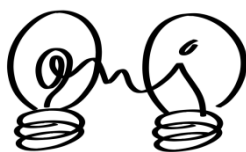


Annexos

Open Innovation, obrir-se per créixer



Laia Altaba
Anna Gelabert

Treball de Recerca 2013 - 2014
Tutora: **Estel Paloma**



Índex

1.	Entrevistes d'innovació.....	3
1.1	ANNEX 1: Entrevista Alfons Cornella.....	3
1.2	ANNEX 2: Entrevista Jorge Serra.....	13
1.3	ANNEX 3: Entrevista Alberto López-Oleaga.....	21
1.4	ANNEX 4: entrevista Clara Bartra.....	25
2.	Entrevista de coworkings.....	31
1.5	ANNEX 4: Entrevista Andrea García.....	31
1.6	ANNEX 5: Entrevista Marta Aguilar.....	34
3.	Entrevista de clústers.....	37
1.7	ANNEX 6: Entrevista Toni Zaragoza.....	37
4.	Fotografies resolució de reptes.....	39



1. Entrevistes d'innovació

1.1 ANNEX 1: Entrevista Alfons Cornella

1. Què és innovar?

Innovar és convertir idees en valor per crear un resultat. Aquesta definició és conseqüència del que hem anat aprenent al llarg dels anys, no? Aleshores jo crec que innovar té tres components: un primer que és el procés de generació d'idees - innovar és tenir idees noves-, però és un procés que no porta enlloc si no es converteix en valor - això vol dir que s'ha de percebre que la idea nova que has tingut li aporta un valor que abans no tenia- i tampoc és un procés innovador si no genera uns resultats sostenibles. Per tant, la innovació no es un inventor que se li ha acudit alguna cosa, sinó que és bàsicament algú que entèn que respon a una necessitat, resol un problema, aporta alguna cosa nova, i no es queda en el fet puntual, sinó que allò és sostenible, és a dir, que pot tornar a fer-ho en una altra ocasió. La nostra definició més concreta és: innovar és idees que es poden convertir en valor per a generar resultats. De fet això ho he explicat en aquest llibre (Cómo innovan los mejores, ideas x valor = resultados) en que explica com innoven les millors empreses del món. La equació és aquesta: "idees x valor = resultats".

2. Per que creus que és important innovar en una empresa o, fins i tot, fora d'ella?

Innovar és important perquè les coses no són adaptables, és a dir, el canvi de les coses és avui més ràpid que ens altres moments de la història. Hi ha empreses i persones que són perfectament sostenibles sense innovar, perquè estan fent una cosa que justament la gràcia és que no hagi canviat en molts anys. És a dir, si tu ets un fuster i el teu valor consisteix en utilitzar les teves mans per a fer una obra d'art, com pugui ser una cadira, doncs allò no ho has d'innovar. Un exemple millor que el d'un fuster: el d'un lutier. Un lutier que està fent violins, la seva gràcia precisament és que està utilitzant un procés artesanal que fa doscents anys que es fa. Per tant, innovar no és imprescindible per a tothom, sinó que és necessari per a aquelles persones o empreses que estan en un sector en el qual el canvi és la regla i, per tant, el canvi és necessari i imprescindible per a poder estar present en aquell sector. Si tu estàs en un sector de l'electrònica de consum, aparèixen noves tecnologies que canvien els productes molt ràpidament. Si tu estas en el sector dels iogurts, a banda de que el iogurt existeix des de fa segles, doncs els productes que



aparèixen als lineals van canviant molt freqüentment i, perquè tu puguis jugar en aquest joc, sembla que hagi d'estar innovant constantment.

Jo diria que la primera pregunta que una persona i empresa s'ha de fer és si jo, en el camp on en moc, és necessari innovar o no. Existeix una idea massa automàtica de que innovar és el més necessari i no és així. Sí que hi ha empreses que han basat el seu negoci en no innovar, en fer el mateix que feien fa doscents anys, i aquesta és part de la gràcia. De totes maneres, innovar no és una qüestió de producte, sinó una qüestió de model de negoci. Innovar és canviar alguna cosa del model de negoci. Per exemple, el producte pot ser un hotel com fa cinquanta anys, i que la gràcia és precisament que sigui antic, que sigui el tracte de sempre... i alomillar la innovació és la forma en que comuniques el teu hotel a la gent a través de les xarxes socials. La innovació no només és canviar el producte, sinó que és aportar valor d'una forma diferent a la que ho feies anteriorment. En aquest sentit, tothom té oportunitat d'innovar canviant la forma en què genera valor, independentment del producte que fa. Sóc un lutier, no haig de canviar la forma en que faig els violins, la gràcia és no canviar, però puc innovar en informar als meus clients periòdicament de novetats sobre com utilitzar aquell violí o puc canviar, per exemple, la forma en que els músics joves poden adquirir un violí financiant-lo d'una altra manera. És a dir, innovar és generar valor i és necessari innovar perquè el món és més complexe i tu t'has d'ajustar a aquesta complexitat donant noves respostes. No tothom necessita innovar, hi ha casos en els que innovar va en contra del teu pròpi negoci, sobretot si és un negoci molt tradicional. El moviment del "slow foot", de prendre's les coses amb calma, es basa justament en tornar enrere. Hi ha una cosa que es diu "retroinnovació", que és com utilitzar el que funcionava fa anys o fa segles per a donar una proposta de valor nova. Anar-se a un hotel a la Toscana i dedicar-se dues hores en menjar un plat de pasta és molt innovador, ja que és en contra justament del que ara fem.

3. Una de les maneres que coneixem d'innovació és el concepte "Open Innovation". Què entens per "Open Innovation"?

La innovació oberta s'entén com la idea de que tu pots innovar millor si tens la finestra oberta que si la tens tancada, és a dir, que hi ha més intel·ligència a fora que a dintre. El concepte és que si jo em centro només en la meva gent i en el meu laboratori, m'assecaré de seguida i arribarà un punt en que ja no se m'acudirà res més i la meva capacitat de crear valor quedarà ofegada. La idea de l'open innovation és que sempre hi ha algú fora: persones, equips, empreses... amb les que podem fer un procés molt més fèrtil. Des del punt de vista d'una metàfora purament biològica és el tema de l'endogàmia. Tu tens una



illa amb quatre famílies: genèticament, allò acabarà malament. Arribarà un punt en el qual es generaran una sèrie de malalties a causa de la poca riquesa genètica. Doncs la idea de l'open innovation és aquesta: obre la finestra, creua't amb altre gent, perquè aquesta barreja generi unes idees més fèrtils i més fructíferes. Literalment, “ves a buscar a fora el que no tens a dintre” o “hi ha més intel·ligència a fora que a dintre” i, per tant, aprofita-ho. La idea de la open innovation és molt clara, el problema és com fer-ho. La gran dificultat és quin sistema t'has de muntar perquè la observació que facis des de fora es produeixi en alguna cosa per incorporar-ho al teu procés de treball en innovació.

4. Creus que amb aquesta manera de treballar s'aconsegueixen millors resultats?

No podria assegurar-ho, no tenim dades suficients. En innovació no hi ha mètriques, tot és molt subtil. Passejo per Nova York, veig una cosa que m'inspira, torno a la feina, la dic i resulta que funciona. Com mesures l'haver passejat aquell dia per Nova York? Estic en una conversa en una empresa que no coneixia i surt una possibilitat de fer alguna cosa junts. Com mesures l'impacte? És a dir, en innovació, la mesura de l'èxit és molt difícil, perquè és molt difícil trobar una causa i efecte. És molt difícil dir “això que he fet ha tingut aquesta conseqüència”, perquè hi ha moltes coses a tenir en compte, hi ha molts elements, no és tan automàtic. En manufactura, per exemple, això sí que és fàcil: en comptes de fer servir alumini per a fer una llauna faig servir titani. Doncs resulta que és més resistent, costa menys i, a més, es ven més perquè és més atractiu. En innovació no és tan fàcil. Aleshores, si en innovació és difícil, en innovació oberta encara més, ja que requereix un seguiment de tot el procés que moltes vegades és més car que el propi resultat. Des d'un punt de vista més obert i menys matemàtic, tenim una percepció qualitativa, no quantitativa, de que estar obert a idees de fora és millor que estar tancat. És millor tenir relacions amb les altres illes que quedar-te en la teva pròpia illa? Doncs segur. Des d'un punt de vista purament físic és evident que sortiran coses que no haguessin sortit mai: diferents contextos, diferents cultures, diferents maneres de pensar... Obrir la finestra implica entrar aire, i com que respirem millor aire segur que vivim millor. Ara, com millora la teva vida obrir la finestra i que entri oxigen nou? Has de filar molt prim o has de ser un “expert en la respiració” per a poder-ho determinar. De totes maneres haig de dir, també, que tampoc això ho assegura tot. Que tu, en comptes d'estar tancat a la teva illa, te'n vagis a una altra illa tampoc et garanteix res, perquè potser els altres estan tots afectats de tuberculosi o són els més lletjos del món. Això vol dir que obrir a altres no garanteix que hi hagi automàticament millors resultats. Com tot a la vida, la innovació oberta té uns resultats segons com es fa. La vida no és què, és com. Ha d'haver un perquè i un com. El què és relativament poc important, però no el perquè he de fer una cosa, “perquè obres el teu



procés d'innovació a l'exterior" i "com treus partit d'haver-ho fet". Aquestes són les dues preguntes bàsiques. Per tant, hi ha casos en els que tens claríssim que has de fer innovació oberta, però ho fas fatal, i en aquest sentit l'impacte és nul. En el com està el retorn de la inversió.

