



Fem negocis junts



Moderadora

Marta Peidro, cap de la Xarxa de Centres de Difusió Tecnològica, CIDEM



LA MILLORA DE LA COMPETITIVITAT DE LES EMPRESSES PASSA PER LA IDENTIFICACIO I EL DESENVOLUPAMENT DE NOVES OPORTUNITATS DE NEGOCI. SI LA INVESTIGACIO ES UNA DE LES CLAUS DE LA INNOVACIO, ACONSEGUIR COMERCIALITZAR ELS NOUS PRODUCTES ES EL REPTE FINAL PER A INVESTIGADORS I CENTRES TECNOLOGICS. AMB AQUEST OBJECTIU, EL FORUM DE LA INNOVACIO ORGANITZA UNA SESSIO EN CLAU D'OFERIMENT PER A PRESENTAR ELS ULTIMS DESENVOLUPAMENTS TECNOLOGICS A EMPRESARIS DE TOTS ELS SECTORS. AQUEST MERCAT DE PRODUCTES, CONDUIT PELS MATEIXOS EQUIPS D'INVESTIGACIO, HA PERMES ENGUANY CONEIXER ELS ULTIMS AVENCOS EN TERRENYS TAN DIVERSOS COM LA FRUITA CONGELADA, ELS TEIXITS SENSORS O LES BIOFIBRES. UNA SESSIO DIFERENT PER A MOSTRAR NOVES OFERTES DE TECNOLOGIA I PLANTEJAR ALS MES EMPRENEDORS SI ESTAN DISPOSATS A "FER NEGOCIS PLEGATS".

Aquests són alguns dels productes desenvolupats per les empreses de la Xarxa de Centres de Difusió Tecnològica:

PROJECTE Biofibres Avançades

El Centre Tecnològic LEITAT ha desenvolupat una nova biofibra, obtinguda a partir de fibres naturals com són ara el cotó, la fusta o el sisal i a partir del polímer anomenat PLA (poliàcid làctic), que s'obté del midó. El producte que en resulta són fibres que es caracteritzen principalment per la seva biodegradabilitat, un cop exhaurida la seva vida útil.

Utilitat i sectors industrials: Atesa la facilitat del seu reciclatge mitjançant biocompostatge, té un gran potencial d'aplicació en l'àmbit sanitari (llençols, roba de treball del personal, material quirúrgic com el fil de sutura...)

Estadi de maduresa . Precomercial

PROJECTE : Cryosalus

La UPC ha desenvolupat un mètode per a la ultracongelació de fruites i hortalisses sense que se'n perdi la textura i el sabor. En l'actualitat només es poden congelar fruits molt petits i, en alguns casos, amb resultats força discutibles. Aquest mètode permet mantenir les fruites i hortalisses emmagatzemades durant més d'un any sense que minvin les seves qualitats.

Utilitat i sectors industrials: Els productors del camp, que poden congelar els seus productes en l'època de màxima producció.

Les grans superfícies que vulguin vendre productes de quarta gamma congelats (fruita tallada).

Congelació de fruites que no admeten ser emmagatzemades molt de temps, especialment en cooperatives de països en vies de desenvolupament que produeixen fruita per a l'exportació.

Estadi de maduresa: Fa uns mesos se n'ha presentat la patent al registre. Ja hi ha una planta pilot en funcionament.

PROJECTE IBMLIMS (Integrity Based Multilanguage Laboratory Information Management System)

El BAPP del Parc de Recerca Biomèdica ha desenvolupat un sistema de gestió d'informació de laboratoris que té en compte els requisits més estrictes de qualitat internacional. Permet traslladar l'activitat del laboratori a qualsevol lloc i compta amb un format adaptat a l'idioma de cada país. Garanteix una alta traçabilitat de les mostres.

Utilitat i sectors industrials: Aquesta plataforma informàtica centralitzada es pot implantar en laboratoris d'anàlisi clíni-



ques, de control de rutina i laboratoris en general, empreses químiques, farmacèutiques, hospitals...

Estadi de maduresa: El programari està registrat i actualment ja es comercialitza.

Projecte: Sensor basat en tintes conductives per al control estadístic d'aforaments

La Fundació Privada per a la Innovació Tèxtil d'Igualada ha desenvolupat un teixit conductor. Quan s'exerceix una pressió sobre el teixit, una tinta conductora protegida a l'interior envia aquest senyal processat a una unitat central que acumula dades.

Utilitat i sectors industrials: Es pot utilitzar per a recomptes d'aforaments, com també per disposar de dades estadístiques; per exemple, en locals públics.

Estadi de maduresa: Actualment s'han realitzat prototips del producte i les diferents aplicacions estan en fase de prova.

Projecte: Conformat de xapa metàl·lica sense matriu

La Fundació privada ASCAMM del Parc Tecnològic del Vallès ha desenvolupat una alternativa als processos de fabricació gairebé artesanals amb què fins ara s'havien de conformar les peces de xapa metàl·lica. Amb aquest sistema, la peça s'obté mitjançant la impressió successiva de petites deformacions a determinades zones de la xapa.

Utilitat i sectors industrials: Aquesta tecnologia presenta clars avantatges per a aplicacions com prototips o petites sèries, que fins ara requerien d'una fabricació manual. Es tracta d'una de les més recents innovacions en el camp del conformat metàl·lic: sectors de l'automoció, l'aeronàutica o el consum.

Estadi de maduresa: La tecnologia prové del Japó, on ja hi ha nombroses patents relatives al procés. Es troba en un estat d'aplicació industrial incipient.



El peix gran es menja el petit
... n'estàs segur?



Ponents

Cristóbal Colón, director general de LA FAGEDA

Josep Aliagas, director general d'ARENA MOBILE

Josep Maria Lloreda, president de KH LLOREDA

Moderadora

Glòria Serra, periodista



“SOM UN PAIS DE PEIXOS PETITS, PERO NO TSO-NAVANTATGES EN EL FET DE SER BALENES. LES EMPRESES LA FAGEDA, ARENA MOBILE I KH LLO-REDA SON TRES EXEMPLES DE PEIXOS PETITS QUE SOBREVIUEN EN TRES SECTORS QUE, A MES A MES, COMPTEN AMB GRANS BALENES.” LA PERIODISTA GLORIA SERRA VA OBRIR AIXI UNA SESSIO QUE ES VA CENTRAR EN ELS AVANTATGES O DES-AVANTATGES COMPETITIVS DE LA MIDA EMPRESARIAL EN MERCATS CADA COP MES GLOBALS, EN LA QUAL ELS TRES PONENTS –REPRESENTANTS DE SENGLES “GRANS PEIXOS PETITS”– VAN COINCIDIR IMMEDIATAMENT A ASSENYALAR QUE MES QUE BALENES “EN ELS NOSTRES SECTORS, EL QUE TROBEM SON GRANS PEIXOS, QUE EN REALITAT ES COMPORTEM COM A TAURONS”.

Cristóbal Colón, director general de la cooperativa LA FAGEDA, prestigiosa marca de productes lactis va ser el primer a explicar els condicionaments de la mida per a operar en els competitiu mercats globalitzats: “Fa anys vam analitzar els nostres punts forts i febles i vam veure que la cosa era depriment. Els nostres competidors disposen d’una gran capacitat econòmica, de tecnologia i de recursos per a realitzar publicitat massiva. Però els nostres competidors no tenen vaques; per això vam basar la nostra estratègia en aquest actiu, perquè era el nostre punt diferencial. Treballem tots els nostres processos des de l’excel·lència com a factor diferencial del nostre producte. I sobrevivim”.

De fet, la cooperativa LA FAGEDA ocupa en l’actualitat la tercera posició en quota de mercat al sector dels iogurts a Catalunya, amb unes vendes al voltant dels 25 milions de iogurts l’any. Segons va explicar Colón, “la clau perquè el peix petit sobrevisqui és intentar ser diferents, perseverants, coherents i humils, perquè de vegades no és senzill; som vaquers, se’ns percep com una empresa que fa un iogurt que sap a llet, una riquesa que mostrem en les nostres instal·lacions a 25.000 persones cada any, les quals transmeten el nostre missatge amb el boca a orella; aquest és el nostre màxim actiu”.

La cooperativa LA FAGEDA és el resultat d'una iniciativa d'integració social que proporciona llocs de treball al col·lectiu de discapacitats psíquics de la comarca de la Garrotxa. Segons va explicar el seu director general, "LA FAGEDA va néixer per la meua pròpia tradició acadèmica en el tractament de les malalties mentals i per la voluntat de crear un lloc de rehabilitació per al disminuït psíquic i físic a partir de la integració laboral". Actualment, la cooperativa s'estructura en quatre activitats: una empresa de jardineria, un viver forestal, una vaqueria i una línia de iogurts. Com va exposar Colón, "des del 1993, quan vam començar a treballar amb el iogurt a causa de la instauració de quotes comunitàries en la producció de llet, hem anat creixent sense publicitat". I va remarcar: "Però mai ens hem repenjat en això de ser un projecte social; el nostre missatge és que fem un iogurt molt bo i és la raó fonamental per la qual els nostres clients adquireixen els nostres productes en l'àmbit de Catalunya".

Innovació i internacionalització

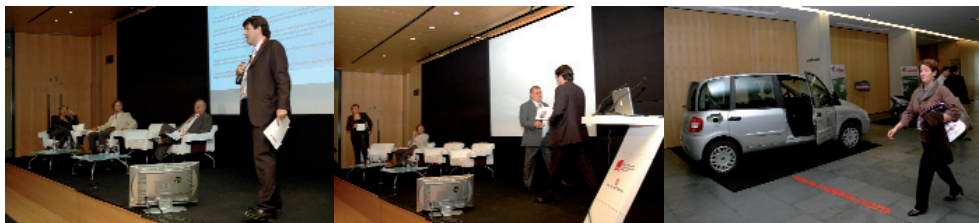
Sobre l'aposta innovadora de LA FAGEDA, Colón va presentar un plantejament que va obrir la polèmica a la sala: "No som innovadors, som supervivents. O això o el desastre". Enfront d'aquesta postura, el següent ponent va expressar una voluntat decidida per la innovació com a element diferencial amb què competir internacionalment. Josep Aliagas, director general d'ARENA MOBILE, va expressar des de l'inici de la seva presentació la seva vocació tant innovadora com internacional: "Treballem per al telèfon mòbil del futur a partir de la comercialització de continguts i tecnologia. No hem mirat ningú, ni davant ni als costats. I la nostra vocació és augmentar la nostra presència internacional de manera continuada". A hores d'ara ARENA MOBILE ofereix tota mena de continguts per a telèfons mòbils, des d'esports i notícies fins a jocs i música, de firmes internacionals, i és present a més de 40 països. La seu social de la companyia s'ubica a Reus, des d'on treballa el mateix Josep Aliagas, i completa la seva xarxa d'oficines amb una presència estable a Singapur i Miami per a cobrir hi les seves respectives zones geogràfiques.

Segons va explicar Josep Aliagas, i a causa de la profunda càrrega tecnològica del seu mercat: "La innovació constant és un dels actius fonamentals perquè els peixos grans no es mengin els petits. Entenem el sector i sabem cap a on va, cap a la

convergència de la televisió, els telèfons mòbils i Internet". En aquest sentit, Aliagas va recalcar la importància de l'experiència en el sector: "Som pioners en aquest mercat, perquè des de fa anys els socis d'ARENA MOBILE hem treballat en la televisió interactiva i en diverses empreses d'Internet. Competim per estar a la butxaca de la gent, perquè el telèfon estigui a la butxaca de les persones".

Per a això, segons va explicar Aliagas, "ARENA MOBILE ofereix una combinació d'experiència i fiabilitat, tecnologia i màrqueting, i visió internacional: aquests recursos redueixen el risc i n'augmenten la visibilitat, les oportunitats i l'enriquiment personal de tots els empleats". Aliagas va concretar aquesta estratègia amb l'explicació d'alguns dels seus productes, com ara la llicència exclusiva de l'NBA per a mòbils en nou països de la Unió Europea o les seves previsions per al 2008: "Estem treballant en dos grans projectes al Japó i Kuwait amb socis locals, un sistema de creixement que ja hem utilitzat al mercat xinès". La mateixa producció de la companyia està deslocalitzada per a donar resposta a les exigències del seu sector: "És molt difícil trobar treballadors en aquest mercat, especialment competint des de Reus. Hem analitzat aquest aspecte i ara tenim la nostra producció a Bangla Desh, perquè el nostre mercat ofereix productes digitals que es poden produir de manera centralitzada per a, posteriorment, ser distribuïts".

Amb una important taxa de creixement anual, el director general d'ARENA MOBILE va explicar la seva estratègia d'expansió: "Estem impulsant el nostre creixement a partir de la creació d'empreses per a cada mercat, com passa a França, el Regne Unit, Portugal, Mèxic, el Brasil... Crec que, si guanyes diners... vol dir que és un criteri que funciona i que resulta correcte".



El següent ponent, Josep Maria Lloreda, president de KH LLOREDA i fill del fundador del grup, va oferir un altre punt de vista sobre la relació entre mida i presència al mercat: "Som un peix petit i treballem per a no ser menjats pels grans peixos, cosa que pot succeir tant si et compren, com si falles". KH LLOREDA és una companyia que, a la seva creació el 1949, es dedicava al recobriment de metall per a fer joies, cosa per a la qual calia un producte netejador eficaç. "Així va néixer KH-7, que deu el nom a la seva fórmula química, i des de mitjan anys noranta ens dediquem en exclusiva als detergents. Ara, amb la tercera generació familiar a l'empresa, estem treballant en l'impuls de la marca ZAS –una família de productes de neteja ràpida adreçada a mobles, banys, cuina i multiusos– i hem donat els primers passos per a la nostra internacionalització, especialment a Portugal i França", va resumir Lloreda.

El caràcter diferencial i especialista de la innovació

Entre gegants multinacionals com Henkel, Procter & Gamble o Reckitt Benckiser, Josep Maria Lloreda va proposar la seva pròpia recepta sobre els avantatges competitius de la innovació: "Es pot evitar ser menjats, si som innovadors, diferencials i especialistes". Per a KH LLOREDA, "la clau és dur a terme importants inversions en formació, perquè d'aquesta manera l'empresa serà més poderosa, alhora que impulem la nostra convicció per la innovació, encara que tingui riscos: per a innovar cal premiar el fracàs, perquè és l'única manera d'aprendre i de seguir arriscant". A més a més, va fer èmfasi en els avantatges competitius de les petites empreses en sectors controlats per grans corporacions: "Encara que tinguem menys recursos i necessitem enfocar-los molt bé, som més àgils".





Josep Maria Lloreda va detallar que gran part d'aquesta agilitat s'aplica en clau d'innovació: "La innovació és un repte per a KH LLOREDA, al qual dediquem el 10 % de la plantilla i el 3,2 % de la facturació. El nostre futur passa per l'R+D i pel màrqueting. Per a una empresa petita com la nostra, això és molt, però només així podem tenir productes superiors als de la competència". Sobre les millores en els productes, va destacar que KH-7 és el primer del sector que s'elabora dins l'ampolla, en un procés que permet que la planta de producció de 3.600 m² a Canovelles (Vallès Oriental) no necessiti una depuradora, gràcies a un complet sistema de reciclatge de l'aigua; aquestes estratègies li han valgut rebre l'etiqueta ecològica de la Unió Europea per al llevagreixos KH-7. "A KH LLOREDA estem convençuts que la innovació no significa gastar diners; innovar és estalviar diners", va reblar.

Durant la seva intervenció, Josep Maria Lloreda també va fer referència a millores innovadores tant en els processos com en les persones que treballen a KH LLOREDA: "Hi ha un backup de cada responsable de l'empresa, no tenim director general i hi hem substituït aquesta figura per un comitè de direcció de vuit persones. Potenciem la formació interdepartamental per a augmentar l'empatia laboral i incorporem en els nostres processos de millora continuada el 98 % dels clients que emeten una queixa al departament d'atenció al client". Sobre aquesta metodologia Lloreda va reconèixer que, de vegades, és més lenta "perquè tothom ha d'estar convençut, abans de poder prendre una decisió, però gràcies a aquest mecanisme tots anem en una sola direcció".

Créixer o desaparèixer?

Les qüestions plantejades durant el torn de preguntes es van centrar en el sempre complex dilema de créixer o no créixer. Cristóbal Colón, director general de LA FAGEDA, es va mostrar escèptic enfront d'aquesta disjuntiva: "No crec que per no créixer desapareguis". Al contrari, tant Josep Aliagas, director general d'ARENA MOBILE, com Josep Maria Lloreda, president de KH LLOREDA, van expressar que les seves respectives estratègies de creixement i innovació estaven estretament lligades i fins i tot s'assemblaven en alguns aspectes.

Per a Lloreda, "l'objectiu és créixer, deixar de ser una pime per a ser més grans, però estem creixent en nous mercats gràcies

a la innovació; no ens plantegem competir directament amb multinacionals, això ens funciona i tenim quatre productes líders". Josep Aliagas es va mostrar més ambiciós: "Jo, quan sigui gran, vull ser Telefónica. Estem treballant per guanyar grandària a través del finançament constant del nostre creixement i de la innovació".

“Els nostres competidors no tenen vaques, per això basem la nostra estratègia en aquest actiu, perquè era el nostre punt diferencial: treballem tots els nostres processos des de l'excel·lència com a factor diferencial del nostre producte. I sobrevivim.”

Cristóbal Colón, director general de la cooperativa LA FAGEDA

“La innovació constant és un dels actius fonamentals perquè els peixos grans no es mengin els petits. Entenem el sector i sabem cap a on va: cap a la convergència de la televisió, els telèfons mòbils i Internet.”

Josep Aliagas, director general d'ARENA MOBILE

“La clau és realitzar importants inversions en formació, perquè d'aquesta manera l'empresa serà més poderosa, alhora que impulem la nostra convicció per la innovació, encara que tingui riscos: per a innovar cal premiar el fracàs, perquè és l'única manera d'aprendre i de seguir arriscant”.

Josep Maria Lloreda, president de KH LLOREDA



Què saps d'innovar a Europa?



Ponents

Olga Hidalgo, directora corporativa de Desenvolupament de Negoci i Llicències, GRUP FERRER

Ana Maiques, Business Development Manager STARLAB

Ma. Àngels Rial, directora general SEMEN CARDONA

Ricard Xifré, director de R+D, GRUPO ORDESA

Videos emesos a la sessió

Magí Lluch, director de MICROART

Joan Rosés, director d'ACTIVA MULTIMÈDIA, filial de CCRTV

Moderadora:

Mariona Sanz Ausàs, responsable Programes Europeus del CIDEM



COM EL SEU TITOL INDICA AQUESTA SESSIO VA ESTAR PLENAMENT DEDICADA A LES POSSIBILITATS REALS D'ACCEDIR A PROJECTES EUROPEUS D'INNOVACIO I DESENVOLUPAMENT (R+D) EN CONSORCI AMB ALTRES EMPRESES, ESPECIALMENT EL 7E PROGRAMA MARC DE R+D EUROPEU. DURANT L'EXPOSICIO ES VAN TENIR EN COMPTE TANT LES OPORTUNITATS COM LES DIFICULTATS QUE PROJECTES DE TANTA COMPLEXITAT OCACIONEN DE FACTO. DE LA MA DE MARIONA SANZ, RESPONSABLE DE PROGRAMES EUROPEUS DEL CIDEM, EMPRESES DE MOLT DIVERSA GRANDARIA, TRAJECTORIA I AMBIT D'INVESTIGACIO VAN EXPOSAR LA SEVA EXPERIENCIA EN RESPOSTA A SIS PREGUNTES CLAU. DELS SEUS TESTIMONIS ES VA DESPRENDRE EN DEFINITIVA QUE, ENCARA QUE NO EXEMPT DE RISCOS I DIFICULTATS, EL REPTE PAGA LA PENA.

Nivell d'experiència i nombre de projectes europeus de R+D en què participen.

La primera pregunta que es va plantejar als participants a la sessió estava orientada a mostrar l'experiència dels ponents en els projectes de R+D, fossin europeus o no. Més enllà de la importància del nombre concret de projectes, dada que no resulta comparable en tractar-se d'empreses de sectors i grandàries tan diversos, cal destacar que el marge oscil.lava entre els tres i els 12 projectes. No tots es beneficiaven de finançament de la UE o de les diverses administracions estatals, ja que una part dels participants també tenia projectes de col.laboració per iniciativa unilateral amb empreses tant europees com dels EUA i el Canadà, com va ser el cas de GRUP FERRER. Van destacar diversos projectes Eureka, un dins del 7è Programa Marc, i un de CENIT entre altres.

Paper exercit en els projectes en què participen

Endinsant-se una mica en la matèria, els participants van abordar el rol adoptat en els projectes, per bé que cal destacar que no es tractava d'una única funció. La majoria dels participants havien tingut tant un paper tècnic, com l'experiència d'assumir la coordinació d'un projecte i, fins i tot, alguns havien actuat com partners. Es va fer èmfasi en la dificultat de coordinar projectes en què poden arribar a participar més de 20 entitats diferents, entre empreses i centres universitaris d'investigació. Ana Maiques, Business Development Manager de STARLAB, va destacar que assumir la coordinació d'un projecte et proporciona també una visibilitat que, en un moment determinat, pot ser important per a l'estratègia de l'empresa.

Com s'aconsegueix participar en aquesta mena de projectes

Aquest aspecte va ser potser el més variat, ja que les empreses participants s'havien aproximat als projectes per camins diversos.

Troblem, d'una banda, la iniciativa proactiva i solitària d'ACTIVA MULTIMÈDIA que, com explicava el seu director, Joan Rosés, "en el nostre cas va ser qüestió de seguir informacions que ens anaven arribant, donar veus i anar agafant experiència, ja que en un principi ens va costar bastant". Per una altra, l'aproximació molt de la mà dels entorns universitaris i acadèmics "on no hi ha habitualment gaires empreses", com apuntava Magí Lluç, director de MICROART, i amb qui Ma. Àngels Rial, directora de SEMEN CARDONA, es va mostrar d'acord, expressant-se en la mateixa línia.

Però també ens trobem amb estratègies més diversificades com la de GRUP FERRER, que o bé s'aproxima als projectes





esmentats, des del seu centre d'investigació on hi ha un equip de persones dedicat a buscar ajudes i projectes especials que tinguin un gran potencial investigador, o bé, en el sentit invers, rep la proposta d'una empresa o d'un centre acadèmic que li planteja una investigació determinada.

Ana Maiques, de STARLAB, va voler ressaltar la importància dels Infodays, jornades d'informació que organitza periòdicament la UE: "Nosaltres hi hem anat sense conèixer ningú i ens n'hem tornat amb projectes", igual que va destacar la importància de les relacions personals. En la mateixa línia va aprofundir Ricard Xifré, director de R+D d'ORDESA, ja que, a més a més d'aconseguir projectes a través de centres acadèmics i gràcies a la proposta de clients i proveïdors interessats a investigar un producte d'alt valor afegit, per a ells també han estat fonamentals les relacions personals i el factor sort: "nosaltres teníem molta relació professional amb un investigador de Munic que va resultar ser coordinador de projectes europeus".

L'equip ideal

Si la qüestió de com arribar va suscitar diversitat de respostes, la qüestió que plantejava quines eren les característiques que havia de tenir un equip dedicat a projectes d'investigació a Europa va generar probablement la major unanimitat: equips multidisciplinaris en funció del projecte en qüestió, però primer de tot persones multidisciplinàries. És a dir, persones amb una sòlida formació tècnica adequada al seu projecte, però amb capacitat de gestió i de coordinació amb persones de procedències i cultures diverses.

Olga Fidalgo, directora corporativa de Desenvolupament de Negoci i Llicències de GRUP FERRER, va emfasitzar la importància d'aconseguir una bona relació dins l'equip i de mantenir la il·lusió en el projecte, perquè "són projectes que poden ser molt frustrants en el curt termini, atès que la investigació presenta moltes dificultats que cal saber resoldre amb creativitat; el compromís personal de les persones és fonamental". Ricard Xifré, d'ORDESA, va destacar la necessitat que tots els departaments de l'empresa se sentin involucrats en el projecte "des de qualitat i logística, fins a finances, etc.," per a arribar a bon port.

El finançament

Quant al finançament, el consell generalitzat va ser que les subvencions són totes benvingudes, però no poden ser una línia de negoci; l'empresa ha d'apostar per una línia d'investigació i creure hi, independentment del suport financer que aconsegueixi de les institucions.

La directora corporativa de Desenvolupament de Negoci i Llicències de GRUP FERRER va destacar que la majoria dels projectes d'investigació obtenen resultats i beneficis a llarg termini, al voltant dels 10 anys: "Quan només tens subvencions assegurades per un període de 3 o 4 anys, és fonamental tenir el compromís de l'empresa i una línia independent de finançament". Perquè, com per la seva banda afirmava la Business Development Manager de STARLAB, "només quan una investigació fa molta por, és investigació autèntica".

Els resultats obtinguts

A la llum dels resultats, les empreses es mostraven satisfetes, ja que mai no haurien pogut aconseguir el desenvolupament de produccions i aplicacions punteres, de no haver participat en aquests grans consorcis europeus d'investigació.

MICROART, al camp de la bioinformàtica; ACTIVA MULTIMÈDIA, en formats audiovisuals; GRUPO ORDESA, en la investigació del camp de l'alimentació infantil; GRUP FERRER en farmàcia, alimentació i química fina per a la millora de la salut i qualitat de vida de les persones, i SEMEN CARDONA, en la investigació per a la millora de la qualitat del semen porcí, que actualment està en procés d'iniciar amb altres espècies.

Durant la sessió es van mostrar exemples de productes desenvolupats a través de projectes europeus: STARLAB, focalitzada a com aplicar la ciència per a millorar la vida diària de les persones. Ana Maiques va mostrar in situ una gorra amb un sensor incorporat que registra l'activitat cerebral de l'usuari i que, connectat via wireless amb un ordinador, és capaç d'avisar a un conductor, per exemple, que el seu nivell d'alerta està descendint perillosament i s'ha d'aturar. O bé una nova línia d'aplicació, en estudi, que indica que els registres cerebrals



que fa un encefalograma són tan personals i irrepetibles com les empremtes digitals.

ORDESA va mostrar una llet infantil amb un alt component nutritiu que en aquest moment ja està en el mercat comercialitzat-se . De les investigacions realitzades per Laboratoris Ordesa, el Sr. Ricard Chifré va presentar 2 productes :

- Una llet per a dones embarassades i mares alletants. En la seva composició cal destacar de manera especial l'àcid gras DHA, un prebiòtic (FOS) i l'àcid Fòlic.

- Una llet infantil d'Inici amb una composició nutricional molt semblant a la de la llet materna. El contingut dels àcids grassos Araquidònic i DHA, donen al producte unes característiques nutricionals específiques que actuen directament en el desenvolupament cerebral i la capacitat visual

Per tancar aquesta qüestió, Olga Hidalgo, de GRUP FERRER, va destacar que aquesta mena de projectes ha canviat la dinàmica interna de l'empresa: "Ens hem obert a la col.laboració amb altres empreses i hem aconseguit un alt grau d'enriquiment personal".

La protecció dels resultats

Encara que no es tractava d'una pregunta del panell inicial, el públic va demostrar en el torn de debat que un dels aspectes que més el preocupava era la garantia de protecció dels resultats de les investigacions.

Si bé en tots els consorcis hi ha un contracte privat, l'acord de consorci, que ofereix cobertura legal a les parts implicades, i específicament un secrecy agreement, relatiu a la confidencialitat, hi ha un risc real. Encara que no es tracta de quelcom habitual, segons van afirmar les empreses participants en la sessió.

La relació entre universitats i empreses es va revelar un dels aspectes més controvertits pel que fa a la confidencialitat, atès que la universitat europea està orientada el 100 % a la publi-

cació dels denominats papers, que fan públic el resultat de les investigacions, qüestió que pot impedir la sol.licitud d'una patent, com va apuntar Ricard Xifré, de GRUPO ORDESA.

Va quedar clar que, en cas de conflicte, l'única solució és un litigi entre les parts, ja que, encara que la UE tingui un paper en l'acceptació d'empreses i la creació del consorci, el contracte que firmen les parts és privat i aquesta no actua com a mitjancer.

Per la seva banda, GRUP FERRER va incidir que, en ocasions, la major dificultat era que les parts distingissin correctament entre la titularitat de la patent i els drets d'explotació, ja que tenir la primera no implica tenir els drets d'explotar el producte a què afecta. Olga Ferrer va concloure dient que "els centres acadèmics han de col.laborar en el desenvolupament industrial final; és fonamental per a la relació empresa-universitat" superar aquesta impressió habitual que les universitats només estan interessades en la publicació dels papers.

IDEES FORÇA

La majoria de les empreses adopten diversos papers en els projectes europeus, fonamentalment un paper tècnic i un paper de coordinació. Aquest aspecte revesteix gran complexitat, ja que solen participar més de 20 entitats diferents, entre empreses i centres universitaris d'investigació procedents de tot Europa.

Arribar a participar en un projecte europeu pot ser el resultat de diverses vies: la iniciativa unilateral i la recerca de projectes des de la pròpia empresa, els Infodays, les relacions personals o l'encàrrec d'una altra empresa o partner interessat en la investigació d'un producte o procés d'alt valor afegit.

Els equips han de ser multidisciplinaris en funció del projecte, però primer de tot formats per persones multidisciplinàries: persones amb una sòlida formació tècnica adequada al seu projecte, així com amb capacitat de gestió i de coordinació amb persones de procedències i cultures diverses.

Les subvencions poden ser una gran ajuda, però no poden ser una línia de negoci. L'empresa ha d'apostar per una línia d'investigació i creure hi, independentment del suport financer que aconsegueixi de les institucions.

La relació entre universitats i empreses és un dels aspectes més controvertits quant a la confidencialitat de resultats, atès que la majoria de les universitats europees estan orientades a la publicació de papers, qüestió que pot impedir la sol·licitud d'una patent.

"Només quan una investigació fa molta por, és investigació autèntica."

Ana Maiques, Business Development Manager de STARLAB.



Sostenible *business*?



Ponents

Francesc Vidal, cap de l'Àrea d'Energies Renovables de l'Institut Català de l'Energia.

Lluís Otero i Massa, director de Prospectiva i Ecoeficiència del grup HERA.

Jordi Razquin Aresti, cap d'Enginyeria Elèctrica (R&D) de Rucker Lypsa.

Josep Maria Salas, director de Watt Pic Energia Intel.ligent, SL.

Moderador

Joan Sansaloni, gestor de Projectes R+D+I del CIDEM

NO ES UNA MODA. EL DOCUMENTAL UNA VERITAT INCOMODA, D'AL GORE, GUARDONAT AMB EL PREMI NOBEL DE LA PAU, HA SACSEJAT DEFINITIVAMENT LES CONSCIENCIES ECOLOGIQUES DEL PLANETA. I TOT I QUE ENCARA HI HA SECTORS QUE DISCUTEIXEN L'IMPACTE DE LES ENERGIES MES CONTAMINANTS A L'ECOSISTEMA, SON MOLTES LES EMPRESES QUE ESTAN APOSTANT PER UNA GESTIO DELS RECURSOS MES RESPECTUOSA AMB MEDI AMBIENT. PERO ES NEGOCI SER SOSTENIBLE? QUINA ES LA SITUACIO DE LES ENERGIES RENOVABLES A CATALUNYA? AQUESTES SON ALGUNES DE LES PRINCIPALS CLAUS QUE VAN TRACTAR DIVERSOS EXPERTS DEL SECTOR DURANT AQUESTA SESSIO DEDICADA A UNA DE LES GRANS PROBLEMATIQUES GLOBALES PER A LA QUAL ES NECESSITEN SOLUCIONS INNOVADORES DE MANERA MES PRIORITARIA.

“Parlarem d'allò que no es parla”. Joan Sansaloni, gestor de projectes R+D+I del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM) i moderador de la sessió, va encetar l'acte amb una promesa difícil de complir. No obstant això, els ponents hi van respondre amb afirmacions contundents, propostes i fins i tot algunes preguntes per a fer reflexionar el públic que omplia la sala. Francesc Vidal, cap d'Àrea d'Energies Renovables de l'Institut Català de l'Energia (ICAEN), va començar dibuixant un l'escenari del consum d'energia a Catalunya, amb moltes mancances i de difícil gestió, destacant que el sector més consumidor és el transport, que n'acapara el 40 %. La indústria, per la seva banda, ha fet un esforç per reduir el seu consum energètic, limitant-lo a poc menys del 2 % anual, però el consum de llars i comerços continua creixent prop del 5 % cada any. Pel que fa a les energies renovables, només representen el 3 %, un punt per sota del percentatge conjunt de l'Estat, que se situa en el 4 %.

A la vista d'aquestes dades, segons van coincidir els ponents, és clar que aquest model no es pot mantenir indefinidament, tant per l'esgotament progressiu dels recursos com pel seu

impacte ambiental, cada cop més dramàtic. Tot i el compromís adquirit dins de la Unió Europea, d'acord amb el Protocol de Kyoto, de reduir l'augment de gasos causants de l'efecte hivernacle al 15 % respecte al 1990, en el període 2008-2012, Espanya continua estant molt per sobre d'aquests valors pel que fa a les seves emissions contaminants.

Però quina és la solució per a contaminar menys? Per a Francesc Vidal, el gas natural, el carbó, la fusió nuclear o, fins i tot, la fissió nuclear (encara en fase experimental) podrien oferir una alternativa al petroli. Això sí, sempre que vagin lligades a polítiques d'estalvi i eficiència i, en el cas de la fusió nuclear, després d'un llarg període de recerca.

En aquest punt, el cap de l'Àrea d'Energies Renovables de l'ICAEN va destacar precisament el paper fonamental de la recerca en la transició necessària cap a una Catalunya amb un model energètic diferent. Un model que s'ha d'aplicar en el marc del Pla d'Energia 2006-2015, que ha d'assegurar el subministrament al mínim cost i amb el màxim respecte per al medi ambient.

Recuperació de residus

Per a Lluís Otero, del grup HERA, una de les grans alternatives és el reciclatge. "És la millor forma de recuperació d'energia", va subratllar aquest especialista, que va presentar les iniciatives que du a terme la seva companyia per a obtenir recursos a partir de residus i contribuir així al que va anomenar "civisme ambiental". Aquest grup proporciona serveis a la indústria, fa tractament final de residus i gestió de recursos amb les tecnologies més innovadores. HERA, que ha adoptat com a lema "el compromís amb l'excel·lència mediambiental", fa servir biogàs, un gas combustible 100 % renovable, ja que es genera en medis naturals o dispositius específics per les reaccions de biodegradació de la matèria orgànica mitjançant l'acció de microorganismes. A més, també està apostant per una tecnologia encara més nova, com és el gas de síntesi, que s'obté del carboni mitjançant el procés de gasificació i està compost principalment d'hidrogen i monòxid de carboni.

"Juguem amb la tecnologia i els instruments que tenim a l'abast" per a solucionar el problema generat pels residus, va assegurar Otero. I ho volen fer amb els descobriments científics més avançats. Per això, aquesta empresa també utilitza la tecnologia de plasma, que permet valorar un residu de mane-

ra absoluta mitjançant la seva atomització i vitrificació; és a dir, atrapant els químics nocius en un bloc sòlid de material similar al vidre. Aquesta tècnica permet obtenir un gas de síntesi d'alta qualitat i un material amb propietats interessants. Tot això amb un nivell mínim d'emissions. Addicionalment, el grup té experiència en el cracking o piròlisi d'olis i plàstics i el combustible sòlid recuperat o CSR. Unes tecnologies no gaire conegudes, però que possibiliten que "el creixement i el desenvolupament siguin sostenibles", segons va afirmar Otero.

Gestió ecològica

Aquest expert es va mostrar convençut que "és possible gestionar recursos reduint els riscos per a la salut, oferint informació transparent als clients i personalitzant al màxim els serveis". No obstant això, també va reconèixer que hi ha barreres que dificulten la sostenibilitat energètica. En aquest sentit, va recordar que "ha costat cinc anys que el Ministeri d'Indústria consideri el biogàs com a biocarburant, tot i que té una eficiència superior al 30 %". "No vull imaginar-me què trigarà a aprovar el més nou, que és el gas de síntesi", hi va afegir.

Tot i els avenços que s'han assolit en l'àmbit del microreciclatge, aconseguir l'anomenat "residu zero" o dit d'una altra manera "el 100 % d'eficiència", segons Otero, "és impossible". I va subratllar: "El que cal és fer les coses amb sentit comú". A l'últim, va insistir a remarcar de nou la importància de ser flexible i adequar les tècniques de recuperació d'energia a les característiques de cada residu. "Els fonamentalismes estan renyits amb l'eficàcia", va sentenciar.

L'hidrogen, energia neta

Una altra possibilitat d'obtenir energia neta que es va posar sobre la taula és l'hidrogen. Rucker Lypsa, una empresa radicada a Catalunya, que treballa bàsicament amb el sector de l'automoció, ha experimentat amb aquesta possibilitat amb èxit. La idea de partida era impulsar un vehicle sense disposar de motor tèrmic. Es van posar a treballar en diferents línies de negoci amb hidrogen i ja han aconseguit treure la tercera versió d'un prototip d'escúter o motocicleta que no fa soroll, no treu fum pel tub d'escapament i és capaç d'arribar als 95 km/h.

Jordi Razquin, d'aquesta empresa catalana, va reconèixer, amb tot, que la teoria és fàcil d'explicar, però més difícil de portar a la pràctica. "Els recursos són el que són en aquest país", va lamen-

tar. Malgrat les dificultats, l'any que ve Rucker Lypsa vol treure al mercat de 20 a 30 motocicletes i preveu que la plantilla de l'empresa, que ara està formada per 12 persones, es multipliqui per quatre d'aquí a quatre anys. "Estem lluitant per aconseguir un negoci verd", ja que segons va remarcar: "Ara això ja és negoci".

Les preguntes adequades

En aquest punt del debat, Josep Salas de Watt Pic, va voler replantejar la sessió a partir de la reflexió que potser "estem massa obsessionats amb les respostes i no ens fem les preguntes adequades: realment hi ha un problema energètic o això ha passat tota la vida?".

Les apagades com la que va viure Barcelona el juliol de 2007 no són noves. El problema principal és que "vivim en un entorn de producció centralitzada, mentre que els consumidors estan distribuïts i aïllats", va assenyalar Salas. A més, "els sistemes es dimensionen per consums punta i no pas per consum mitjà", la qual cosa vol dir que per a una acció tan senzilla com és encendre una bombeta cal posar en marxa tota la cadena energètica.

Així doncs, "sí, tenim un gran problema energètic", va reconèixer aquest expert, però tampoc no hi ha "solucions màgiques". "Tenim el que tenim", hi va afegir. Com a solució, Watt Pic proposa la generació distribuïda, que té en compte "què i com consumim", de manera que implica pèrdues menors en el transport d'electricitat, possibilita aprofitar la calor residual (cogeneració) i fa el sistema menys vulnerable, en diversificar el nombre de generadors; tot això, però, compatibilitzant-ho amb el sistema actual, que "no es pot desmantellar". La teoria és clara, però per a dur-la a la pràctica encara hi ha barreres, de tipus tecnològic, administratiu, cultural i, evidentment, econòmic. Frens que, malgrat tot, "també poden convertir-se en oportunitats de negoci", segons Salas.

En l'àmbit tecnològic, Silicon Valley ja ha vist néixer "la nova generació verda d'empreses" i, en l'àmbit cultural, l'educació i la formació mediambiental constitueixen una nova veta d'activitat amb una demanda creixent, segons es va posar de manifest en aquesta sessió. Diuen que "l'energia més neta és la que no es consumeix", però cada cop hi ha més alternatives que en redueixen l'impacte ambiental. Aprendre a usar-les pot evitar que "el món passi d'estar esquarterat a trencar-se definitivament", va concloure el moderador.

IDEES FORÇA

“El model energètic actual no es pot mantenir indefinidament, però les alternatives han d’anar lligades a polítiques d’estalvi i eficiència.”

“La recerca és fonamental en la transició cap a una Catalunya amb un model energètic diferent”, Francesc Vidal, cap d’Àrea d’Energies Renovables de l’Institut Català de l’Energia.

“El reciclatge és la millor forma de recuperació de l’energia”, Lluís Otero Massa, director de Prospectiva i Ecoeficiència del grup HERA.

“El negoci verd ja és negoci”, Jordi Razquin Aresti, cap d’Enginyeria Elèctrica de Rucker Lypsa.

“Les barreres a la introducció de nous models energètics també poden constituir oportunitats de negoci”, Josep Salas, director de WATT PIC.



Cal patentar o no?



Ponents

Oriol Guixà, director de LA FARGA LACAMBRA

Luis Ruiz, director general d'ADVANCELL

Enric Pons, director de R+D d'AUSA

Moderador

Xavier Jaumejoan, cap de Xarxes d'Innovació Tecnològica, Trampolins Tecnològics i Promotors de la Propietat Industrial del CIDEM



ELS INDICADORS SOBRE EL REGISTRE DE PATENTS A CATALUNYA I, EN GENERAL, A ESPANYA SON MOLT BAIXOS EN RELACIO AMB AQUELLS QUE MOSTRA LA MAJOR PART DELS PAISOS AMB QUE COMPETIM. QUINA ES LA RAO D'AQUESTA DIFERENCIA? ÉS REALMENT OBLIGAT PATENTAT QUAN S'INNOVA EN TECNOLOGIA? FINS A QUIN PUNT UNA PATENT SUPOSA LA PROTECCIO REAL D'UNA INNOVACIO TECNOLOGICA? PER A RESPONDRE A AQUESTES PREGUNTES I A D'ALTRES RELACIONADES AMB LES PATENTS I EL SEU US, I CONEIXER DIVERSES EXPERIENCIES EN AQUEST CAMP, EL FORUM DE LA INNOVACIO VA CONVOCAR A AQUESTA SESIO ELS RESPECTIUS RESPONSABLES DE TRES EMPRESES CATALANES QUE OPEREN EN DIVERSOS SECTORS, DE DIVERSA MIDA I HISTORIA: LA FARGA LACAMBRA, DEDICADA AL TRACTAMENT DEL COURE; EL LABORATORI FARMACEUTIC ADVANCELL I LA FABRICANT DE CARRETONS MOTORITZATS I PETITS VEHICLES INDUSTRIALS AUSA.

“Desenvolupar un medicament pot ser un projecte d’una complexitat similar a la de construir la línia ferroviària de l’AVE entre Madrid i Barcelona”. Luis Ruiz, director general d’ADVANCELL, va voler iniciar la seva exposició amb un símil que il·lustrés clarament les dificultats pròpies de la creació de fàrmacs. Dificultats que, d’altra banda, no sempre es veuen recompensades, com va indicar en exposar les estadístiques pròpies del seu sector: només un 70 % d’aquests projectes s’acaba materialitzant en un fàrmac, i únicament un o dos de cada cinc medicaments aboca finalment un retorn de la inversió positiu.

Malgrat aquesta complexitat, ADVANCELL no és aliena a la

gestió de patents. Actualment, aquest laboratori farmacèutic en disposa de disset famílies, dotze de les quals protegeixen aplicacions terapèutiques de cicle llarg. La major part ha estat adquirida o ha estat objecte de llicència en els estadis més inicials del seu desenvolupament. "No es tracta de patents gaire cares, però tenen molts números de no reeixir", va afirmar Luis Ruiz. La principal font de patents d'ADVANCELL són universitats espanyoles com les de Barcelona, València o Santiago.

El màxim responsable d'aquests laboratoris catalans va destacar diversos aspectes de la seva experiència en aquest camp. En primer lloc, la complicació que comporta una gestió que, a més de complexa, ha de ser diferent per a cadascun dels països en què es vol registrar una patent; per aquesta raó, l'empresa que dirigeix en subcontracta tota la seva gestió administrativa. "Tot és subcontractable, tret de les decisions estratègiques", va declarar. També va explicar Luis Ruiz que el cost d'una sol.licitud pot depassar els 150.000 euros durant els cinc primers anys i els 20.000 euros anuals, en la seva fase de manteniment. Uns preus que no garanteixen una protecció total, encara que, com va manifestar el director general d'ADVANCELL, ajuden en alguna cosa: "Les patents i sol.licituds són difícils de defensar per part de les empreses petites, però, si més no, tenen un valor dissuasiu".

Protecció feble

"Treballem amb un metall, el coure, amb què l'home treballa des de fa 5.000 anys. Això complica la nostra intenció d'inventar i patentar." Oriol Guixà, director de LA FARGA LACAMBRA feia broma perquè, en realitat, el grup LA FARGA ha desenvolupat i patentat tecnologies i processos propis relacionats amb la seva activitat de tractament del coure. Aquestes patents han estat registrades únicament als EUA i alguns altres pocs països. Actualment, 19 plantes en tot el món funcionen amb alguna d'aquestes tecnologies pròpies, i el 2008 esperen obrir-ne nou més, quatre de les quals a Rússia i una a la Xina.



Per a Oriol Guixà, el més important a l'hora de protegir una tecnologia és tenir hi una estratègia, elaborar-ne una definició prèvia abans de posar-se a patentar. "En el nostre cas -va explicar- l'estratègia ha consistit no tant a protegir la nostra manera de fer, sinó a aconseguir que ningú no pogués dir a posteriori que l'estàvem copiant." El director de LA FARGA LACAMBRA va reconèixer que la protecció de les patents és molt feble i que la major part de les empreses no té prou força per a defensar-les. En aquest sentit, va reivindicar una implicació més gran dels governs, "que sí poden exercir en un moment determinat una major pressió per al seu compliment".

Política pragmàtica

"Per a nosaltres la innovació no és una opció, és una necessitat per a continuar avançant", va declarar a l'inici de la darrera intervenció Enric Pons, director de R+D d'AUSA. Nascuda a Manresa el 1965, aquesta empresa és líder mundial en la fabricació de carretons d'ús industrial. La companyia compta amb una distribució internacional amb 225 punts de venda a més de 70 països, va facturar 140 milions d'euros l'any passat i en va dedicar cinc a recerca i desenvolupament.

AUSA va experimentar un punt d'inflexió en la seva activitat innovadora el 2001, any en què va passar de desenvolupar un o dos productes nous l'any a llançar-ne cinc o sis. L'empresa és propietària d'un total de 12 patents, registrades únicament en aquells països en què més ven i on es troba la seva competència (Espanya, França,



Portugal, la Xina i els Estats Units).

Les tecnologies patentades per aquesta empresa se centren en els sistemes de transmissió i en els mecanismes de suspensió, com també en altres aspectes derivats de l'aparència dels vehicles, com ara el mateix concepte d'aquests o el seu disseny.

"Seguim una política de patents molt pragmàtica. No les considerem com un fi, sinó com un mitjà", va declarar Enric Pons. Aquesta política respon a una estratègia empresarial basada en la diferenciació i afecta tant la protecció de determinades invencions tecnològiques pròpies com el disseny industrial i les marques. "Patentem tot allò que és patentable", va manifestar el màxim responsable de R+D d'AUSA, tot i que va reconèixer, tal com havia fet també la resta de ponents d'aquesta sessió, que el nivell de protecció real de les seves patents depenia en bona mesura del nivell de desenvolupament dels països en què podien ser copiades.

IDEES FORÇA

“Desenvolupar un medicament pot ser un projecte d’una complexitat similar a la de construir la línia ferroviària de l’AVE entre Madrid i Barcelona”, Luis Ruiz, director general d’ADVANCELL.

“El més important per a protegir una tecnologia és tenir hi una estratègia, elaborar-ne una definició prèvia abans de posar-se a patentar”, Oriol Guixà, director de LA FARGA LACAMBRA

“No considerem les patents com un fi, sinó com un mitjà”, Enric Pons, director de R+D d’AUSA.



Com trobar oportunitats reals
de negoci en un futur incert?



Ponent

Fredrik Johnsson, partner de NODE

LA CONTINUA I CADA VEGADA MES ACCELERADA TRANSFORMACIO DELS MERCATS, DE LES TECNOLOGIES, DELS MARCS LEGALS DELS HABITS I NECESSITATS DELS CONSUMIDORS... REPRESENTA PER A LES EMPRESES UNA SOLA MONEDA AMB LES SEVES DUES CARES. LA INCERTESA SOBRE EL FUTUR, LA PREOCUPACIO PER LA MANERA COM AQUESTS CANVIS AFECTARAN LA NOSTRA ACTIVITAT EMPRESARIAL I, EN DEFINITIVA, EL NOSTRE COMPTE DE RESULTATS, POT GENERAR PESSIMISME O ESTRES. PERO, PER UNA ALTRA PART, LES TRANSFORMACIONS TAMBE PODEN SER CONSIDERADES COM UNA FONT GENERADORA D'OPORTUNITATS REALS DE NEGOCI. LA CLAU PERQUE AQUESTA MONEDA ACABI CAIENT SOBRE UNA CARA O UNA ALTRA RAU EN LA INNOVACIO. PERQUE AQUESTA INNOVACIO REIXI, HEM D'ESTAR EXTREMAMENT AMATENTS A LES TENDENCIES DE MOLT DIVERSA MENA QUE NEIXEN I ES DESENVOLUPEN ENTRE ELS NOSTRES CLIENTS PRESENTS I FUTURS. FREDRIK JOHNSON, PARTNER DE NODE, ENS VA APROPAR A ALGUN D'AQUESTS CANVIS LATENTS AVUI A LA NOSTRA SOCIETAT.

"No vaig on és la pilota, vaig on anirà." Amb aquesta cita de Wayne Gretzy, amb la qual el considerat per molts com el millor jugador d'hoquei sobre gel de la història explicava la clau del seu èxit com esportista, va encetar la seva ponència Fredrik Johnson. El partner de la consultora especialitzada en innovació NODE Company va voler expressar d'aquesta manera el motiu conductor o leitmotiv que estaria present durant tota la seva presentació: les tendències són una font molt rica de noves oportunitats de negoci i cal restar hi atents per a, gràcies a un procés de constant innovació, adaptar l'activitat de les empreses a les noves necessitats i hàbits dels clients.

"Tendència és una paraula molt usada i que es fa servir amb molts i diversos sentits." Johnson, doncs, va començar per explicar allò a què no es referia quan en parlava: "Jo no parlo de productes de moda, ni de roba de temporada, ni de tendèn-

cies de preus o de maneres de comprar. Tot això són indicadors interessants que cal tenir en compte, però tots sols no són tendències: les tendències són canvis fonamentals d'actitud o de comportament de la gent”.

Aquests canvis es poden classificar, segons el soci de NODE Company, en tres grans àmbits: culturals o socials, econòmics o de mercat, i tecnològics. El seu punt de convergència representa el millor lloc en què podem trobar nous productes i serveis. És allà on cal cercar noves oportunitats de negoci. Però les tendències no són en si mateixes una potencial font d'ingressos. Cal preguntar-se primer si efectivament són noves, si no es tracta més aviat d'una moda que pot desaparèixer amb la mateixa rapidesa amb què ha aparegut.

Set grans tendències

Per a Fredrik Johnsson totes les noves tendències s'han de valorar davant d'una sèrie de premisses bàsiques. Les regles de negoci utilitzades durant les últimes dècades estan canviant. L'organització jeràrquica es troba en crisi. Ja no es concep el cap com la persona que s'ha d'encarregar de dir a una sèrie de subordinats què és allò que han de fer. El mateix passa amb l'empresa que pretén dir als seus clients què han de consumir. Aquest mateix consumisme també travessa una crisi. Al món desenvolupat la gran majoria de la població té un accés fàcil a les necessitats més bàsiques. Hem consumit per consumir i encara ho fem, però segons Johnsson aquesta actitud està canviant gràcies a formes d'actuar ecologistes i a un cert retorn a la recerca de la senzillesa. Finalment, cal considerar també que els mitjans tradicionals i el màrqueting que s'hi recolza estan deixant de tenir l'efecte que solien tenir, especialment entre els consumidors més joves.

Tot això hauria de ser tingut molt en compte per les empreses que cerquen noves oportunitats de negoci a través de la innovació. I al costat d'aquests elements bàsics, les set macro-tendències que Fredrik Johnsson es va dedicar a detallar i il·lustrar amb exemples durant la resta de la seva presentació: preocupació pel futur, demanda de l'“hiper”, recerca de sentit, major poder per part dels consumidors, fronteres cada cop més difuses entre diversos àmbits, retorn a l'essència i la simplicitat i, finalment, major reivindicació de la identitat pròpia.



A desgrat que vivim en el període de prosperitat més llarg de la història, avui hi ha una sensació que aquesta ha estat possible gràcies a haver estat cremant recursos sense parar. Segons aquest especialista en innovació, com conseqüència d'això neix una preocupació general, barreja de por pel futur i manca d'informació sobre allò que cadascun de nosaltres pot fer per a col.laborar a evitar aquesta pèrdua de recursos i les seves conseqüències. "Aquesta preocupació s'ha traslladat clarament a una presa de major consciència a l'hora de consumir, com també una més gran demanda de transparència al respecte per part de les empreses." L'èxit de vendes del vehicle híbrid (benzina i electricitat) Toyota Prius n'és un bon exemple.

Se cerca un sentit determinat

Per una altra part, la tendència que Johnsson va anomenar com a gust per l'"híper" es trasllada a la sensació experimentada per una gran part dels consumidors que ha de disposar de l'últim, d'allò que és més nou. Aquesta tendència es materialitza avui sobretot en el terreny de les TIC i és creadora de grans quantitats d'estrès i d'ansietat. "D'aquestes es deriva precisament una altra tendència cap a una major recerca de sentit, de calma, de temps per a la reflexió i la relaxació, d'experiències més profundes", va apuntar el ponent. A aquest àmbit pertanyen, per exemple, l'auge del turisme amb un sentit determinat –ecològic, solidari, d'aprenentatge...– o l'èxit de personatges com ara el Dalai Lama.

Un altre dels elements que les empreses han de tenir en compte és el major poder que com a consumidora té avui la població en general. "Gran part d'aquest nou poder es deu a Internet", va assenyalar Fredrik Johnsson, per a qui el nou mitjà permet a qualsevol persona esdevenir hi periodista i poder opinar sobre els productes i serveis que utilitza. "Aquesta tendència, més que una amenaça, representa una gran oportunitat per a les empreses, ja que els permet poder saber què és allò que s'està dient sobre elles", va comentar.

Fronteres difuses

Els límits entre públic i privat, digital o analògic, entre la joventut i la maduresa, l'activitat professional i la jubilació, o entre allò que és físic o virtual estan avui molt menys clars que fa uns anys. Les fronteres més difuses entre àmbits diferents és

una altra de les fonts d'oportunitat a tenir en compte. I al costat d'aquesta, també la recerca d'una manera de definir-nos, de cercar una identitat pròpia, com demostra la creixent demanda de productes cada cop més personalitzats, o l'èxit de les comunitats virtuals temàtiques de les quals ja són membres, en el món en conjunt, més de 800 milions de persones. Per a acabar, Johnsson va esmentar com la darrera de les grans tendències actuals la creixent demanda de més simplicitat, de recerca de l'essencial, d'allò que és bàsic. Aquesta demanda es reflecteix avui en l'aparició d'aparells que aposten per oferir unes funcions bàsiques, per comptes d'incloure una munió de capacitats que la major part dels usuaris mai no farà servir.

"Però què poden significar totes aquestes tendències per al nostre negoci?", es va preguntar l'especialista en innovació, a tall de reflexió final. Per a respondre a la qüestió, Fredrik Johnsson va apuntar una sèrie de recomanacions. Per exemple, sobre la necessitat de convertir la nostra empresa en un organisme flexible i no rígid ni jeràrquic, en el qual tingui cabuda la participació no només de tots els empleats, sinó també dels clients i dels col.laboradors a temps parcial que puguin oferir una visió diferent des de fora de l'organització.

De la mateixa manera, també cal una visió més profunda empresa enfora. Només així podrem ser capaços d'entendre els canvis culturals i comprendre les forces que els mouen, o de detectar àmbits diferents de l'habitual, en què puguem aplicar els nostres coneixements i habilitats. "Cal posar-se les ulleres del consumidor per a veure des del seu punt de vista", va afirmar el ponent. "Ja no s'hi val a preguntar-li. N'hem d'entendre la seva vida."

Però, sobretot, Fredrik Johnsson va reivindicar la valentia per a assumir contínuament nous reptes i canviar la manera com hem portat els negocis fins ara. "Hem d'acceptar el fracàs. Saber matar els projectes que no prosperen. I continuar sent valents per a afrontar hi novament la incertesa", va concloure.



IDEES FORÇA

Les tendències poden ser classificades en tres grans àmbits: culturals o socials, econòmiques o de mercat, i tecnològiques. El seu punt de convergència representa el millor lloc en el qual podem trobar noves oportunitats de negoci.

Un altre dels elements que les empreses han de tenir cada cop més en compte és el creixent poder que com a consumidora té avui la població en general, gran part del qual prové de la irrupció d'Internet.

Cal una visió més profunda empresa enfora. Només d'aquesta manera podrem ser capaços d'entendre els canvis culturals i comprendre les forces que els mouen, o de detectar àmbits diferents de l'habitual en què puguem aplicar els nostres coneixements i habilitats.



En quin oceà està ancorat el teu pensament estratègic?



Ponent

W. Chan Kim, coautor del bestseller Blue Ocean Strategy i professor d'estratègia a l'escola de negocis INSEAD.



ÉS RENDIBLE INNOVAR? PER A W. CHAN KIM –COAUTOR DE BLUE OCEAN STRATEGY, AMB LA SEVA COL.LEGA, LA TAMBE PROFESSORA DE L’INSEAD RENEE MAUBORGNE– “LA INNOVACIO SENSE UNA BONA ESTRATEGIA DE MARQUETING POT SER UNA AUTENTICA RUINA”. I ES QUE, SEGONS DESTACA EN EL SEU CONEGUT BESTSELLER, FINS A UN 50 % DE LES INNOVACIONS FRACASSEN EN LA SEVA EXPLOTACIO COMERCIAL. ÉS PER AIXO QUE AQUEST GURU D’ORIGEN COREA PROPOSA UNA RECEPTE PER A VINCULAR INNOVACIO I RENDIBILITAT ECONOMICA: “LA CLAU NO ES LA INNOVACIO MATEIXA, SINO L’ESTRATEGIA I ELS OBJECTIUS D’AQUESTA INNOVACIO”. LA CONFERENCIA DE CLOENDA DEL FÒRUM DE LA INNOVACIÓ 2007 VA SER UNA INVITACIO A CREAR ELS OCEANS BLAUS QUE DONEN TITOL AL SEU LLIBRE, UN CONCEPTE QUE ADVOCA PER BUSCAR OPORTUNITATS DE CREIXEMENT RENDIBLES, BASADES EN UNA INNOVACIO QUE ENS DIFERENCIII CLARAMENT DELS NOSTRES COMPETIDORS I ENS SALVI D’OFEGAR-NOS ALS OCEANS VERMELLS CAUSATS PER UNA LLUITA DIRECTA AMB ELLS.

“La innovació pot ser nefasta”. Amb aquesta provocadora afirmació destinada tant a captar l’atenció de l’auditori com a focalitzar el tema principal de la seva ponència, W. Chan Kim va iniciar la seva intervenció interpellant el públic des del mateix pati de butaques. L’auditori del Palau de Congressos de Catalunya va tractar de respondre a la bateria de preguntes que anava llançant aquest expert: “Qui va inventar el telèfon mòbil? Qui va inventar el vídeo? Qui va inventar l’ordinador personal?”. Cap dels gairebé 2.000 assistents que omplien l’auditori, la majoria d’ells de l’entorn empresarial i les noves tecnologies, va encertar en les seves respostes. “No sabem qui va idear l’ordinador, però sí que reconeixem les empreses com

Nokia, Sony o IBM, que han guanyat molts diners amb aquestes innovacions”, va remarcar el guru coreà. I, tot seguit, va plantejar la pregunta clau: “Qui vols ser, el creatiu o qui guanya diners?”.

A continuació, W. Chan Kim va proporcionar algunes claus més sobre la innovació. D’una banda, va xifrar en més de la meitat les innovacions empresarials que fracassen; d’una altra, va assenyalar que en moltes ocasions cap agent s’arrisca a innovar “a causa dels elevats costos o les importants incerteses que té aquest procés i s’espera a copiar o a millorar les innovacions d’altres empreses que competeixen al mateix sector”.

En aquest sentit, segons aquest expert, “l’èxit de la innovació depèn de com es realitzi; i precisament és el que analitza el nostre estudi: la clau no és la innovació en si, sinó l’estratègia d’aquesta innovació”. Però, aquesta mateixa estratègia pot plantejar nous interrogants: “En quines iniciatives innovadores s’ha d’invertir? En quines no? Perquè es pot tenir una bona idea, però si es perden diners, no serveix per a res”, hi va afegir. En la seva opinió, les metodologies d’anàlisi estratègica encara no ofereixen un model descriptiu que permeti anticipar l’èxit d’una innovació.

Enfront d’això, a partir d’un exhaustiu estudi empíric comparat, els autors de Blue Ocean Strategy arriben a la conclusió que entre la innovació i la rendibilitat econòmica hi ha una relació de causa-efecte proporcional en la seva rendibilitat, sempre que es creï allò que han batejat com a oceans blaus; és a dir, grans espais de negoci, sense competència i amb uns baixos costos d’explotació, creats a partir d’una innovació tecnològica ben enfocada al seu públic objectiu.

Mitjançant un símil ben gràfic, al seu llibre Kim diferencia entre dues situacions competitives pròpies de qualsevol mercat: els





oceans vermells (les indústries competitives actuals definides per una demanda estàtica, una escassa diferenciació dels productes i una constant reducció dels marges, fruit de les inevitables guerres de preus) i els oceans blaus (mercats desconeguts actualment, que seran creats per productes i/o processos innovadors i, per tant, mancats de competència). Però, com a l'antic Far West, no es tracta només de ser pioners i arribar els primers, sinó sobretot de saber explotar els territoris verges acabats de descobrir.

Innovació i competitivitat

En síntesi, segons W. Chan Kim, l'objectiu d'una empresa innovadora ha de ser superar la tradicional i limitada visió que se centra a competir amb menors costos o a captar clients a les companyies rivals i abocar-se a la creació d'oceans blaus. Durant la seva ponència magistral Kim va descriure els oceans blaus com "espais de mercat únics on la competència es torna irrelevant, és a dir, on no es produeix l'analogia de jo perdo tu guanyes". Segons va explicar, "el terme dels oceans vermells és una analogia que descriu el sagnant desgast que es produeix quan es competeix". En aquests mercats els límits i les regles competitives de les empreses estan definits i acceptats, les possibilitats de beneficis i creixement disminueixen, i els productes s'estandarditzen en una competència que esdevé sagnant, d'aquí la gràfica metàfora dels oceans vermells.

Aquests oceans vermells se circumscriuen al mercat i als clients existents, que creen una determinada demanda estable, "per això la competència entre les empreses provoca que la creació d'un major valor per als clients impliqui un cost més alt o es fonamenti en un preu més econòmic". En aquest context les companyies competeixen per aconseguir una major porció d'una demanda limitada: "De manera progressiva l'espai de mercat es va ocupant i es redueixen les perspectives de rendibilitat econòmica". Segons va resumir W. Chan Kim, "als oceans vermells l'estratègia es limita a la conquesta d'una major diferenciació, que s'associa a una major inversió o a una reducció del cost, amb la qual cosa les aigües d'aquests mercats es tornen sagnants per això que els succeeix a les empreses".

Enfront d'aquest model, W. Chan Kim aposta per innovar a partir d'una premissa de partida nova que es detalla a l'obra *Blue Ocean Strategy*: "S'ha d'apostar pels oceans blaus, mercats on l'estratègia es basa tant en la creació de valor com en la reducció dels costos. Aquesta estratègia permet desenvolupar mercats on les regles no han estat fixades encara, al marge de la competència sagnant, en un model guanyar-guanyar". És a dir, una innovació efectiva –en què "el científic i l'empresari van plegats"– ha de superar un model de competència destructiva entre les empreses mitjançant l'ampliació dels horitzons del mercat generant valor a través de la innovació. Els oceans blaus permeten oferir el major valor als clients i el menor cost de forma simultània, gràcies a la fixació del focus en la demanda d'un nou mercat on no hi ha la competència i, per tant, és irrellevant considerar-la-hi.

W. Chan Kim va assenyalar que "és possible predir l'èxit econòmic d'una innovació, que serà molt més gran en proporció a la grandària de l'oceà blau creat i molt més petit, quan correspongui a una estratègia pròpia dels oceans vermells", una aportació fonamental per a dur a terme els processos d'inversió necessaris per a fer realitat una innovació. A partir de l'estudi empíric de 150 casos de 30 països, durant el període 1888-2000, aquest professor coreà i la seva col·lega a l'INSEAD Renée Mauborgne destaquen que, en la majoria dels casos (el 86 %), les innovacions no són més que expansions de línies de negoci existents que competeixen en oceans vermells; només en el 14 % dels casos aquestes innovacions creen oceans blaus. No obstant això, aquests representen el 38 % de les vendes i, el que és més important, el 61 % dels beneficis del total de casos analitzats.

Com crear oceans blaus

Però com crear aquests oceans blaus? Segons Kim, cal apostar per una estratègia global que integra producte, processos i persones per a identificar i desenvolupar aquests espais d'innovació d'èxit comercial garantit. Segons el coreà, i fruit d'un treball de més de 15 anys durant els quals aquest expert i la seva companya en l'INSEAD van realitzar exhaustives investigacions acadèmiques i treballs de camp, el punt de partida és

definir una correcta composició d'on es troba una empresa: "En primer lloc, és important saber si estàs en un oceà vermell pensant que és un oceà blau; en segon lloc, moltes empreses tracten d'entrar en un oceà blau amb tots els seus productes, quan, en realitat, això es pot fer parcialment".

Els oceans blaus són una proposta estratègica que relaciona la diferenciació del valor dels productes o serveis amb menors costos, de manera que transformen els espais de mercat existents fins a crear noves regles. Encara que és possible crear oceans blaus completament nous, com va fer eBay al sector de les subhastes online, el més freqüent és desenvolupar un oceà blau en el marc d'un mercat competitiu existent. Alhora, el coautor de Blue Ocean Strategy destaca que els mercats són una realitat dinàmica: "La posició al mercat no és quelcom estàtic, per la qual cosa tard o d'hora els oceans blaus s'omplen de competidors i adopten les característiques pròpies dels oceans vermells; així es remarca la importància de la recerca constant de nous oceans blaus per a generar oportunitats de creixement sostingut a llarg termini".

En aquest punt, Kim va destacar amb detall el cas de Nintendo, l'empresa pionera a escala mundial al sector dels videojocs. Aquesta companyia nipona va operar durant anys en un oceà blau amb productes tan arxiconeguts com Super Mario Bros o Donkey Kong, però "la progressiva entrada de Sony i Microsoft al mercat va convertir el sector dels videojocs en un oceà vermell i va provocar que Nintendo caigués a la tercera posició en volum de vendes". Va ser llavors quan, finalment "la companyia nipona va desenvolupar un nou camí al marge de les regles pròpies de la seva indústria, obsessionada llavors per incrementar constantment la potència dels equips o oferir millors gràfics". En comptes d'entrar en una carrera tec-



nològica i/o de reducció de costos, va optar per una innovació tecnològica radical producte d'un ben enfocad estudi de mercat.

L'objectiu de la companyia era accedir a un públic no tradicional, mirant d'entendre les raons per les quals no consumia els seus productes: Nintendo va enviar cartes als avis i als familiars adults dels jugadors tradicionals (nens i adolescents) per a tractar de comprendre per què no utilitzaven les seves videoconsoles. "D'aquesta manera Nintendo va arribar a la conclusió que aquests no clients consideraven que els videojocs eren difícils de comprendre i de manejar."

Amb el llançament de Wii, el 2006, Nintendo va modificar les regles tradicionals de les videoconsoles gràcies al seu nou control sense fil, capaç de detectar el moviment i la rotació en un espai de tres dimensions (innovació tecnològica radical). Són jocs que es comprenen a l'instant i molts dels quals recreen els moviments i regles d'esports tan coneguts com el tennis o el golf. En resum, la consola Wii és una resposta a les objeccions plantejades pel públic de "no gamers", amb la qual poder captar així aquest nou target fins aleshores no pres en consideració. D'aquesta manera, s'ha aconseguit no sols arribar a tota la família, sinó que aquesta hi jugui plegada (innovació de màrqueting), donant lloc a un immens oceà blau que ha tornat a col·locar Nintendo com a líder al sector. Fins l'octubre de 2007 s'han venut més de 12 milions d'unitats de Wii en tot el món.

L'estratègia empresa per Nintendo integra persones, processos i productes; "ofereix una tecnologia senzilla molt semblant a les funcionalitats de la televisió, redueix els costos eliminant els dispositius tecnològics accessoris i llança un producte amb





un valor totalment diferenciat que ha canviat per complet la indústria dels videojocs”, va destacar Kim.

La mateixa evolució de les xifres del mercat de les videoconsoles referenda les anàlisis de W. Chan Kim: el nombre d’unitats de Wii venudes als Estats Units durant la primera meitat del 2007 iguala la suma de les vendes de la Xbox 360 i la PlayStation 3, un liderat que és molt més acusat en països com el Japó. A més a més, “mentre que tant Microsoft com Sony han experimentat pèrdues en la producció de les seves consoles, Nintendo ha registrat un ampli marge de benefici per cada unitat de Wii comercialitzada”, va sentenciar aquest guru.

A causa de l’èxit de la proposta de Blue Ocean Strategy, llibre traduït a 39 idiomes i del qual s’ha venut més d’un milió d’exemplars a 180 països de tot el món, l’INSEAD està desenvolupant l’Institut per a l’Estratègia d’Oceans Blaus, un centre d’estudis especialitzat en l’estratègia que proposa aquesta obra.

Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació

La cloenda institucional de l’acte va anar a càrrec del conseller d’Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat, Josep Huguet, qui va assenyalar que malgrat que Catalunya està lleugerament retardada respecte als objectius europeus quant a despesa R+D, la inversió prevista per a aquest any puja a l’1,34 % del PIB, una xifra per sobre de la mitjana espanyola i amb una clara tendència a l’alça. D’aquesta manera, segons el conseller, s’està en camí de complir amb els objectius marcats per la UE d’arribar al 2 % el 2010.

En aquest context, va aprofitar la presència de centenars d’empresaris i la conferència prèvia de W. Chan Kim per a plantejar la necessitat de definir un model de R+D per a Catalunya, basat, entre altres coses, en una major col.laboració empresa-universitat: “Cal establir hi aliances entre investigació i valoració de la mateixa, perquè la rendibilitat en l’R+D facilita la investigació futura”. Com a mostra d’aquesta estratègia, Huguet va remarcar el paper del Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació (PNRI), un programa

que unificarà els esforços de les empreses, els centres universitaris i l'administració pública.

“En l'actualitat estem treballant en la fase de diagnòstic; tindrem les conclusions al març, que ens serviran per a definir una estratègia realista en el camp de la innovació”, va apuntar el conseller. En la seva opinió, aquest programa “és fonamental per al desenvolupament econòmic de Catalunya, perquè estem registrant un canvi de model des d'un enfocament clàssic i tradicional cap a la societat del coneixement”.

IDEES FORÇA

“L’estratègia dels oceans blaus permet desenvolupar mercats on les regles no han estat fixades encara al marge de la competència sagnant, en un model guanyar-guanyar.”

“És possible predir l’èxit econòmic d’una innovació en funció de l’espai d’innovació que creï amb els seus oceans blaus; molt menor quan correspongui a una estratègia d’erosió i desgast amb la competència, pròpia dels oceans vermells.”

W. Chan Kim, coautor del bestseller Blue Ocean Strategy i professor d’estratègia a l’escola de negocis INSEAD

“El futur Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació és fonamental per al desenvolupament econòmic de Catalunya, perquè estem registrant un canvi de model des d’un enfocament clàssic i tradicional cap a la societat del coneixement.”

Josep Huguet, conseller d’Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat