors de divuit nacionalitats. Creem les idees des del principi i les deixem llestes per a la producció", va explicar Tantos. En un "laboratori conceptual" s'ideen els productes del futur. "Hi ha diversos *concept labs* per tot el món. Estudiem com és la vida diària de la gent. El nostre producte és un producte global. Observem la gent en el seu entorn habitual, en les seves activitats quotidianes". A més de l'observació, en la fase conceptual d'un producte, també s'organitzen sessions pràctiques, se sotmeten els prototips a les primeres proves, es creen productes nous amb pares i nens, i fins i tot s'anima els adults perquè juguin a plaer... Només així s'obtenen èxits tan importants com el de Bionicle, les figures d'acció de Lego que desperten tant d'interès en els nens. Un altre exemple n'és Lego Factory, que no es troba a les botigues, només a la web, desenvolupat amb els fans adults de Lego. L'interessat crea un model en línia, el comparteix amb la comunitat de fans i, si ho desitja, pot encarregar les peces per construir-lo a casa seva. "Els dissenyadors són els propis consumidors. Hem desenvolupat una nova experiència de joc, encara que inicialment no sigui una experiència física. Tu pots ser el teu dissenyador".



ÒSCAR FARRÉS, cap de projectes de l'àrea de muntures d'Indo, una multinacional catalana dedicada al sector òptic des de 1937, va il·lustrar com Indo ha demostrat que posseeix un triple poder d'adaptació. Va passar de ser una empresa de capital familiar a una companyia que cotitza en borsa des de 1987; de ser una empresa amb un enfocament industrial a ser una companyia que presta un servei global a l'òptic; i de ser una empresa amb un interès local a consolidar una projecció internacional. Precisament, “la projecció internacional i la innovació són els dos eixos estratègics de la companyia”, va resumir Farrés. Indo ara és present a 90 països i té 1.800 treballadors que fabriquen i venen anualment 8 milions de lents oftàlmiques, 1,5 milions de muntures i 2.700 béns d'equip. La facturació de l'any 2004 va ser de 127 milions d'euros.

Les activitats de disseny de l'empresa es concreten en un equip intern de dissenyadors, una xarxa de col·laboradors externs, un comitè intern d'innovació i en la presència a concursos i congressos. “El comitè intern d'innovació activa i canalitza la creativitat de les persones amb l'objectiu de produir innovacions. El disseny és una part fonamental. La innovació i el disseny estan presents i impregnen totes les àrees funcionals de l'empresa”.

Indo s'estructura en tres àrees d'activitat: les muntures, les lents i els béns d'equips. “El disseny de muntures d'ulleres s'articula en tres eixos: l'ergonomia, la tecnologia de materials i de processos de fabricació i un tercer eix, cada dia més important, la moda. Però també hi ha un àmbit per explotar, que és la funcionalitat de les ulleres”, va advertir Farrés. En el cas de les lents progressives, l'empresa presenta Eyemade, “un producte dissenyat per l'usuari que implica la fabricació personalitzada de la lent”. En l'àrea dels béns d'equip, “fins ara unes màquines fredes i gens amables”, Indo ha incorporat el que anomenem la “memòria de la forma”, en què els objectes són recognoscibles per l'usuari i recorden altres objectes familiars.

IGNACIO GERMADE, director del Centre de Disseny de Motorola del Regne Unit i Singapur, va opinar que “els processos de disseny són molt similars, amb independència de l'activitat de l'empresa i el nombre de treballadors”. Avui, el concepte d'innovació sembla que està en boca de tots i que constitueix l'objectiu més important d'una empresa; no obstant això, per a Germade: “l'objectiu d'una empresa no és innovar, sinó fer productes fantàstics, productes que la gent vulgui comprar, perquè veritablement els omplin, siguin atractius i els solucionin un problema o una necessitat”.

Una cosa sembla que és clara, i és que “la innovació per la innovació no funciona”. Llavors, quin és l'espai per a la innovació? “Has d'analitzar el producte que vols i veure el producte que tens avui. L'espai entre ambdós és l'espai per a la innovació”, va sentenciar Germade. A més, “el disseny ens ajuda a empenyer la innovació, a conduir-la per la llera necessària». És per això que el disseny és realment una eina poderosa, ja que “permet transformar una empresa. Per quatre raons. El disseny descobreix oportunitats, ja que crear un producte és mantenir una conversa amb l'usuari; facilita la col·laboració; crea prototips i objectes palpables, i, a més, el producte és el que defineix la imatge de marca d'una empresa. La gent paga pel producte, pel servei en ell mateix”, va concloure.

IDEES FORÇA

Anna Samitier, responsable de projectes de Supergrif

“Tenim cura de la imatge de l'empresa d'una manera global”.

Marta Tantos, cap de disseny de Lego Concept Lab, Barcelona

“Com millor coneguem les persones en el seu entorn habitual, més fàcil serà crear idees innovadores que satisfacin les seves necessitats actuals i futures”.

Òscar Farrés, cap de projectes de l'àrea de muntures d'Indo

“Si parlem d'R+D+i+d, l'R+D se centra en l'àrea de desenvolupament tecnològic, però la i+d (innovació i disseny) està present en totes les àrees funcionals de l'empresa”.

Ignacio Germade, director del Centre de Disseny de Motorola del Regne Unit i Singapur

“Des del punt de vista del disseny, volem fracassar molt i aviat. Així eliminem el risc. I podem concentrar-nos en l'èxit”.





L'empresa del futur, el futur de l'empresa

Ponents:

Alfons Cornella, president d'Infonomia.com

Marc Sachon, professor adjunt del Departament de Producció,
Tecnologia i Operacions de l'IESE

Albert Esplugas, gerent de Solucions de Productivitat de Microsoft

Sergi Pallarès, director d'Operacions de Saident,

Oriol Ribera, director de Desenvolupament de Negoci de Genaker

Moderadora:

Gloria Serra

LES PERSONES, ELS MODELS ORGANITZATIUS I LA TECNOLOGIA CONSTITUEIXEN ELS REPTES ACTUALS DE QUALSEVOL EMPRESA. PERÒ, COM S'ALBIRA L'EMPRESA DEL FUTUR? SEGONS ELS PONENTS D'AQUESTA SESSIÓ, L'EMPRESA DEL FUTUR SERÀ ÚNICA I MÉS EFICIENT, I ELS FACTORS SOCIOCULTURALS I LA PRESA DE DECISIONS ADQUIRIRAN UNA FUNCió PREDOMINANT. A MÉS, TINDRÀ NOVES EINES TECNOLòGIQUES QUE LI PERMETRAN SEGUIR CONTÍNUAMENT EL CICLE DE VIDA DELS PRODUCTES, COMPARTIR FÀCILMENT LA INFORMACió I MILLORAR LA INTERRELACió ENTRE ELS EQUIPS DE TREBALL. LA SESSIó VA SER CONDUïDA PER LA PERIODISTA GLòRIA SERRA, QUE VA CONFESSAR QUE “ESTÀ SUMIDA EN LA PERPLEXITAT DAVANT ELS CANVIS TAN RÀPIDS I CONSTANTS QUE HAN D'AFRONTAR AVUI LES EMPRESES”.

ALFONS CORNELLA, president d'Infonomia.com, va intervenir virtualment amb un multimèdia conceptual. Va repassar l'evolució tecnològica de les últimes dècades i es va aturar en el món actual, més complex, on “hem passat de preguntar-nos què fem bé a preguntar-nos què sabem fer bé”. Avui calen habilitats noves, una observació sistemàtica i una interpretació més atrevida de la realitat. “Descobrir consisteix en veure el que tot el món ha vist i pensar el que ningú ha pensat”.

Per a Cornella, la innovació no és ni un programa ni un sistema. “La innovació és una actitud. La innovació és visió. La innovació és energia. La innovació és risc calculat. La innovació és sort. És la passió per idees noves. És combinar idees de diferents procedències. La innovació és híbridar. És atrevir-se a preguntar per què no?”.

MARC SACHON, professor adjunt del Departament de Producció, Tecnologia i Operacions de l'IESE, va recordar que en el passat l'entorn laboral era agressiu, hi havia molts estocs i el cicle de vida dels productes es mesurava en anys. El present és més agradable i flexible. “La flexibilitat també té a veure amb la innovació, ja que no només es refereix als productes sinó també als processos”.

En el futur, “veurem la integració de totes les cadenes de subministrament. I també la integració de sectors. Hi haurà una col·laboració més gran”. L'empresa del futur serà més tecnològica, “aviat disposarem de l'etiqueta electrònica (RFID) i de l'accés a dades en qualsevol moment i a baix cost. El flux d'informació serà molt intens. La gestió empresarial s'accelerarà. Les dades s'automatitzaran. Però haurem d'aprendre a obtenir informació d'aquestes dades”. En aquest àmbit, “els factors socioculturals seran cada vegada més importants. La presa de decisions tindrà un gran pes. Haurem de trobar l'equilibri entre la reacció ràpida i la prudència”.

Per a Sachon, un dels grans canvis que aviat viurem “serà una nova relació amb el client. Ara ja integrem el consumidor final en la cadena de subministrament. Al final, és el consumidor qui decideix la tecnologia, el producte o el servei que vol comprar. El rei, al final, és el consumidor, no l'enginyer”. A més, “veurem una concentració d'empreses grans, que tindran jerarquies cada vegada més planes. Les pimes es reforçaran i seran subcontractades per empreses grans a través de tecnologies *en línia*. Cada vegada més, modularitzarem el treball per ser més ràpids i flexibles. S'incrementarà el teletreball. Els factors clau seran la creativitat en el treball i el contacte directe amb el client”, va concloure.

ALBERT ESPLUGAS, gerent de Solucions de Productivitat de Microsoft, va desvetllar (en una mínima part) els “secrets” de la sala EMO de Microsoft, que és on aquesta empresa concentra i exhibeix els productes de la seva àrea de la investigació. “Són productes que es troben en una fase d'incubació. Però, el fet de mostrar-los ens permet observar les primeres reaccions dels usuaris amb una tecnologia que potser es comercialitzarà a cinc o deu anys vista”.



Alguns exemples de les moltes opcions sobre l'ús futur de l'ordinador i de les aplicacions informàtiques proposades per Microsoft es relacionen amb la gestió individual i col·lectiva de la informació i amb les comunicacions. Així, les noves aplicacions ja no posseeixen menús a la part superior de la pantalla, ja que “la informació és viva i s'actualitza a l'instant. Es crea un *clúster* d'informació, on els documents es relacionen amb dades i vídeos, i tot aquest conjunt d'arxius es tracta com un sol element”. A més, “la informació s'envia conjuntament amb unes eines que permeten la presa de decisions. Es potencien les tècniques de simulació, ja que és possible intervenir en les dades rebudes, modificar-les i veure què passa en temps real”. És igualment interessant la càmera de 360 graus, que se situa en el centre de la taula i segueix la persona que parla a cada moment. També destaca la pantalla panoràmica, formada per una gran pantalla corbada o per tres pantalles contigües. “Hi ha tres zones de treball. A l'esquerra, la zona de comunicació, amb el gestor del correu electrònic i els equips de treball; a la dreta, la zona de la informació, amb els arxius i carpetes, i, a la part central, la zona de treball, que presenta el document amb el qual s'està treballant”.

SERGI PALLARÈS, director d'Operacions de Saident, va afirmar que “la RFID, ben explotada, és més una eina de negoci que una tecnologia”. La Radio Frequency IDentification (RFID) —o etiqueta electrònica— és “una tecnologia d'identificació que actua de connector entre el món lògic de les aplicacions i el món físic on es mouen els productes”. En el nostre entorn, “els recursos són cada vegada més intel·ligents. I estan moguts pels productes. I els productes són caixes. Per millorar els processos, hem de centrar-nos en ells”, va explicar Pallarès. Per això, “l'objectiu de la RFID és dotar d'un grau d'intel·ligència els productes i aconseguir que els processos siguin més eficients i fiables. L'RFID és una alternativa al codi de barres en moltes aplicacions”.

El funcionament del sistema és simple. Consta d'una etiqueta RFID, que és un xip i una antena. “Al xip gravem informació i, mitjançant l'antena, que emet una cobertura, podem accedir i recuperar aquesta informació. Després, el lector envia la informació de l'antena a la unitat de processament”. La tecnologia RFID afectarà tots els sectors i interessarà petites i grans empreses. “El que ara és important és començar a treballar-hi, gaudir dels primers avantatges (traçabilitat de productes o materials, millora de l'eficàcia i satisfacció del client) i preparar els beneficis que pugui oferir a llarg termini”.

ORIOl RIBERA, director de Desenvolupament de Negoci de Genaker, va exposar el sistema *push to talk* (prémer per a parlar), un nou servei integrat ja en qualsevol mòbil, però que els operadors no desplegaran comercialment fins al 2006. Aquest sistema “permet parlar instantàniament i permanent amb un grup de persones. N'hi ha prou de prémer un botó dedicat del mòbil per comunicar-se amb el grup”. Desapareix així el concepte de penjar, ja que la connexió es manté sempre activa. El sistema *push to talk* és veu sobre IP, però sobre GPRS. La veu sobre IP o telefonia IP és l'ús del protocol d'Internet (IP) per a comunicacions a través de la xarxa. El GPRS és la xarxa de dades dels telèfons mòbils, “aquesta xarxa és per on es navega quan obrim una pàgina wap o quan rebem

un missatge multimèdia. És diferent de la xarxa de veu”. Aquest sistema aporta una sèrie de beneficis per a l’empresa. D’entrada, suposa “un estalvi de costos, ja que utilitza amb més eficiència els recursos de la xarxa. A Alemanya, per exemple, el servei costa uns 18 euros al mes per a cada terminal. L’altre avantatge és la flexibilitat. Aquesta tecnologia aporta un gran valor afegit a la gestió empresarial i laboral”, va assegurar Ribera.

IDEES FORÇA

Alfons Cornella, president d’Infonomia.com

“Tots podem innovar. Tots hem d’innovar. Per ser més eficients. Per ser diferents. Per ser únics”.

Marc Sachon, professor adjunt del Departament de Producció, Tecnologia i Operacions de l’IESE

“En l’empresa del futur, els factors socioculturals seran cada vegada més importants. I la presa de decisions tindrà un gran pes”.

Albert Esplugas, gerent de Solucions de Productivitat de Microsoft

“En un nou entorn, grups d’usuaris compartiran un espai virtual, que disposarà de tots els elements necessaris per efectuar un treball de col·laboració”.

Sergi Pallarès, director d’Operacions de Saident

“Per millorar els processos, hem de centrar-nos en els productes”.

Oriol Ribera, director de Desenvolupament de Negoci de Genaker

“El sistema *push to talk* (prémer per a parlar) permet parlar instantàniament i permanent amb un grup de persones només prement un botó del mòbil”.





Fòrum de Lectura

Com a novetat, en aquesta edició del Fòrum de la Innovació, s'ha creat el Fòrum de Lectura: un lloc de consulta i lectura de llibres i publicacions relacionades amb el món de l'empresa i la innovació. Aquest espai, obert a tots els assistents al Fòrum de la Innovació, ha aconseguit reunir en un mateix punt més de 300 títols sobre gestió de la innovació i desenvolupament empresarial en diferents formats: llibre, catàleg, revista, CD, etc. Aquesta àmplia oferta recollia des de publicacions estadístiques fins a material didàctic i metodologies, passant per estudis de la realitat catalana, espanyola i europea i llibres d'habilitats directives.

El CIDEM va aportar al Fòrum de Lectura els 70 títols que té publicats actualment sobre temes com: l'emprenedoria, el disseny, la logística, la qualitat i el finançament, entre altres. Aquests títols s'agrupen en les següents col·leccions, segons el seu contingut: guies d'innovació i desenvolupament empresarial, directoris i glossaris, eines de progrés, estudis, llibres, documents estratègics, i fulletons i catàlegs. Juntament amb aquest material, es van exposar publicacions d'altres 40 organismes i empreses de Catalunya, de la resta d'Espanya i d'altres països de la Unió Europea. Entre aquests col·laboradors, es podien trobar diversos departaments de la Generalitat, administracions públiques d'àmbit local, autonòmic i estatal, associacions empresarials, escoles de negoci i universitats, editorials, llibreries, fundacions, col·legis professionals, sindicats, centres tecnològics, empreses i centres d'estudis.

Totes les publicacions disponibles conformaven una mostra molt representativa de l'activitat editorial relacionada amb la innovació actualment existent. El Fòrum de Lectura ha comptat amb la presència de més de 550 persones interessades en conèixer les principals novetats publicades sobre innovació i persones, temàtica al voltant de la qual s'ha desenvolupat l'edició del Fòrum de la Innovació d'enguany. Aquesta xifra representa un percentatge d'afluència de gairebé el 40 % del total d'assistents al Fòrum de la Innovació, que ha tingut lloc el 24 i 25 d'octubre. La localització i l'espai físic destinat al Fòrum de Lectura, amb un finestrall amb vistes a un petit bosc, realment animava a la lectura i a la reflexió.



Només en tres dies, el CIDEM ha rebut, via web, més de 300 comandes de publicacions, arran del Fòrum de Lectura.

Aprofitant el marc del Fòrum i amb el lema “Cada dia un llibre”, s’han presentat dues novetats editorials d’alt interès per a tots als assistents al Fòrum de la Innovació.

El dia 25 d’octubre es va presentar el llibre, publicat per l’Ajuntament de Manresa, *“Manresa Innova. 30 experiències innovadores del Bages”*, una recopilació d’experiències innovadores d’empreses i d’organitzacions que utilitzen intel·ligentment les tecnologies de la informació i la comunicació a la comarca del Bages. La presentació va córrer a càrrec dels autors del llibre, els periodistes Epi Amiguet i Fernando López Mompó. Així mateix, aquesta presentació també va comptar amb la presència d’Alain Jorda Pempelonne-regidor de TIC de l’Ajuntament de Manresa i del Sr. Xavier Ferràs, director de Desenvolupament empresarial del CIDEM.

El 26 d’octubre es va presentar el llibre, publicat pel CIDEM, *“Qui és qui a Internet? Recull inèdit de fets i anècdotes”*. L’autor, Andreu Veà, ens va presentar un llibre que ens apropa al coneixement de la Xarxa, parlant-nos de les principals fites històriques i dels personatges més importants en el desenvolupament d’Internet: els pares d’Internet al continent americà i personatges ca-

talans i espanyols que han tingut la seva influència a Internet. Aquesta presentació també va comptar amb la presència del Sr. Carles Fradera, director d'Innovació del CIDEM.

El Sr. Andreu Veà va aconseguir cridar l'atenció del públic, fent aplaudir tots els assistents fins que varen aconseguir fer-ho alhora, de forma rítmica (passats només alguns segons), tot fent referència al govern d'Internet, que també funcionava d'aquesta forma espontània i per consens, sense cap organisme que en reguli el funcionament més bàsic. I tot això, amb un creixement ràpid i exponencial.





Sessió de Clausura: Sí a les persones

Ponents:

Sra. Ana Veiga, biòloga especialista en reproducció assistida de l'Institut Dexeus. Directora del banc de cèl·lules mare del CMRB

Sr. Manuel Delgado, doctor en Antropologia Social i professor de la Universitat de Barcelona

Sr. Àlex Rovira, llicenciat en Ciències Econòmiques i MBA per Esade

Sr. Antón Costa, catedràtic de Política Econòmica de la UB

Sr. Antoni Pont, president del Grup Borges

Moderador:

Ramon Pellicer

EN AQUESTA SESSIÓ DE CLAUSURA DE LA II EDICIÓ DEL FÒRUM DE LA INNOVACIÓ ES VA CONFIRMAR NOVAMENT LA IMPORTÀNCIA DEL FACTOR HUMÀ. A TRAVÉS DE LES EXPERIÈNCIES INDIVIDUALS DE DIVERSOS PROFESSIONALS D'ÀMBITS DIFERENTS, ES VA MOSTRAR COM LA INNOVACIÓ ÉS UN REpte QUE ES POT ASSOLIR EN ELS ÀMBITS PERSONAL I EMPRESARIAL. EL LEMA D'AQUESTA ÚLTIMA SESSIÓ VA SER: SÍ A LES PERSONES

Conduïda pel periodista Ramon Pellicer, aquesta última sessió va fer un repàs d'aquelles idees que al llarg d'aquestes jornades es van reflectir en les experiències dels participants i els ponents, procedents de sectors dispars, però amb un punt en comú: la voluntat d'innovar. El periodista Ramon Pellicer va destacar diverses idees entre les moltes intervencions, com a síntesi de les ponències:

“És impossible no equivocar-se, però l'error és la primera matèria de l'èxit”.

“La gran majoria de participants veu el futur amb optimisme”.

“La creativitat és un concepte de grup”.

“Les persones són les que tenen la capacitat, la força, la valentia d'aventurar-se i de fracassar, però sempre l'encert d'aprendre dels seus errors”.

Per introduir el debat a la taula rodona, es van presentar uns vídeo-reportatges de les experiències de dos innovadors d'èxit, en àmbits tan dispars com la gastronomia, amb Carme Ruscalleda, o la moda, amb Custo Dalmau. Dos personatges que han sabut in-

novar en els seus àmbits respectius i que han aconseguit un gran reconeixement internacional per la seva feina.

Per a **CARME RUSCALLEDA**, la cuina ha estat una manera d'expressar les seves inquietuds personals. Una de les poques dones al nostre país amb estrelles Michelin, Ruscalleda té restaurants a diversos països, entre ells el Japó. Per a ella, la cuina és cultura, ja que a través de la taula es pot explicar un país. Ruscalleda afirma que una de les claus de l'èxit és que tu t'ho creguis i reivindica la cuina com a mitjà d'expressió.

Un altre empresari d'èxit, **CUSTO DALMAU**, comentava que la moda pot semblar un món superficial i frívol, però és un accessori que t'ajuda a viure millor, una teràpia de l'esperit. Una de les claus del seu èxit ha estat la passió per barrejar idees. Formada per reconeguts professionals de sectors tan dispars com la biologia, l'antropologia o l'economia, la taula de debat va iniciar la seva participació en aquesta sessió a la recerca de factors clau que predisposessin a la innovació, tant psicològicament com biològica i social.

EL FACTOR BIOLÒGIC PREDISPOSA A LA INNOVACIÓ?

La **SRA. ANNA VEIGA**, biòloga especialista en reproducció assistida de l'Institut Dexeus, afirmava que tot el que ens passa a la vida i tot allò que som capaços de fer no només ens ve condicionat pels gens. L'entorn i l'educació són factors tan importants com el nostre codi genètic.

TENIR ÈXIT ÉS QÜESTIÓ DE BONA SORT?

Per a **ÀLEX ROVIRA**, autor de diversos llibres sobre empresa com *La buena suerte* o *La brújula interior*, cal diferenciar la sort de la bona sort. La sort és segurament l'atzar, allò que no depèn de nosaltres. En canvi la bona sort és passió, cooperació, confiança, coratge i creativitat. La innovació no és més que una funció d'un conjunt d'actituds.



QUINES SÓN LES DIFERÈNCIES QUE HI HA ENTRE UN INNOVADOR I UN EXCÈNTRIC?

El reconeixement social que mereixi. Un excèntric que aconsegueix convèncer de la pertinència de les seves idees, automàticament serà un innovador. Si no aconsegueix dissuadir ningú, serà un individu patètic, ridícul i un boig, respon **MANEL DELGADO**, doctor en Antropologia Social i professor de la Universitat de Barcelona.

INNOVAR ÉS CAR?

Per a **ANTÓN COSTA**, professor d'Economia Política de la Universitat de Barcelona, innovar és condició d'èxit. És rendible. Una de dues: o sobrevius o innoves.

QUÈ ÉS PITJOR: LA POR AL CANVI O AL FRACÀS?

MANEL DELGADO observa que el canvi produeix vertigen, però és indispensable. El fracàs és puntual i és consubstancial a l'èxit. Perquè uns tinguin èxit, altres han de fracassar.

COM ES DEFINEIX SOCIALMENT UN INNOVADOR?

MANEL DELGADO: La majoria d'innovadors fracassen. Una cosa és ser innovador i una altra ser emprenedor. Tenir èxit és una cosa ben diferent. En el món de la ciència, hi ha molt innovador.

ÀLEX ROVIRA: Als innovadors se'ls ha negat en la seva època. En trencar els paradigmes de referència, l'entorn no només nega l'innovador sinó que també el persegueix.

ANTÓN COSTA: Les persones innovadores són aquelles persones capaces de veure les coses que tots veiem però d'una forma diferent, lateral. Això els permet fer coses que els altres no som capaços de fer.

ANNA VEIGA: L'innovador neix i es fa. Tots naixem amb una dotació genètica, però sense els elements necessaris per al seu desenvolupament, no continuarà endavant.

QUI TÉ MÉS MÈRIT, EL QUE S'ARRISCA A INNOVAR O EL QUE FA EL QUE SAP FER?

ÀLEX ROVIRA: Innovar té més risc. La innovació té molt a veure amb la responsabilitat. L'innovador no viu l'error com una cosa de la qual s'ha d'amagar, ho viu com una oportunitat d'aprenentatge. Hi ha d'haver un ingredient de sort, però amb un esforç continuat.

Seguint amb les experiències personals, Ramon Pellicer va entrevistar **Antoni Pont**, president del grup Borges, empresa familiar d'èxit que ha destacat per la seva innovació i qualitat. Per al Sr. Pont, a Borges, les arrels són importants, però per a ells és primordial la innovació, entesa com la forma d'avançar empresarialment, avançant-se al canvi. A Borges es té una idea de qualitat, de selecció, molt alta, i s'hi porta a terme una cura extremada dels processos.

ANTONI PONT va destacar que la clau de l'èxit de Borges és l'esforç, la bona sort i la innovació. És important plantar cara als canvis, resoldre problemes, adaptar-se a les circumstàncies i anticipar-se a la jugada. Per aconseguir tot això, la motivació dels recursos humans és fonamental. Ser una empresa familiar els proporciona més avantatges a l'hora d'establir les polítiques de recursos humans, ja que en aquest tipus d'empreses les relacions són més personals. I la relació personal és un plus afegit davant la fredor de les multinacionals.

Com a apunt final, i per ser l'any de l'*ingenioso hidalgo*, el Sr. Pont va utilitzar les dues inicials (I i H) per apuntar els factors següents com a necessaris per aconseguir els objectius de qualsevol organització empresarial:

I d'innovació, investigació, il·lusió, idees, internacionalització, indústria i H d'honradesa, honestat, humilitat i humor, que són els ingredients que necessita un empresari.

I per acomiadar aquest fòrum, el conseller de Treball i Indústria, el Sr. **JOSEP MARIA RAÑÉ**, va adreçar unes paraules als assistents, en les quals indicava la cada vegada més necessària col·laboració entre polítics i empresaris per millorar i fer avançar el teixit industrial de Catalunya. Un compromís en el qual els empresaris participin activament en el diàleg, per aconseguir aquesta transformació, i en el qual hi hagi una transferència de tecnologia més gran des de les universitats.

El Fòrum de la Innovació és una de les contribucions del Govern de la Generalitat a allò que convé fer per convertir Catalunya en un lloc cada vegada més competitiu. Cal aprofitar les oportunitats d'incorporar coneixement, creativitat, de participar en el món de l'empresa, en el de la producció de béns i de serveis.

El Govern ha de ser capaç de poder aportar la creació d'un entorn on desenvolupar la innovació. A Catalunya es tenen els instruments i des de l'Administració cal posar-los a disposició de tots, generar les seguretats que permetin assumir els riscos que comporta la innovació.

Per tancar, va destacar el paper del Fòrum com a espai de reflexió i debat, un espai on es demostra que aquesta innovació no només és necessària, sinó que és imprescindible.



IDEES FORÇA

Sra. Ana Veiga, biòloga especialista en reproducció assistida de l'Institut Dexeus. Directora del banc de cèl·lules mare del CMRB.

“Cal tenir la sort de poder fer el que volem fer”.

Sr. Manuel Delgado, doctor en Antropologia Social i professor de la Universitat de Barcelona.

“Una cosa és ser innovador i una altra ser emprenedor. Tenir èxit és una cosa ben diferent”.

Sr. Àlex Rovira, llicenciat en Ciències Econòmiques i MBA per Esade. Ha publicat *La buena suerte* i *La brújula interior*.

“Els innovadors han estat negats en la seva època. En trencar els paradigmes de referència, l'innovador no solament és negat per l'entorn, sinó també perseguit”.

Sr. Antón Costa, catedràtic de Política Econòmica de la UB

“Innovar és condició d'èxit. És rendible. Una de dues: o sobrevius o innoves”.

Sr. Antoni Pont, president del Grup Borges

“La clau de l'èxit de Borges és plantar cara al canvi, resoldre problemes, adaptar-se a les circumstàncies i anticipar-se a la jugada”.

Hble. Sr. Josep Maria Rañé, conseller de Treball i Indústria

“El Fòrum és un espai de reflexió i debat, un espai on ens demostrem que aquesta innovació no només és necessària, sinó que és imprescindible”.



Oficina central

Pg. de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
Fax 93 476 73 00
info@cidem.gencat.net
www.cidem.com

Xarxa Territorial del CIDEM a Catalunya**Delegació Bages**

Muralla de Sant Domènec, 24 baixos
Edifici Consell Comarcal del Bages
08240 Manresa
Tel. 93 693 03 58
Fax 93 876 82 12
manresa@cidem.gencat.net

Delegació Berguedà

C/ Barcelona, 49 3r
08600 Berga
Tel. 93 821 35 53
Fax 93 822 09 55
berga@cidem.gencat.net

Delegació Girona

C/ Migdia, 50-52
17003 Girona
Tel. 972 94 01 20
Fax 972 94 01 64
girona@cidem.gencat.net

Delegació Lleida

Av. Segre, 7
25007 Lleida
Tel. 973 72 80 00
Fax 973 22 19 58
lleida@cidem.gencat.net

Delegació Tarragona

C/ Pompeu Fabra, 1
43004 Tarragona
Tel. 977 25 17 17
Fax 977 25 17 10
tarragona@cidem.gencat.net

Delegació Terres de l'Ebre

C/ de la Rosa, 9
43500 Tortosa
Tel. 977 44 93 33
Fax 977 44 95 75
tortosa@cidem.gencat.net