5. A quins riscos s'exposen les empreses que adopten o poden adoptar en un futur la Open Innovation?

Normalment quan s'utilitza el terme Open Innovation no és exactament "open", sinó que jo és "jo obro la finestra, la casa és meva i entra aire des de fora". És a dir, no és "ens trobem al mig del camp i respirem tots junts avera què surt". El terme Open Innovation va ser inventat, en realitat, per gent al voltant d'empreses com P&G que es van adonar de que era més car tenir un laboratori a dintre per a fer desenes de nous productes que anar a veure a fora avera què passava. L'invent ve d'aquí. Si això és molt car anem a fora avera què passa. Trobes al supermercat un producte de neteja que funciona i és d'una petita empresa, la compro i m'estalvio haver-ho de descobrir jo. És a dir, el terme open innovation està pensat des del punt de vista de que jo sóc gran i obro la finestra per veure què hi ha a fora i, per tant, el risc en aquest cas és controlar perquè hi ha algú que ho controla, que és el que té predominança. Per tant, si ets una empresa que vas a buscar a fora el risc és molt petit, si saps mirar i saps escollir. L'altra cosa és en el moment en el que els dos estan al mateix nivell i s'han de posar en una taula i dir què és el que passa sense que un tingui un nivell de domini o predominança. En aquest sentit, del que parlaríem és d'innovació col·laborativa, no tant com d'Open Innovation. En aquest cas si que hi ha molts problemes. De fet nosaltres ens dediquem a això i anem veient que aquest possiblement és el principal problema, el moment en el qual no queda clar de qui és el resultat de la conversa que s'estableix entre dos possibles partners. Sintetitzo: sóc P&G, faig Open Innovation, tinc scouts que van per tot el món buscant nous productes i me'ls porten. He trobat a Japó una gamusa que es menja la pols i és la repera. Vinga, quant val l'empresa? La compro. Risc zero. Ara, som l'Anna i la Laia, volem seure i fer un projecte col·laboratiu. Bé, de bon rotllo, de bon rotllo fins que no hi ha bon rotllo. Fins que resulta que heu trobat una idea i una s'apropia de la idea. Quant més col·laborativa és la innovació, més risc hi ha per les dues parts de que no hagin quedat clares les condicions, les regles del joc. Això vol dir que una dificultat creixent en el tema de la innovació col·laborativa és justament els acords legals entre les parts, la pressa de posicions. Això encara ho hem de treballar.



6. Creus que majoritàriament les empreses espanyoles estan disposades a treballar d'aquesta manera?

Hi ha dos nivells. El primer nivell és el de: “a vostè li agradaria ser guapo, ros i lligar molt?” resposta: si. Quan tu li preguntes a una empresa si voldria col·laborar amb altres per innovar, resposta: si. Vull dir que hi ha un primer nivell de predisposició positiu, com que ara innovar s’ha posat de moda... l’altre punt és el “com ho fem?”, que no és tan fàcil, s’han de definir processos i objectius. El gran problema de les empreses no és la voluntat de col·laborar amb altres, sinó el dia a dia. Hi ha una mena de monstre en el món de la innovació que és el “Dia a Dia”. Tots els que treballen en innovació haurien de tenir una capelleta posada a Sant Dia a Dia. Les empreses, malgrat la voluntat d’innovar, es troben amb el que has de fer cada dia per a mantenir l’empresa en funcionament que els impedeix posar-se a innovar. Aquesta és la realitat. La tercera cosa és que no totes les empreses poden col·laborar amb altres empreses perquè hi ha uns estils de gestió que s’han d’assegurar primer de fer una innovació col·laborativa. Si tu ets una empresa molt jeràrquica, que les decisions es prenen de forma molt lenta i que mai poses un duro en res, és molt diferent de jo, que sóc una empresa gens jeràrquica, que prenc les decisions molt ràpid. Les característiques que fan que dues empreses puguin fer open innovation va més enllà de la seva mera voluntat. Voler volen totes, poder ja no se si poden. No només amb els seus estils de gestió, sinó que per estar obert, has d’estar obert. Has d’haver obert la finestra i has de voler respirar d’aquell aire. No n’hi ha prou en dir “ostres, si tingués la finestra oberta seria collonut”. Per tant, el tema no és la voluntat, és el com. Les empreses espanyoles necessiten conèixer millor les formes i instruments amb les que es poden innovar de forma oberta.

7. Quins creus que són els factors que ho dificulten? La nostra cultura n’és un d’ells?

La resposta és: aquest tipus de pregunta ja no es poden fer. La idea de que existeix una empresa prototípica en un determinat territori no té cap sentit. Tens empreses de tot tipus com tens persones de tot tipus. És el mateix que si jo et pregunto: “els joves de Catalunya són tots ni-ni i només els importa sortir de festa a la nit?”. Ni l’estadística ens serveix ja, perquè encara que et diguin que hi ha un 60% de joves que l’únic que els interessa és sortir a la nit, aquesta dada no ens serveix per a res. És a dir, hi ha empreses que si i hi ha empreses que no. Hi ha empreses que ho estan fent ja, clarament en la línia d’innovar de forma oberta, i altres empreses que mai a la vida ho podran fer pels seus estils de gestió. La idea dels estereotips des del punt de vista de la gestió és absurda. Ens hem de centrar en aquelles empreses que ho entenen i no en promitjos. Et seria més útil una llista de cent



empreses que innoven col·laborativament que no pas que et digui que el 20% de les empreses innoven col·laborativament. Per tant, no té sentit que parlem de promitjos estadístics, sinó que hi ha empreses amb noms i cognoms que realment ho estan fent o pensant fer-ho i d'altres que mai ho podran fer. La diversitat, en aquest sentit, de les empreses és molt gran.

8. Malgrat això, coneixes alguna empresa espanyola que sí en faci?

No hi ha gaire informació al respecte. És un tema que no està gaire publicat, però us puc donar alguns exemples.

(Nosaltres fem referència al cas d'El Bulli i Telefònica) És un mal exemple aquest, perquè és tot imatge i en realitat és Telefònica que necessita dir que és molt creativa i el Bulli que necessita algú que tingui molts diners. Però bé, és veritat.

Hi ha un exemple que em sembla molt curiós que és el d'Airwick i Nenuco. Airwick, que fa ambientadors, ha tret una línia de producte que és un ambientador amb la fragància de Nenuco. És un cas interessant perquè té una lògica: estem parlant d'olors, però bé, olors des de dos costats. Una cosa és l'olor de sala i l'altre de persona. És un cas que el veus i penses que és obvi que hagin fet servir una essència de tota la vida que molta gent té associada. Fixa't que les olors és una cosa que està dintre el cervell. A vegades sents una olor de quan eres petit, tens un record que no hi ha cap altre sentit que et doni. Va directament a un punt molt concret del cervell. Per tant, aquest és un cas de col·laboració molt obvi.

Hi ha un altre cas interessant que és el de Circ du Solei amb Desigual, que és un cas en el que han fet quatre col·leccions de roba de la marca Desigual inspirada en el Circ du Solei.

Hi ha un altre cas que està creixent molt, el de grups de coneixement que s'associen per donar una imatge comuna. Per exemple el grup de clíniques de Barcelona que es presenta per a donar la marca de "Sanitat Barcelona".

Aceve amb Leche Pascual està fent una col·laboració de productes per a diabètics per a supermercats. És un cas molt interessant perquè Aceve té un coneixement científic del producte, i Leche Pascual el que sap és distribuir. Per tant, en aquest cas l'associació és "tu fas un producte casi parafarmacèutic i ho venem a través dels supermercats".



Hi ha un cas que m'agrada molt que és el de Superverd i Freshcuore. Els dos són supermercats de productes naturals i es van posar d'acord per a fer una sola web online. Competien físicament, dues marques offline, però en canvi online no. La web es diu "dona'm vida".

N'hi ha un altre molt interessant, el de l'hospital Sant Joan de Déu i Miquel Rius, on el que fan és posar-se d'acord en el tema del disseny d'una motxilla.

Hi ha un que mostra una línia de futur, el de la corporació sanitària del Parc Taulí amb Bventura. Existeix una malaltia que és la del pit enfonsat, i un metge ha inventat un procediment per a operar això de manera diferent juntament amb una empresa del sector metal-mecànic que fa components per l'automoció. Penses "això és el futur". El futur és un metge que es posa d'acord amb una empresa mecànica per a fer un producte nou per a operar.

Hi ha un altre d'intercanvi de roba intel·ligent, o un altre d'intercanvi de divises. Aquest és Kantops, que facilita que una empresa que, per exemple, compra amb reals i una altre que ven amb reals puguin intercanviar-se la divisa.

Hi ha realment molts casos però estan poc documentats. Nosaltres tenim un llibre, que està a la nostra web de Co-Society, en que hi ha 50 exemples d'innovació col·laborativa i algun d'ells espanyols.

9. És cert que la creació de productes mitjançant l'open innovation produeix un augment del seu valor?

No, no necessàriament. No és automàtic, no aporta un valor final al producte que sigui clar per al client. Matiso el que dic: si les dues marques, són molt potents, explotar la marca pot tenir un determinat defecte, per exemple, addidas i sennheiser, esports i auriculars, el resultat és un producte que és un auricular per esports aquàtics, el producte es presenta en una caixa on queden clares les dues marques, en aquest cas sí que és un valor per al client. Quan fas evident que el producte suma el millor dels dos costats sí que crees un valor important o per exemple que, esteve i llet Pascual hagin fet alguna cosa junts, també perquè tens els components científico-farmacèutic. Però, d'altres segurament no. Jo crec que hi ha un component de marca molt clar, si són dues marques potents, multiplicar-les crea valor, però quan la relació es basa en la eficiència la marca és relativament poc important. O sigui, el producte augmenta de valor si la marca és un aspecte fonamental en ell, que el client pugui percebre la suma de les marques, ja que és una fascinació més



enllà de la eficiència del producte. Si comprem un telèfon mòbil LG que té la marca Prada, doncs és maco perquè posa Prada però res més. Crec que cada vegada més hi ha d'haver innovació col·laborativa que no està basada en l'aplicació de marca, sinó que està basada en realment fer alguna cosa conjuntament perquè posant en comú el que sabem obtenim millor resultat. Combinar capacitats per fer un producte millor.

10. Creus que la crisi econòmica que està patint el país dificulta que les empreses prenguin el risc de col·laborar amb altres empreses i comparteixin les seves idees?

Si les empreses estan disposades a coses que abans no. Si les coses van bé i només sortir al carrer surt el sol, perquè haig de fer res? Si resulta, que està caient pluja àcida, doncs alguna cosa hem de fer. És a dir, que si que hi ha un component que volem coses que abans no necessitàvem provar. Hi ha un punt de necessitat de provar coses noves, però que específicament la crisi porti a voler provar més innovació col·laborativa, o sigui que hi hagi una relació causa-efecte, jo no li veig. És a dir, segueix requerint molt esforç la evangelització sobre el tema de la innovació col·laborativa. Si les empreses tenen alguna cosa en sí mateixes, que consideren que poden fer elles soles i que no necessiten de ningú. Hi ha un punt molt important d'egoisme, d'individualisme de les empreses perquè estan basades o han nascut en la competència (la regla bàsica dels negocis és competir i no col·laborar) i per tant, tot i la crisi pensen que són ells contra el món. És a dir que no crec que la crisi ajudi especialment si no hi ha la actitud necessària, és un tema d'humilitat, si l'empresa és humil i creu que hi ha més talent fora que dintre ho farà. Però si l'empresa és "xula" i es pensa que són els millors de l'univers no ho farà, hi hagi crisi o no.

11. Trobes que si la innovació oberta es desenvolupés a Espanya, podria ajudar-nos a sortir d'aquesta crisi?

No necessàriament, perquè sortir de la crisi no és una qüestió que es resolgui simplement generant nou valor, sinó de la crisi se surt no devent tants diners. És una crisi financera, ja que no hi ha crèdit perquè els bancs es van gastar el diner i ara ho han de tornar. Ens posem tots a col·laborar i a fer innovació i el problema és que el mercat intern no és capaç d'absorbir. Jo diria, si la innovació col·laborativa serveix perquè dues empreses col·laborin per crear un producte més exportable, aleshores sí. Si pel contrari l'objectiu és crear un producte pel comerç intern en el que el mercat no està preparat perquè no hi ha crèdit, aleshores no serveix de res. Per tant la única sortida de la crisi és la reducció del deute, més eficiència en els costos, gastar millor el que tenim i exportació. Per tant, si la innovació col·laborativa ens serveix per una d'aquestes quatre coses, doncs benvinguda. Un cas



concret que conec, és una empresa de Girona que es diu Metalquímia, que fa maquinaria pel sector de la carn i col·labora amb una empresa que fa embotits. El resultat d'una col·laboració entre ells és una màquina de secat ràpid d'embotits, que s'ha convertit en un hit mundial i estan exportant moltíssim com a conseqüència d'aquest projecte. Per tant, ens permet sortir de la crisi? si, perquè això genera nou valor i per tant genera ingressos i genera nous llocs de treball.

12. Què creus que podria ajudar a fer créixer aquesta manera d'innovar col·laborativament a les empreses espanyoles?

Depèn molt de les persones, es a dir, les coses funcionen gràcies a les persones, es a dir, no perquè hi hagi aquí un manual d'innovar col·laborativament la cosa progressarà El que necessitem és que a les empreses hi hagi gent que tingui aquesta voluntat, gent que cregui que hi ha més fora que dintre. Hi ha un punt d'humilitat, que pot estimular-se amb els exemples i així vas creant un missatge de que hi ha "bon rotllo" i això és interessant. Aquí hi ha un evangelització necessària. Però això pot no progressar en absolut, sinó tens al mateix temps gent a les empreses amb una voluntat col·laborativa. Es a dir, si tu estàs a la teva illa i ja t'està bé ser-hi, per molt que vegis un vaixell a l'horitzó fantàstic diràs "ja s'ho faran" i tu et quedaràs. Segurament el que es necessita és un canvi generacional, necessitem gent que vegin el món d'una manera diferent, la gent de 30 anys ja veu les coses diferents a la meva generació o altres generacions intermitges. Jo crec que és una qüestió d'humilitat col·laborativa i la societat ha de demostrar que això funciona i això no ho tenim fàcil, o sigui, demostrar que treballar col·laborativament té un resultat no és tan fàcil fer-ho. Jo penso molt que és una qüestió d'actitud. Ho explicaré d'una altra manera: Per exportar que necessites? l'idioma, anglès; és a dir, si tu tens una generació d'empresaris o directius que no parlen anglès, com vols exportar? Si tens una generació de persones que saben parlar anglès podem plantejar-nos exportar, encara que el producte sigui una "birria", ens ho podem plantejar, si resulta que tens un producte fantàstic però no saps parlar anglès ho tens molt més difícil. Necessitem una generació que tingui al cap la idea de col·laborar i no de compatir, si això ho tenen al cap la conseqüència s'acabarà veient. Si en canvi tenim una generació que pensa que tots hem de compatir, aquí no col·laborarà ni Déu, si el missatge és que no podem fer-ho sols i hem de formar un equip de persones diferents per poder resoldre les qüestions, anirà millor. Una de les paradoxes de la crisi és que hi ha empreses que estan aconseguint els millors resultats de la seva història, característica comuna entre totes elles: exporten (cost més baix). Per tant tot lliga, actitud, instruments i també mapa (amb qui vols col·laborar i com vols fer-ho). És un art que



s'ha d'anar convertint en una tècnica, curiosament no hi ha persones que s'estiguin dedicant a definir les eines que permetin fer de la innovació una acció sistemàtica.

13. Quin és el camí per a promoure la innovació i la creativitat, tant dins l'àmbit empresarial com a la vida quotidiana?

Jo crec que els exemples serveixen, per veure que a altres empreses els ha sortit bé. És un canvi de paradigma, un canvi de manera de veure. De compatir a col·laborar. És un canvi molt important, i els canvis importants acostumen a passar de manera orgànica, es a dir, no per que vulguis fer-ho, passa. No crec que això es pugui planificar, sinó que com a conseqüència d'uns fets això acaba passant. Per innovar, només ho pots fer des de la perifèria, un sistema no es pot canviar des de dintre. Un clar exemple és l'educació, l'educació ha de canviar radicalment, però és impossible fer-ho, Per què? perquè el sistema està basat en un grup de gent que ja està bé com està. La innovació es va produint per infecció, quan una gent de la perifèria que no molesta a ningú va infectant la cèl·lula. Quan la col·laboració entre dues empreses surti bé i això s'ensenyi, s'anirà escampant pel sistema i arribarà un punt en que les empreses vegin indispensable fer-ho. Què es pot fer? seguir, analitzar i alimentar les empreses que ho fan, aprendre de que va bé i que va malament i anar-ho transmeten a altres per a que s'incorporin, és un moviment no una planificació. Podem transmetre-ho explicant les experiències fructíferes i esperar que el fenomen es converteixi en una infecció que s'infecti a les empreses.

14. Creus que Infonomia i CO-society té relació amb la innovació oberta?

El projecte co-society el que persegueix és justament crear un sistema en el qual la innovació entre les empreses no passi per accident, sinó com a conseqüència d'aquest sistema. Per tant el projecte, bàsicament va d'això,; el projecte va de "com creo jo condicions, eines, instruments, mecanismes". Llavors en cada sessió provem maneres de fer diferent, eines noves que estimulin el que pugui haver un procés col·laboratiu. L'objectiu de CO-society és muntar un sistema que faci a les empreses col·laborar i innovar col·laborativament, que no sigui resultat d'un accident sinó que sigui una cosa més sistemàtica; Demostrar que de la col·laboració sistemàtica en surten resultats.



15. Aconseguiu el vostre objectiu que les empreses es comuniquin i acabin establint relacions?

A veure: Si, però hi ha un problema i és que la col·laboració te un handicap i és que en el moment contra més ens apropem al negoci més difícil és des de fora veure que està passant. Utilitzaré una metàfora: Jo preparo una festa i venen nois i noies i la gent lliga, aleshores, jo he fet la festa i resulta que uns quants han lligat i alguns la relació va més enllà i s'acaben casant. Es a dir, la meva funció no és fer el seguiment del que passa després, sinó haver fet la festa. La paradoxa és que tot i havent ajudat a que hi pugui haver relació entre empreses, ens és molt difícil demostrar l'eficiència, perquè m'hauria de ficar dintre de la parella. Contra més s'agraden més és el seu bussiness i menys n'és el meu. Ens costa molt demostrar l'impacte de la col·laboració. La col·laboració estem parlant de persones humanes, i per tant hi ha un punt fonamental i és que es caiguin bé, que hi hagi química. Hi ha un concepte que és la "persona pagament" que és una persona que ajuda que un equip guanyi, una persona empàtica que pugui establir relacions. La gestió d'equip d'innovació es fonamental perquè no és el "que" sinó el "com" i el "com" són persones. Tornant a la pregunta de que es podria fer per incentivar, seria entrenar equips, grups de persones, que les escoles de negocis comencessin a parlar de l'avantatge col·laboratiu seria d'utilitat.

1.2 ANNEX 2: Entrevista Jorge Serra

1. Què és Esade Creapolis?

Esade Creapolis som un centre d'innovació que el que busquem és ajudar a les empreses en els seus processos d'innovació i en els d'emprenedoria. Quan parlem d'emprenedor, ho posem dins d'innovació perquè l'emprenedoria, per definició, fa les coses d'una manera diferent. La nostra missió és **inspirar, facilitar i accelerar** els processos d'innovació de les empreses de l'ecosistema. Parlem d'inspirar perquè pot ser que tu portis molts anys fent telèfons però necessitis idees noves, nosaltres tenim les eines per ajudar a les empreses a pensar com serien els seus telèfons del futur. Per exemple, podem fer un taller agafant els alumnes de la carrera d'aquí Esade, els seiem en una taula i "penseu com us agradaria que fossin els telèfons del futur". Si això ho fessin ara mateix, segurament no aniria molt lluny dels actuals, però si això ho haguéssim fet fa deu anys, a veure a qui se li acut els telèfons d'avui dia. Això ho vam fer, per exemple, amb Catalunya Caixa i volien saber com serien els seus caixers del futur. La Caixa ha fet les targetes Contact less, unes targetes



que només acostant-les al caixer ja et llegeix la informació. Això és una innovació incremental: una targeta de crèdit millorada. El tema de Catalunya Caixa anava pels caixers, llavors nosaltres vam fer dos tallers: un amb alumnes i un altre amb gent d'ESADECAPOLIS, amb lo qual, l'home de Catalunya Caixa tenia en una mateixa taula els alumnes amb idees molt fresques i per altre banda tenia gent que es barrejaven arquitectes, economistes, gent de disseny, cadascú amb el seu punt de vista. Aleshores està la part d'inspirar i després està la part de facilitar, perquè tu pots tenir una idea però no saber que fer-ne. Com a exemple tenim el banc de Mèxic, tenen 2300 empleats i el responsable d'innovació va fer un concurs d'idees i va proposar als seus empleats que diguessin possibles productes financers. Aleshores, aquest home estava molt content perquè deia: tinc 720 idees diferents, per mi és un èxit, però sé que d'aquestes 720 segur que n'hi ha 700 que no em serveixen per res, però segur que n'hi ha 20 que val la pena mirar-les amb una mica d'afecte, perquè segur que d'aquestes 20 podem treure productes financers que ens diferenciïn de la resta de bancs, però no sé com fer-ho. Aleshores va haver de mirar gent de fora que les validés, opinés... Tot això és: no ho facis tu sol, sinó fes-ho amb ajuda d'altres. Inspirar, facilitar, i la tercera pota és l'acceleració, que és: si tu desenvolupes una idea o una proposta de valor per satisfer una necessitat del mercat, si en aquest procés tragues molt, quan tu arribes a treure el producte al mercat, aquesta necessitat s'ha passat o algú altre l'ha satisfet abans. Aleshores parlem d'inspirar, facilitar i accelerar dintre de les empreses de l'ecosistema, i això és el centre de l'open innovation. En realitat, és que tu en realitat no fas res per tu mateix, tu només has d'estar pendent de fer el camí i "fer els deures", però la gràcia està en estar connectat en quanta més gent millor, perquè per cada necessitat que tu tinguis, puguis tenir el professional o la persona adequada que et doni suport en aquella idea concreta. Per exemple, nosaltres aquí no tenim laboratoris i si algú vol fer un prototip d'un telèfon aquí no el pot fer, perquè no tenim aquestes màquines, però nosaltres estem en contacte, per exemple, amb el parc tecnològic del Vallès, diferents parcs tecnològics que si que tenen aquesta capacitat. Nosaltres tampoc financem els projectes, però si que estem en contacte amb la xarxa de bussiness d'Esade, xarxes d'inversors... que poden aportar el capital a aquests projectes. I al final la idea és aquesta, obre tot el que fas a altres col·laboradors que poden aportar i ajudar a fer millor les coses.

2. Què és innovar?

Tot procés d'innovació es basa en tres bases bàsiques: has de tenir una proposta de valor, que és tenir molt clar el què ofereixes tu al teu client o a la persona a la que vols oferir aquest servei i lo ideal és que sigui una proposta de valor que et permeti ser diferent de



tota la resta, perquè m'han de comprar a mi i no al veí del costat. Si tu tens la teva proposta de valor, tens un procés de recerca o de desenvolupament, "jo sé que he de fer un telèfon però no sé com l'he de fer" i al final vas al mercat i el vens. Pot ser un producte, un servei, un model de negoci... I això és la base d'absolutament tot. La innovació se centra en aquestes dues parts d'enfocar tot aquest procés de manera diferent: no facis les coses com sempre les has fet, sinó que fes-les diferent. Hi ha diferents tipus d'innovació com pot ser la **innovació disruptiva** que consisteix a trencar amb tot el que feies fins ara i fer alguna cosa diametralment oposada. La **innovació incremental**, que es continua fent el mateix però es millora el procés o es fa d'alguna manera diferent. Innovació disruptiva seria passar d'un telèfon de tota la vida que només trucava a un telèfon que es casi com un petit ordinador, i la innovació incremental seria entre l'iphone 5 i l'iphone 4 que simplement el millores una mica.

3. Per que creus que és important innovar en una empresa o, fins i tot, fora d'ella?

Perquè si no innoves et mors. Tu no pots estar tota la vida fent bolígrafs com els d'ara, perquè al final, el kit de la qüestió sempre està en el client, i el consumidor va canviant, els vostres gustos no seran els mateixos que els meus, no té res a veure. Amb lo qual, les empreses s'han d'anar adaptant a les necessitats del mercat, perquè, al final, és qui els dóna de menjar i qui comprarà els seus productes o el seus serveis. Aleshores, per adaptar-te a aquestes necessitats del mercat, necessites fer els coses d'una manera diferent. Hi ha vegades que són canvis molt simples, però primer has de saber que has de fer aquest canvi i després has de saber com fer-lo. Això és innovar, innovar tampoc ha de ser grans històries, innovar pot ser petites cosetes que et permetin estar assabentat del que vol el mercat i adaptar-te a aquestes necessitats.

4. Una de les maneres que coneixem d'innovació és el concepte "Open Innovation. Què entens per "Open Innovation"?

El tema "Open" simplement és: tu tens tot un recorregut des de que tens la teva proposta de valor, fas la recerca i arribes al mercat. Aleshores, al principi tindràs moltes idees i, mentre vas treballant aquestes idees, van caient les que no t'interessen, les que no són viables, i al final arribes amb una o dues idees que són les que arribaran al mercat. Quan estem parlant d'Open innovation, el truc està en que en comptes de ser un embut tancat, està ple de foradets. Es basa en això, no estiguis tu sol, sinó que comparteix el que saps, tant perquè surtin les idees de dins en fora, com per a que entrin les idees de fora cap a dintre. Aquest concepte, que és molt bàsic el que expliquem aquí.



5. Creus que amb aquesta manera de treballar s'aconsegueixen millors resultats?

Vas molt més ràpid, imagineu-vos vosaltres dues fent aquesta feina, si no parléssiu amb mi, segurament arribaríeu al mateix punt però trigaríeu molt més. Ara estarem una estona parlant i avançareu moltíssim. Això si ho apliques al món dels negocis és espectacular, perquè potser jo estic encallat en un problema que per mi és una muntanya i resulta que el del costat aquest problema el va passar fa un any i et pot ajudar en trobar una solució. Per exemple nosaltres tenim un programa que el que fem es ajuntar responsables d'innovació de grans empreses un cop al mes, i la història es tan simple com que hi ha una part teòrica i després es van tractant temes que tenen a veure amb els processos d'innovació. El que es pretén amb això és a partir d'una base teòrica però després que parlin entre ells, com que són empreses que ja porten temps tractant tots aquests temes sempre et trobes que hi ha algú que està en aquell punt de dir: no sé com enfocar penjar les cortines, i l'altre li diu: jo ho vaig fer així i tal. Doncs això aplicat a la innovació, entre ells van compartint les seves experiències, al final si veus que l'altre ho ha fet, com ho ha fet i com ho ha plantejat ell, s'ho expliquen i n'aprenen i vas molt més ràpid. EN comptes d'aprendre-ho tu i fer prova i error, e donen com una drecera.

6. A quins riscos s'exposen les empreses que adopten o poden adoptar en un futur la Open Innovation?

En realitat sempre hi ha riscos, perquè al cap i a la fi, tu estàs compartint els teus projectes i la teva informació. Però a la llarga sempre guanyes. Sempre et pots trobar amb algun "trepa" que vulgui fer-se amb la teva idea, però al final, si és la teva idea ita ja li portes avantatge perquè tu ja portes temps treballant-hi i tens els coneixements d'aquest projecte. Si ve un de fora i s'ho vol apropiat és molt complicat, a part no acostuma a passar. Si això passes, enganyaràs una vegada, però no dues. A part també l'entorn... per exemple aquí, ara mateix hi ha 75 empreses, portem quatre anys i mai hem tingut cap problema de cap estil. Quan la gent ve amb una mentalitat curiosa i es troben pels passadissos i es parlen o es troben a l'ascensor i s'expliquen els seus projectes, ja tenen aquesta idea d'innovar perquè tu ja ets conscient dels beneficis que porta col·laborar, sinó això no funcionaria, hi ha una mínima base de confiança. Si que és veritat que quan un projecte entre varies empreses arriba a un punt que ja està avançat, entren en termes de signar contractes, es fan patents o el que faci falta, però quan allò ja té una mica de cara i ulls. Les primeres etapes s'han de basar amb la confiança i no hi ha més.



7. Això fa que sorgeixin projectes comuns?

si, de fet aquesta sala en la que estem és un projecte de conjunt entre ESADECREAPOLIS, Microsoft, Sony i un despatx d'arquitectes. Volíem plasmar les diferents maneres de treballar d'avui dia; avui en dia hi ha el fet de tenir la teva taula fixe amb el teu ordinador que cada cop te menys sentit, aleshores la idea d'aquesta sala és tenir diferents maneres de treballar. Una zona que anomenem "club" on per exemple podríem estar xerrant, compartint idees, prenent un cafè... Una altre zona per si has de fer alguna trucada, videoconferència, més de tu a tu. Una altre zona per reunions informals dintre del teu equip amb una pantalla per compartir alguna presentació i l'última zona que seria la sala més formal per fer reunions com déu mana. Això va sorgir d'una idea d'una persona de Microsoft i aleshores ens vam embarcar tots en això i cadascú ha aportat el que tenia. Nosaltres hem aportat l'espai i la gestió, Microsoft ha aportat la idea i tot el software, Sony ha aportat tot el material i el grup d'arquitectes ha controlat tot el projecte i ha controlat els proveïdors que també han aportat els seus materials i entre tots em fet un espai i ningú ha posat diners. Aleshores, Que guanyem entre tots? Doncs guanyem un tema d'imatge, un projecte que podem explicar, cadascun dels partners poden fer servir aquest espai quan el necessitin.

8. Quins creus que són els factors que ho dificulten? La nostra cultura n'és un d'ells?

La cultura i la formació. De fet ara ja comença a haver-hi iniciatives a nivell vostre, com ara aquest treball de recerca, que ja s'apropen a realitats diferents. Tenim una ensenyança molt estructurada i molt centrada en "tu fes la teva i tira", per tant, el tema cultural i vocacional influeix moltíssim. El que passa és que cada vegada estem més oberts al món, veiem realitats més diferents i tenim més capacitat d'assumir coses. Això va canviant. O sigui que si, és un tema cultural. Sobretot els països del nord són molt més oberts per tradició. Són països que estan allà penjats i a la que veuen algú li parlen, és una mentalitat diferent. O els americans, que estan formats amb el "hombre hecho a sí mismo", és un altre tarannà.

9. Malgrat això, coneixes alguna empresa espanyola que sí en faci?

Sí, per exemple, aquí tenim uns altres que és un projecte que està una mica parat ara, però que van desenvolupar un projecte entre set empreses diferents, entre les quals hi havia una universitat, la UPC o l'Autònoma, per a desenvolupar horts als sostres dels edificis de les ciutats. Era amb tecnologia d'hidrofonía, que en comptes de tenir terra, tens aigua, i és



una aigua tractada que aporta tots els nutrients necessaris per a les plantes. La idea era agafar els terrats de les cases i edificis de Barcelona i fer-ne aquests horts urbans, de manera que aquests horts poguessin subministrar les matèries primeres als restaurants o bars de les plantes baixes. Per una banda aprofites un espai que no està aprofitat, reduïx emissions de CO₂, per com tractes els aliments i perquè el cost és gairebé zero. No has de tenir camions, millores la qualitat dels aliments que no els has d'emmagatzemar gaires dies, etcètera. Això és un projecte que va sortir de la idea d'una empresa d'aquí, es van apuntar tres empreses més i després es van buscar empreses de fora d'ESADECREAPOLIS. Universitats, el Parc Tecnològic del Vallés i varies empreses més. Al final el projecte per raons X no ha quallat, però van arribar a tenir aquí al sostre un hortet on feien les provés i tot això, i inclús van tenir un acord amb el segon aeroport d'Alemanya, que té un sostre molt gran i els van cedir una part. Al final per un tema de fons, una subvenció europea que no van aconseguir, el projecte es va diluir.

10. És cert que la creació de productes mitjançant l'open innovation produeix un augment del seu valor?

Pot ser que augmentin el valor en el sentit en que poden ser productes més ben pensats i poden ser més bons, però no sempre és així perquè tu com a empresa pots ser molt bona dissenyant productes i pot ser que tinguis el teu procés de desenvolupament sense necessitat de compartir les teves idees amb ningú. Tampoc vol dir que sempre s'hagi de fer tot a través de la Open Innovation. Per exemple, una fregona és una fregona i punt, va fantàstica. Què pots innovar en una fregona? Pots fer que facis el pal més llarg. No necessites un focus grup aquí de vint-i-quatre mil estudiants perquè et diguin que facis el pal més llarg. En teoria si que fas productes més bons perquè tens més in-puts diferents i eviten que caiguis en errors més obvis, però bé, no és una garantia. Tu pots fer un procés d'open innovation i arribar i que el producte no es vengui perquè hi ha hagut un punt en que no has analitzat bé les necessitats del mercat. Totes les parts del procés les has fet fantàstiques, però allò no. Les probabilitats són més petites, és cert, perquè hi ha més gent implicada, però no és una garantia de l'èxit. Mira el cas dels hortets, hi ha set empreses diferents i al final hi ha hagut un problema de finançament i no ha pogut sortir el projecte. El projecte li explicaves a qualsevol persona i allucitava. "Ostres, quina bona idea!"... I al final mira, no ha pogut ser. Una altre de les idees de la Open Innovation és aquesta, si t'equivoques no passa res, tira enrere i torna-hi, vés per una altra banda i ja està. Que això és el que dèiem abans del tema cultural, és una cosa que no s'accepta molt en cultures com la nostra, però en altres cultures com l'americana el tema de l'error és inclús "si no has fallado no me fio de tí, porque no has aprendido", i aquí el qui falla és un "fora, fora".



11. Creus que la crisi econòmica que està patint el país dificulta que les empreses prenguin el risc de col·laborar amb altres empreses i comparteixin les seves idees?

No, al contrari. Jo crec que van més escanyades i necessiten vies per a fer coses i encara s'obren més. Per exemple el tema de l'emprenedoria. Amb el tema de la crisi hi ha molta gent que s'està ficant a ser emprenedora o a innovar perquè no tenen altres vies. Jo crec que afavoreix més que dificulta.

12. Trobes que si la innovació oberta es desenvolupés a Espanya, podria ajudar-nos a sortir d'aquesta crisi?

Sortir de la crisi no sé, però si moltes empreses anessin amb aquesta mentalitat aniríem molt millor en el sentit en que serien molt més eficients, els processos serien molt més ràpids, series capaços de fer millors productes o serveis, més adaptats al què realment es necessita... Perquè el coneixement, al final, estaria més compartit. El problema que tenim ara mateix és que el coneixement que té la gent està molt compartimentat. Si fóssim capaços de compartir tot el que sabem seriem imparables, està claríssim. Però clar, és molt difícil arribar al punt aquest de... Primer per les recances que ens fa compartir el que tu ja saps, i després perquè també necessites el foro adequat per a compartir-ho. No pots anar al carrer i dir: "yo sé mucho de bolígrafos porque tengo uno de tinta azul", no. Has de tenir al davant al "tio" que sap de plàstics on ficar la tinta i que al costat estigui el que sap de metalls per a fer el clip, i al costat el que sap com fer les capsetes per a vendre-ho a la botiga. Al final sona molt idíl·lic, no és senzill en absolut, és complicat el fet de trobar a la persona. És una mica el que pretenem nosaltres, ajudar a trobar la persona adequada per a cada una de les teves necessitats, que és molt complicat. Hi ha temes que són més obvis i és més fàcil trobar-ho, per exemple les aplicacions mòbils, que n'hi ha la tira. Trobar-ne un que sigui bo és ràpid i senzill. Ara, el tema d'això és més complicat, el noi bo dels clips potser està a Murcia. Clar, vés a trobar el noi dels clips. Aleshores, si tens una xarxa molt àmplia on tothom comparteix els seus coneixements i tu saps preguntar adequadament, serà més fàcil arribar al noi de Murcia.



13. Què creus que podria ajudar a fer créixer aquesta manera d'innovar col·laborativament a les empreses espanyoles?

Al final és com tot: veure resultats. Si tu veus que el veí ho està fent així i li ha sortit bé, segurament t'animaràs a fer-ho, sinó no. Aleshores doncs és una tasca de comunicació i de que la gent vegi que és una manera de treballar que dóna els seus fruits i sobretot vegi que no hi hagi la por que hem dit abans a que li prenguin la idea. Te la poden prendre igual. Que la gent perdi la por aquesta a compartir. Aquí al final cadascú fa lu seu i és complicat i que justament estigui preparat per a fer el que tu estàs fent i et prengui la idea. Això ja seria espionatge industrial. Pot ser, però és improbable.

14. Quin és el camí per a promoure la innovació i la creativitat, tant dins l'àmbit empresarial com a la vida quotidiana?

La clau és començar des de baix, des d'on esteu vosaltres. Ajudant-vos a potenciar la vostra creativitat, a treballar d'una forma més col·laborativa. Per exemple, a la meua època, que tampoc fa tant, i inclús aquí (a ESADE) la forma d'aprendre és molt repetitiva. Tot el sistema està organitzat d'una forma de "estudia't-ho tot, fica't-ho al cap i ves-te'n, ho vomites tot". Al final això fa que tots siguem molt semblants. No ha sortit a l'aire el tema de ser creatiu o de deixar-se volar i "escolta, pensa el que tu vulguis i desenvolupa el teu negoci". Jo crec que si des de l'inici ja se't valora

tot això i se't motiva a ser creatiu i a ser emprenedor, encara que sigui a muntar la festa de fi de curs, no cal que siguin grans negocis, però si ja es fomenta aquesta mentalitat, després quan acabeu el cole i feu la carrera o el que sigui, ja teniu aquest espai de dir "tinc varies vies, puc anar a una empresa i quedar-me o puc muntar la meua pròpia empresa i tal". Ara es comença a fer una mica, però la gent surt i surt molt dirigida. O estudies una carrera per a anar una empresa o fas tal, i no es fomenta això. I veus que quan fas activitats d'aquest estil, la gent és molt receptiva i la gent té molt potencial,



però l'has de deixar fer. El sistema educatiu que tenim ara no motiva a tot això. Doncs, què es podria fer? Hi ha una part del que dèiem, de l'educació que rebem, en incentivar lu de que si t'equivoques no passa res, perquè si t'equivoques hauràs après. És a dir, és



important que n'apreguis dels errors. I també està l'altre part de la comunicació, de que la gent sàpiga que s'estan fent moltes coses i molts projectes i que hi ha gent molt vàlida que està lluitant per a tirar endavant temes interessants. Potser falta aquest punt de que la gent sàpiga que existeix aquesta via per a fer coses diferents. Compartint el que tu saps pots guanyar més que si t'ho quedes per a tu sol.

1.3 ANNEX 3: Entrevista Alberto López-Oleaga

1. ¿Qué es innovar?

Hay muchas definiciones de innovar, pero a nosotros la que más nos gusta es: Innovar es la comercialización de ideas. En esta definición se resumen los dos puntos más importantes:

- Para que haya innovación es necesario que exista una idea, es decir, una nueva forma de hacer las cosas, de resolver un problema. Debe ser por tanto novedoso.

- Pero que exista una idea es condición necesaria, no suficiente para que se hable de innovación. La idea tiene que ser comercializada, lo que implica que la idea se implanta de forma rentable.

Ejemplo: iphone

2. ¿Por qué crees que es importante innovar en una empresa o incluso fuera de ella?

La innovación es fundamental en una empresa ya que permite la diferenciación de la misma con respecto a sus competidores. Nuevos productos, nuevos procesos, nuevos modelos de negocio... suponen al final una ventaja competitiva. Además hoy en día la innovación es más importante si cabe, dada la velocidad de los cambios económicos y la globalización, que suponen una mayor competencia y exigen por tanto diferenciarse de los competidores y para ello la innovación es crítica

3. ¿Una de las maneras que conocemos de innovación es el concepto "Open Innovation". ¿Qué entiendes por "Open Innovation"?

Open Innovation o Innovación abierta (concepto acuñado por Henry Chesbrough) significa reconocer que no todos los recursos, ni siquiera los mejores, están dentro de la empresa.



Por tanto para innovar es fundamental contar con recursos externos (Universidades, Centros Tecnológicos, Administración ...) que complementen los recursos internos. Hoy en día es inviable pensar en la alternativa (Innovación Cerrada), porque no habría capacidades humanas, tecnológicas y financieras suficientes dentro de la empresa para acometer con éxito las políticas de innovación.

4. ¿Crees que con esta manera de trabajar se consiguen mejores resultados?

Sin duda, porque te permite acceder a los recursos más apropiados a las necesidades y proyectos de la empresa. Al “salir al exterior” y compartir los distintos retos y proyectos (con tus proveedores, clientes, con Universidades, científicos ...) se facilita que las soluciones innovadoras que se desarrollen se adecuen a la realidad y se implanten de forma exitosa y rentable

5. ¿A qué riesgos se exponen las empresas que adoptan o pueden adoptar en un futuro la Open Innovation?

Desde mi punto de vista, es necesario tener en cuenta dos aspectos fundamentales al desarrollar una estrategia de innovación abierta:

- No perder el foco en las necesidades de la empresa. Es decir, el hecho de desarrollar una red de contactos (ecosistema) con distintos agentes (Universidades, Administración ...) no debe suponer que los proyectos se alejen de las necesidades reales de la empresa.
- Finalmente la empresa debe identificar aquellos aspectos y proyectos que le interesa proteger (propiedad intelectual, patentes) de acuerdo a su estrategia de negocio.

6. ¿Crees que mayoritariamente las empresas españolas están dispuestas a trabajar de esta manera?

El proceso de globalización y la creciente internacionalización de nuestras empresas hace que cada vez sea más necesario establecer relaciones con otras compañías. Esta economía cada vez más “abierta” (en contraposición a épocas anteriores) provoca que también la innovación tenga que ser contemplada de la misma forma.



7. ¿Cuales son los factores que lo dificultan? ¿Nuestra cultura es uno de ellos?

En efecto, la cultura puede ser un factor que lo dificulte. España ha sufrido un retraso histórico en abrir su economía al exterior. La época franquista supuso un periodo de autarquía que desenvocó en la gran crisis financiera de finales de los años setenta. Por otra parte y hasta el año 2008/2009, España experimentó un gran crecimiento basado en las altas ayudas europeas recibidas y el auge de la construcción. Esto supuso una necesidad menor de competir y internacionalizar las empresas ya que el mercado interno era suficiente. La crisis de deuda en la que estamos todavía ha supuesto una necesidad creciente de competir y buscar nuevos mercados y productos, a través de la innovación.

Por tanto yo diría que la cultura, la historia y sobre todo una situación de mercado con exceso de demanda y poca competencia dificultan el acometer políticas de innovación.

8. ¿Conoces alguna empresa española que lo aplique?

Algunos ejemplos serían: BBVA, Repsol, Mapfre, Ferrovial

9. ¿Es cierto que la creación de productos mediante Open Innovation producen un aumento de su valor?

La innovación abierta facilita el hecho de identificar nuevas ideas. Por lo tanto y si está bien gestionada, la innovación abierta produce más ideas innovadoras, lo que en general implica generar más valor a la misma.

10. ¿Crees que la crisis económica que está sufriendo nuestro país dificulta que las empresas tomen el riesgo de colaborar con otras empresas y compartir sus ideas, o todo lo contrario?

Al contrario. La crisis que está sufriendo nuestro país, está forzando a las empresas a buscar nuevos mercados y productos para sobrevivir. La innovación abierta, las alianzas con otras empresas, la creciente internacionalización ... son piezas fundamentales para su competitividad.



11. ¿Piensas que si la innovación abierta se desarrollara más en España, podría ser una vía escapatoria de la crisis?

Sin duda. Los mercados cada vez son más complejos y competitivos y se requiere innovar para afrontar esta etapa tan complicada (innovación en productos, servicios, modelos de negocio ...

12. ¿Qué crees que podría ayudar a hacer crecer esta manera de innovar colaborativamente a las empresas españolas?

Los pasos a seguir serían:

- Convencimiento y decisión de la alta Dirección de la empresa de que la innovación es necesaria
- El conocimiento por parte de las empresas de experiencias exitosas de esta forma de colaborar.
- Participación en foros, grupos de trabajo donde se compartan experiencias
- Desarrollar primeros proyectos colaborativos y medir su éxito. La mejor forma de implantar una nueva forma de trabajo es demostrar que es eficaz para la empresa

13. ¿Cuál es el camino para promover la innovación y la creatividad, tanto dentro la empresa como en la vida cotidiana?

En mi opinión hay que trabajar en dos aspectos fundamentales:

- De arriba abajo (top-down): se trata de aspectos de cultura, formación ... Es decir, transmitir en la organización la importancia de la innovación
- De abajo arriba (bottom-up): se trata de desarrollar proyectos/pilotos que se van implantando y donde se mide la eficacia y el éxito de los mismos.

Estas dos dimensiones se realimentan. Es decir, al implantar proyectos de forma satisfactoria, se transmite a la organización la importancia de la innovación y el valor aportado por la misma, lo que refuerza la cultura ... y así sucesivamente.



1.4 ANNEX 4: entrevista Clara Bartra

La meua responsabilitat a Gallina Blanca bàsicament són dues coses, que estan connectades però no són el mateix. Jo sóc la directora del Growth Centre, que és el centre de creixement, que bàsicament al que ens dediquem és a fer tota la innovació radical o disruptiva dins de la companyia que vol dir que és més complexa o més a llarg termini, o més difícil de preveure avui i que per lo tant és difícil que es faci des de les persones que manegen la innovació o el negoci a curt termini. Llavors hem separat, jo em dedico a la disruptiva i hi ha gent que es dedica a la més defensiva. Part de la innovació disruptiva, com que sempre sol ser complexa, requereix un sistema de pensar diferent. Llavors, si ho féssim sempre els mateixos, si el repte és molt gran, no el podríem solucionar. Quan som sempre els de dins la companyia que intentem solucionar la innovació o els reptes que tenim, acabem fent coses molt petites o acabem fent el mateix de sempre, llavors una de les maneres que hem trobat per trencar aquest paradigma és el sistema d'innovació oberta, aquesta és la segona gran responsabilitat que tinc jo dins la companyia que és manegar la Open Innovation per tothom; ho necessito per la meua feina, sinó no puc fer innovació disruptiva, però ja que ho munto ho faig per tothom, perquè al final la companyia és una, i a la que un sistema de relacions que puguem tenir és el de la companyia no es el meu. D'aquí surt un dels projectes que tenim que és el radar ecosistem, hem muntat aquest any un radar, que el que hem fet ha sigut organitzar totes les empreses que estan al voltant nostre, alguns molt a prop, amb els que ja estem treballant i ja són proveïdors nostres, que serien d'un primer nivell. Un segon nivell serien gent que no treballa amb nosaltres però que coneixem que són molt bons en determinades àrees i que els contractem per casos específics, que els podríem, hipotèticament, contractar si els volguéssim posar en un grup d'innovació i gent que ni coneixem i que ni potser en tenim el contacte, però que a través de brokers d'innovació o de centres tecnològics o de centres de recerca, sabem que tenen un coneixement acumulat que si nosaltres tenim un repte molt concret podem anar-los a buscar i ells ens tornaran amb solucions. Hi ha tres nivells diferents segons el nivell de proximitat que tinguin respecte nosaltres. Per què necessitem tenir un radar? bàsicament per dues coses que no tenen res a veure l'una amb l'altre. L'una és per fer innovació "better and faster", més gran i més ràpida, perquè altres han solucionat els problemes abans que nosaltres, perquè per aquesta gent que coneix tot el sector és més fàcil que hagin trobat solucions per un altre client i que quan nosaltres els hi hem anat a picar la porta, la feina ja la tenen feta. Per muntar equips d'innovació multidisciplinats i oberts necessitem tenir aquest radar molt endreçat. I després una altra funció que no té molt a veure però que es necessita també un radar, és saber que està



passant en el món i anticipar-te a les tendències. Això vol dir tenir una actitud molt d'scouter, molt inquieta i tenir eines que ens facilitin saber que està passant: que esta fent la nostre competència, que estan patentant, que s'està venent en altres mercats, com ho estan venent, que s'està investigant en el món, que estan descobrint, tot això per anticipar-nos al que ens ve a nosaltres, sabent que això et pot passar, et pot generar una oportunitat d'un projecte d'innovació.

Com cobrim la part d'scouting? hem creat una mena de clústers de tipologies de coses que ens agradaria saber, una és mercats i tendències, l'altre és el nostre entorn més proper de competència i després hi ha tota la part de technology scouting, per cada un d'ells hem creat un responsable dins la companyia que s'ha de dedicar a fer diverses coses, llavors aquestes persones investiguen i arriba un moment en que aixequen una bandereta i diuen: senyors anem cap aquí. Per tant, és una feina que val molt la pena i és una eina super interessant. per l'organització, i això ho estem implementant.

Un altre cas pràctic de coses que estem fent amb innovació oberta... Fa tres anys, al 2010, vam crear reptes per ser coberts només a través d'innovació oberta, vam reunir la gent que pren decisions sobre la companyia i vam reunir gent de fora que eren partners habituals nostres. Llavors amb aquest grup vam fer una primera llista de reptes d'innovació, de tota aquesta llista els vam dividir en dos tipus: els que podíem solucionar nosaltres amb els nostres recursos i els que no teníem les capacitats per fer-ho. Els que teníem la capacitat es van convertir en projectes que van seguir el sistema habitual i els que no podíem solucionar internament els vam passar a reptes d'innovació oberta i llavors vam crear cinc grans àrees de reptes. Cada un dels reptes els vam convertit en una innovation sell que no és altre cosa que agafar una autopista de projectes com per exemple com abordar els menjars pre-cuinats al microones, aquest és el cas d'un projecte que vam començar a treballar com a innovació oberta i vam crear una "innosell" que eren quatre o cinc persones de dins la casa i vam agafar persones de fora que ens poguessin ajudar i van tenir la visió de que s'havia d'educar molt sobretot als nens petits sobre el món de l'alimentació i salut, llavors van crear un centre de tecnologia per treballar amb alimentació i salut. Llavors, aquesta gent saben d'alimentació, de salut, però també saben de tecnologia, llavors és un partner perfecte, aquest és un equip típic de innovation sell, que ens reuníem periòdicament i anàvem avançant amb el projecte. Les innovation sells les hem crear per diferents àrees que algunes no tenen res a veure amb altres, però és un sistema de treball que ens ha anat molt bé, perquè ens aporta frescor, ens reunim fora de la companyia i vam agafar una persona externa que ens conduïa les reunions perquè no estigues sesgada.



Més coses que hem fet en quan a innovació oberta, dins el radar, estem treballant amb la figura del broker d'innovació, són empreses que es dediquen a recollir les teves necessitats, tenen una xarxa de contactes que connecten els teus reptes amb les seves solucions. Si tu no vols identificar-te com a marca et poses amb contacte amb ells i manifestes que només vols una cosa però que no vols ser reconegut i cap problema, ells agafen el repte, el llencen, escolten a tothom, et filtren la idea del que necessites ja que tu els hi has descrit, i una vegada al més ens reunim i diuen: tenim això, i és molt curiós de veure-ho perquè trobes solucions molt originals i que no hauries pensat mai. Això requereix que per part de la companyia que ho rep, la gent estigui una mica entrenada, perquè la gran dificultat és que quan connectes amb aquesta gent que té diverses solucions et topes amb nous negocis i això genera una manera de pensar molt diferent. La innovació oberta està molt bé per buscar solucions obertes però una de les millors coses són els subproductes que es poden arribar a crear, això és molt bo, però requereix una disciplina i manera de ser i estar molt obert a coses que no t'esperes. La innovació es basa en dir que de gent intel·ligent n'hi ha a tot el món però no tots estan a la teva companyia, o dit d'una altra manera, no tots els que estan a la teva companyia són intel·ligents. La majoria de brokers et garanteixen que casi segur que et trobaran una solució, llavors jo sempre dic que innovar no és tan difícil un cop has descobert això, és difícil fer la recerca bàsica i és difícil tenir la visió de que és el que farà el "clic" per arribar al món però trobar la manera de fer-ho és fàcil.

1. Què és innovar?

Convertir noves oportunitats en negoci. En el meu cas és crear oportunitats que no existeixen avui i ser capaç de convertir-ho en alguna cosa tangible i que generi un retorn. Perquè en la innovació es parla molt d'idees, però les idees si no es converteixen en realitat no són innovació. Crear una cosa que avui no existeix, a partir del món de les idees, per convertir-ho en un negoci.

2. Perquè creus que és important innovar?

Sinó seria molt avorrit no? La vida és algo que està en constant moviment i no fer res, a part de ser molt avorrit, et porta enrere. Per mi, la clau de l'èxit personal i professional està en saber sobreviure al caos i conduir el teu propi futur. Com pots conduir el teu futur si no fas res per construir-lo? Al final, com que ningú sap el futur com serà, l'has de construir tu. Si et deixes portar entraràs en el destí, no estaràs fent res per a tu mateix. A mi em sembla que forma part de la llei de subsistència, innovar per tu mateix. Ara, també hi ha gent per tot, perquè jo treballo amb gent molt diferent i hi ha gent que innova, sobreviure en el



caos, fer coses diferents, navegant en el canvi, surfejar en coses que no estan a la seva zona de confort, els costa i no els agrada. A vegades hi ha gent que per el seu tarannà prefereixen estar en un terreny segur i la seguretat és el que tenen a dalt de tot de les seves prioritats. Jo no sóc així, però ho respecto. Una de les coses que he après a la vida és que cadascú té les seves prioritats vitals definides d'una manera diferent com si fos una empresa i no tots som iguals. A mi el que m'ha anat molt be i que procuro que els meus fills i la gent que treballa amb mi tingui molt clar és que, al final, el futur depèn de nosaltres. Allò que tu creus, si ho creus amb passió, passaran coses que t'ajudaran a fer-ho, però ho has de fer tu. Això no és innovació, però és crear el teu propi destí, i si la innovació està lligada amb la creació, doncs que tu siguis el teu propi creador és molt més interessant que si tu et deixes anar i que passi el que passi, no? A més a més, quan tu ets el teu propi creador, no et queixes. Entres en la dinàmica de l'actuació.

3. Què entens per el concepte d'Open Innovation?

Open innovation és obrir les portes de la teva companyia amb persones o entitats que et poden ajudar a assolir els teus reptes d'una manera més ràpida i amb més ambició.

4. A quins riscos creus que s'exposa una empresa al fer OI?

Hi ha un risc que és evident, que és el de la pèrdua de la propietat intel·lectual. No sé si la perds o la comparteixes, però entres en un risc de conflictes en qui té la propietat de la idea. L'altra és la confidencialitat. La majoria d'empreses que no han entrat en el camp de la innovació oberta és o perquè no s'han assabentat, ells s'ho perden, o perquè venen d'una cultura tancada on no volien compartir. El problema és que això és probable, però avui en dia tot se sap. Tu pots voler no compartir, però el món és tan obert que és difícil, al final, que la gent no se n'assabenti del que estàs fent. I ja posats, crec que el retorn de compartir val molt més la pena que els riscos que no corres al no fer-ho. Si jo no hagués compartit el meu repte de la sal, mai m'haurien arribat les solucions que em van arribar. Jo sé que la meua competència te programes d' innovació oberta, com ara Procter, que va dir que volia que la meitat de les idees que entressin a la seva companyia fossin externes, perquè seran molt més fresques. Jo crec que aquestes cultures, al no compartir, són molt arcaiques. Mentre tu no vols compartir, la teua competència està compartint. I els que estan compartint estan avançant molt més ràpid. Doncs, hi ha risc? Si, hi ha risc. Com també la pèrdua del control del negoci, perquè algunes d'aquestes empreses el que et diuen és: val, jo t'ajudo, però vull compartir el negoci amb tu. Anem a mitges. Més que un risc, és una conseqüència amb la que has de saber conviure.



5. Creus que la cultura tancada d'Espanya pot ser un entrebanc per dur a terme la OI?

Crec que hi ha una cultura de molt poca emprenedoria, però no veig que hi hagi una cultura que dificulti la innovació oberta. Crec que hi ha un passat que ho dificulta, una cultura històrica de proteccionisme que porta al tancament, però és més una herència històrica que no pas una cultura actual que no et deixi avançar. Si que hi ha moltes empreses que estan tancades i no volen compartir... I falta molta cultura de col·laboració. A les empreses que sempre ha tingut aquest país sí, perquè han sigut empreses molt petites i amb molt proteccionisme. Contra la innovació oberta no hi ha res, però les estructures arcaiques i d'empreses petites que pensen en petit... des d'aquesta perspectiva potser sí.

6. Com podem incentivar les empreses espanyoles a la OI?

Home, el primer de tot és que es conegui. Aquest concepte del broker li vaig explicar a l'Artur Mas. Teníem un clúster d'innovadors i vam dir que no podia ser que aquest país tingui els millors centres tecnològics de referència europea i, en canvi, no estigui sortint cap projecte que es converteixi en realitat. Que tingui un retorn, almenys social. Hi ha tant de talent malbaratat en aquest país... Tantes hores d'investigació que no serveixen per a res, tants professors d'universitat que paguen per fer publicacions que no saben ni per a què serveixen... I, en canvi, empreses que s'estan morint de gana i no tenen diners per a invertir en innovació. Doncs teníem un debat d'aquests i jo vaig dir: no em crec que el president d'aquest país sàpiga això i no faci res, i algú va dir: doncs anem-li a explicar. I ens va convidar a la Generalitat. Érem 10 representants de diferents empreses, i jo vaig dir: mira, crec que el que hauríem de fer és aquest mateix concepte del broker portat al país. Perquè no es fa una entrevista a les empreses d'aquest país, que són el motor de l'economia, identifiquem quins són els reptes que tenim, us passem els reptes al "broker" que es diu Generalitat, la Generalitat agafa el seu món d'innovador que es diu "centres tecnològics i universitaris de recerca", que estan finançats públicament, els hi passo els reptes i busquen solucions? No només això, sinó que jo el que faria per fer-ho bé, és clústers de companyies. Quines són les companyies motors de l'economia catalana? No sé, la indústria del motor, la farmacèutica, l'alimentació i la telefonia mòbil, posem pel cas. Doncs agafem aquests quatre i agafem els nostres centres tecnològics, els nostres investigadors d'universitat i els nostres centres de recerca i els concentrem en aquests quatre clústers. Tots els diners de la Generalitat invertits en innovació els posem aquí, de tal manera que garantim que el que surt d'algun lloc es filtra i es converteix en algo que



genera llocs de treball i es queda a l'economia del país. Bé, això és perquè veieu que soc una gran convençuda del model d'Open Innovation.

7. Ens podries comentar alguns dels resultats reals de Gallina Blanca a través de l'OI?

Tenim dos o tres projectes a punt de sortir, però no us els puc explicar. Però vaja, que si que hem integrat tot aquest coneixement extern que ja us he explicat, amb Fundació Alicia, l'Equest, tot el que són productes per a millorar la tecnologia per a fer els nostres aliments més naturals, frescos o saludables, que ja s'estan implementant al carrer, com el "caldo casero", que ja és fruit d'un projecte d'innovació oberta. O el "yatecomo", els noddles, que han sortit aquest any, també. També han nascut d'un projecte d'innovació oberta, perquè els estan fabricant uns proveïdors japonesos d'alguns dels nostres ingredients i allò, entre conversa i conversa, "i perquè no llanceu aquest producte?", ells tenen la tecnologia i nosaltres tenim la marca, el mercat, el coneixement del consumidor... Doncs ens vam ajuntar i la veritat és que estan tenint un èxit espectacular. Si que tenim algun projecte que està sortint ara i altres que ja sortiran. El "caldo casero" també ve d'una tecnologia japonesa. Els japonesos són els que més en saben d'això al món, i doncs, quines ganes de començar alguna cosa nova si ja hi ha algú que d'això en ven i ho sap tot, apart de que ho fa molt econòmicament a gran escala, i en saben molt, com fer-los, vendre'ls, empaquetar-los, canviar de sabors...



2. Entrevista de coworkings

1.5 ANNEX 4: Entrevista Andrea García

1. Com definiries el que és un coworking?

Un espacio donde autónomos y emprendedores comparten un lugar de trabajo y, a la vez, se hacen sinérgias y una red de talentos.

2. D'on va sorgir la idea de crear aquest?

Bueno, porque yo trabajaba en una empresa de arquitectos diseñando oficinas y hubo un momento en que decidí dejar la empresa y montar una por mi cuenta. Entonces pensé que lo más fácil era seguir haciendo lo que yo sabía hacer, pero a la vez también quería crear trabajo y hacer un network constante, por eso cree el coworking. Un poco para conocer gente nueva y crear como una especie de “empresa” pero que realmente son autónomos y pueden generar su propio trabajo

3. Quin és el principal objectiu d'aquesta manera de treballar?

Crear trabajo y no trabajar solo en casa.

4. Quines professions podem trobar entre els components d'aquest coworking?

Hay arquitectos, diseñadores, economistas, hay una chica que trae cafe directamente de Costa Rica y lo tuesta aquí y lo vende online, traductora, filóloga, un chico que hace software, un community manager, hay un poco de todo...

5. Què creus que impulsa als emprenedors o autònoms a formar part d'aquesta “comunitat”?

Primero, que, a parte de trabajar juntos, nosotros somos como amigos, como una comunidad, y todos viven cerca. Realmente si eres autónomo lo que quieres es trabajar cerca de tu casa.



6. En quins aspectes creus que beneficia a cada treballador el fet d'estar en un espai comú amb persones d'altres sectors?

Que justamente si quieres hacer un trabajo... por ejemplo: nosotros queremos hacer una web, entonces hay un periodista que hace los textos y yo diseño la página y se crea un mejor trabajo, porque hay una sinérgia entre nosotros. Muchas veces para tu trabajo te hace falta un punto de vista totalmente diferente al tuyo, que te lo puede dar una persona que no trabaja contigo y que vuestras profesiones son diferentes y también la nacionalidad, porque aquí el 98% somos de fuera, entonces, ya por sí, el hablar inglés todo el tiempo y el ver las cosas de diferentes puntos de vista.

7. Creus que la relació entre els diferents professionals pot fer que surgeixin projectes comuns?

Sí, han salido varios. Por ejemplo, hay una chica que tiene un e-commerce de muebles ecológicos y conoció a un chico alemán que hace un master online y que vino el verano pasado a pasar aquí tres meses y ahora se han puesto a trabajar juntos y él es su socio allí en Alemania.

8. Seguiu algun criteri en especial pel que fa a la localització de cada treballador, el mobiliari, l'arquitectura, la distribució en general...?

Al principio, obviamente, como arquitecta, diseñé el local cómo quería, pero al final, quienes te piden los muebles o piden cambiar de sitio es la comunidad, entonces creo que uno no puede diseñarlo, es la misma gente que lo pide. Por ejemplo, ahora en octubre, como tenemos un espacio muy grande, hemos visto que nos falta una red social, a parte de la terraza, porque en invierno hace frío. Entonces cambiaremos un poco la distribución y pondremos una parte como de chill-out y la primera parte será solo para emprendedores. Porque el coworking no es para emprendedores, es para autónomos, ya que un emprendedor no puede pagar cada mes. Entonces ellos tendrán un espacio chill-out para tomarse un café, como un bar, y tienen dos horas de wifi gratis, que eso ya es algo más accesible para un emprendedor que no puede pagar cada mes.

9. Què creus que diferencia el teu Coworking de la resta?

La ubicación, que también hemos crecido como un coworking, ya que muchos de los que existen eran empresas que tenían demasiado espacio y empiezan a alquilar lugares de



trabajo, entonces no es lo mismo, y además hacemos muchos eventos para los coworkers y que todos los que están ya són fijos y somos como un grupo.

10. Canviant una mica de tema... què consideres que significa "innovar"?

Innovar es mejorar lo que ya existe.

11. Creus que és important?

Sin duda. Ahora con la crisis tenemos que olvidarnos de los antiguos modelos de negocio.

12. Coneixes el concepte "Open Innovation"?

Si, sería como abrirse fuera de tu misma empresa para recibir ideas externas.

13. Podriem dir que els coworkings són una manera de fer Open Innovation a petita escala?

Sí, claro. Cada trabajador de este espacio recibe ideas y sugerencias de sus compañeros, que no tienen nada que ver ni en su trabajo ni en su sector.

14. Coneixes els clusters?

Si, como un lugar donde se asocian diferentes empresas para ayudarse a crecer entre ellas con un asesor.

15. Creus que existeix certa relació en la manera de treballar dels coworkings amb els clústers?

No es la misma manera de trabajar, pero existe una colaboración en ambos.





1.6 ANNEX 5: Entrevista Marta Aguilar

1. Com definiries el que és un coworking?

És un espai a on diferents creatius lloguen un espai per crear la seva pròpia oficina, però va més enllà d'un lloguer. Es tracta de crear sinergies, promocionar-se, tenir un entorn de treball amb condicions de generar més feina i beneficis a llarg termini.

2. D'on va sorgir la idea de crear aquest?

Aquest va néixer com a coworking-boutique, és a dir, amb uns estàndards apropiats per a professionals exigents, que no volen qualsevol office, sinó un despatx amb molta presència, amb espais generosos per treballar i rebre visites, creatiu visualment, i que fos modern i diferent al que ja existia prèviament.

3. Quin és el principal objectiu d'aquesta manera de treballar?

L'objectiu és adaptar-se als nous temps. Moltes empreses ara mateix no contracten, però sí que hi han més freelances i autònoms que desenvolupen feines per a moltes empreses. Un altre objectiu seria que el treballador no se sentís sol, sinó que sempre té un equip (encara que no l'equip de la mateixa empresa) però sí gent al costat per recolzar-se, i que fan feines i especialitzacions diverses a la seva.

4. Quines professions podem trobar entre els components d'aquest coworking?

Nosaltres vam centrar la idea a professionals creatius del món del màrqueting, internet, apps, periodistes, fotògrafs, món cultural, produccions online i tv, publicitat, editorials i arquitectura. La idea és que en algun moment aquests professionals s'hi trobin, i d'altres vegades continuïn la seva feina de manera independent.

5. Què creus que impulsa als emprenedors o autònoms a formar part d'aquesta "comunitat"?

Tenir un entorn de treball adequat per a ells mateixos i per les reunions que poden tenir de tant en tant. A vegades el lloguer d'una sala de reunions pot sortir menys beneficiosa que llogar un mes un espai i tenir accessos a totes les seves prestacions.



6. En quins aspectes creus que beneficia a cada treballador el fet d'estar en un espai comú amb persones d'altres sectors?

El fet de compartir experiències diferents a la que normalment estàs familiaritzat. Si ets un advocat, per exemple, i només parles amb advocats aprendràs molt, però deixes escapar molta creativitat, perquè, diuen, és normalment quan et relaciones en altres entorns i fas activitats diferents quan sorgeix més la creativitat. De fet, a TALENT&CO moltes idees sorgeixen a la cuina, fent un cafè entre diferents perfils o grups.

7. Creus que la relació entre els diferents professionals pot fer que sorgeixin projectes comuns?

Exacte! Estem d'acord. Això no es donarà d'una manera continuada, però sí que hi hauran més oportunitats. La diferent selecció de persones també fa que a vegades un mateix client pugui rebre serveis de dos o tres treballadors, en un exemple, que el dissenyador gràfic, el community manager i l'expert en packaging treballin per a un client únic.

8. Seguiu algun criteri en especial pel que fa a la localització de cada treballador, el mobiliari, l'arquitectura, la distribució en general...?

El nostre espai una de les característiques més visuals és la seva arquitectura. A l'interior tota la repartició està de manera més homogènia. La principal diferència no és tant per sector sinó per gustos d'ubicació de la taula. Alguns prefereixen més a prop de la terrassa, altres de la porta... La distribució és aleatòria, tot i que l'espai és gran, tenim 20 taules i tothom està a prop de tots.

9. Què creus que diferencia el teu Coworking de la resta?

El què dèiem abans, un coworking-boutique que té com a objectiu que tothom se senti còmode i en un entorn ideal. També pel nostre acostament al món de l'art, i disposar d'una petita galeria, tant física com online.

10. Canviant una mica de tema... què consideres que significa "innovar"?

Crear des del que ja existeix. Tenir capacitat de voler anar cap a endavant i descobrir coses noves. Sempre hi han coses per fer i per comunicar.



11. Perquè creus que és important?

És el que et permet diferenciar-te i fidelitzar a la gent que ja et segueix, i que et coneguin de nous.

12. Coneixes el concepte "Open Innovation"?

Sí, potser un concepte que va fins i tot més enllà...

13. Podríem dir que els coworkings són una manera de fer Open Innovation a petita escala?

Pot ser! També diuen que les grans empreses s'haurien de recolzar moltes més vegades en freelance per obtenir millors resultats, i té la seva lògica.

14. Coneixes els clústers?

Sí.

15. Creus que existeix certa relació en la manera de treballar dels coworkings amb els clústers?

També aquí, des dels coworkings, es pot aportar una forma de treballar complementàries.



3. Entrevista de clústers

1.7 ANNEX 6: Entrevista Toni Zaragoza

1. Què consideres que significa “innovar”?

En l'àmbit de les empreses, Innovar és el procés que se segueix per fer l'empresa més competitiva i més ben posicionada front als seus competidors.

A efectes pràctics, la innovació pot ser de dos classes: Tecnològica i no tecnològica (disseny, comercialització, millora de la organització). En aquest darrer tipus és on Cenfim presta suport a les empreses.

Hi ha 2 tipus d'innovació que permeten salts qualitius diferenciats:

- Innovació incremental (o millora contínua)
- Innovació radical (genera un canvi important en la manera de fer les coses)

2. Perquè creus que és important?

Sense la innovació les empreses moren, perquè els seus competidors (que sí que innoven) els fan fora del mercat.

3. Coneixes el concepte Open Innovation? Què significa per a tu?

Open innovation és la innovació que es treballa en equips multidisciplinars, els integrants dels quals pertanyen a diferents empreses/organitzacions. Això permet l'obertura a nous enfocaments diferents del que es té des de dins de l'àmbit de l'empresa.

4. Podriem dir que els clusters són una manera de fer Open Innovation a petita escala?

Podríem dir que un clúster pot treballar amb la metodologia Open Innovation per fer totes o un conjunt de les empreses que el componen més competitives.



5. Coneixes els coworkings?

Sí, el coworking és una modalitat de treball col·laboratiu en el que, principalment emprenedors, comparteixen un espai físic i uns recursos per generar sinèrgies i optimitzar costos. A efectes legals, cada emprenedor és una empresa independent i entre aquests no és necessari que els uneixi un mateix sector o mercat.

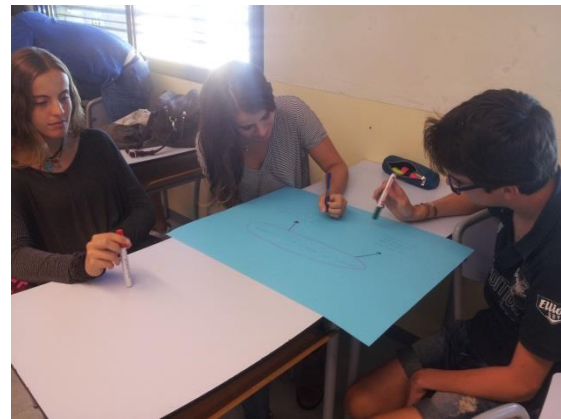
Imagineu-vos una sala d'un centre de negocis on en compte d'estar dividida en despatxos, hi ha taules de treball on hi treballen diferents empreses (emprenedors) cadascú a la seva taula i sense parets.

6. Creus que existeix certa relació en la manera de treballar dels coworkings amb els clústers?

Sí, a petita escala. Un clúster se relaciona històricament amb el conjunt d'empreses d'una indústria (o un sector) que estan localitzades en una zona geogràfica determinada, mentre que el coworking té més a veure amb l'emprenedoria.

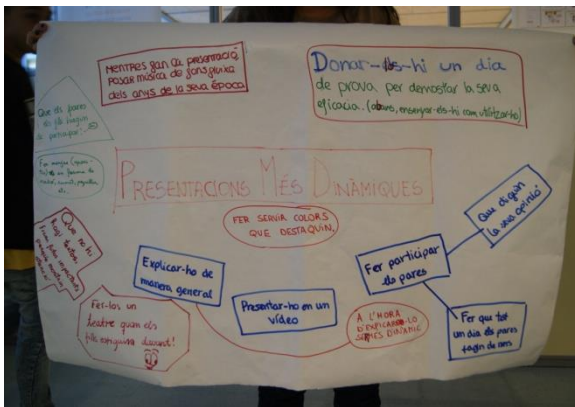


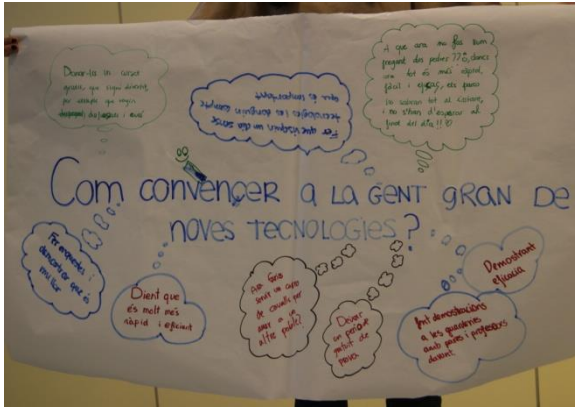
4. Fotografies resolució de reptes





Branwriting de 3r d'ESO:





Brainwriting de 4t d'ESO:

