



INICIATIVAS LOCALES DE IMPULSO A LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

[Guía para los Ayuntamientos]

INICIATIVAS LOCALES DE IMPULSO A LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

[Guía para los Ayuntamientos]



Dirección

JORDI ROIG

Presidente de la Comisión de Innovación del Pacto Industrial de la Región Metropolitana de Barcelona

JUDITH SUGRAÑES

Coordinadora Gerente del Pacto Industrial de la Región Metropolitana de Barcelona

ROSABEL HERNÁNDEZ

Jefa de la Sección de Apoyo al Tejido Productivo Local del Área de Desarrollo Económico y Empleo (Diputación de Barcelona)

ORIOL ESTELA

Asesor técnico del Área de Desarrollo Económico y Empleo (Diputación de Barcelona)

Coordinación y soporte técnico

EVA ESPUÑA

Servicio de Tejido Productivo del Área de Desarrollo Económico y Empleo (Diputación de Barcelona)

NEUS ARAN

Servicio de Tejido Productivo del Área de Desarrollo Económico y Empleo (Diputación de Barcelona)

ALBERT VALDIVIA

Responsable de Información y Finanzas del Pacto Industrial de la Región Metropolitana de Barcelona

Redacción de la guía

ORIOL ESTELA

Asesor técnico del Área de Desarrollo Económico y Empleo (Diputación de Barcelona)

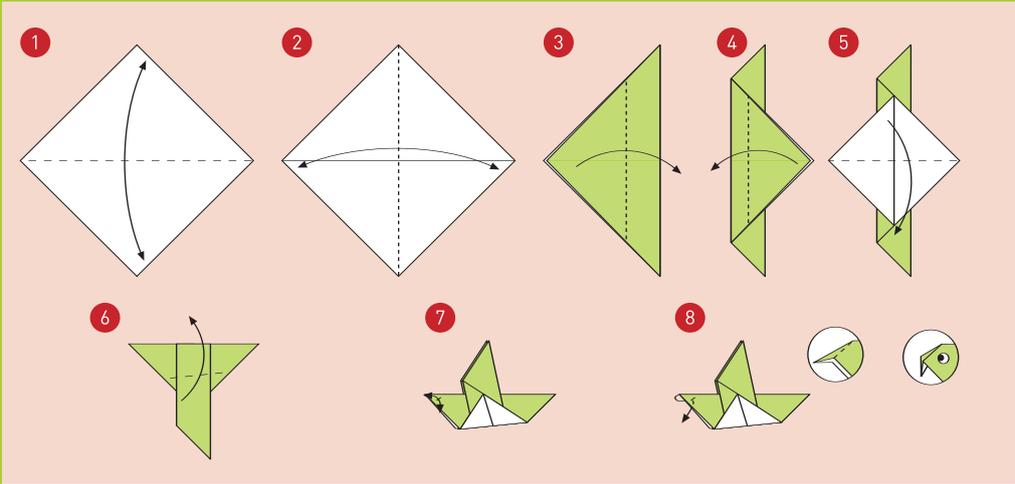
Este documento ha sido elaborado a partir de las tareas del grupo de trabajo formado por: ALBERT ISERN – ADELA ARTERO – ALAIN JORDÀ – ALBERT VALDIVIA – DAVID RÀFOLS – DOMÈNEC MARTÍNEZ – EVA ESPUÑA – EZEQUIEL PUIG – FREDES INSA – GLÒRIA SERRANO – IOLANDA REPULLO – JORDI ROIG – JUDITH SUGRAÑES – NEUS ARAN – NÚRIA MACIÀ – ORIOL ESTELA – ROSABEL HERNÁNDEZ – SERGI ANTOLÍ – TERESA FELIU – XAVIER HERNANDO – XAVIER JOVÉ.

También se ha contado con el apoyo de: TAMYKO YSA (Profesora titular del Departamento de Política de Empresa de ESADE), MARC AMBIT (Consultor), Horwath Accelera Management, SL y D'aleph Iniciativas y Organización, SA.

Fecha finalización: febrero de 2012

Primera edición: junio de 2012

DL: B-18023-2012



Sigue estas instrucciones para construir la pajarita

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	9
PARTE I: EL IMPULSO DE LOS ENTES LOCALES A LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL	13
1. El concepto de innovación	15
2. Los condicionantes de la innovación	25
2.1. Condicionantes a la innovación empresarial	29
2.2. Condicionantes para las políticas de impulso de la innovación	35
3. El impulso a la innovación empresarial	41
3.1. Las tipologías de políticas de impulso a la innovación	42
3.2. Los agentes de la innovación	57
3.3. Los recursos para la innovación	59
4. Pautas para la elaboración de un proyecto de impulso a la innovación empresarial	63
PARTE II: COLECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS LOCALES DE IMPULSO A LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL	71
BIBLIOGRAFÍA	113

Presentación

La dinamización de la economía, y, por extensión, el progreso de las sociedades, han tenido como motor a lo largo de la historia un fuerte impulso de la innovación en diversos ámbitos. Las distintas “revoluciones” que han marcado este progreso humano (neolítica, industrial, de las TIC...) se asocian a nuevas formas de producir, de comerciar, de consumir, de organizarse, pero también a cambios en la mentalidad y el imaginario colectivos. La voluntad de superación es una actitud humana que se manifiesta hasta en los contextos más adversos.

Es evidente que la crisis económica que sufrimos en la actualidad se puede calificar como uno de estos escenarios adversos. Y también parece claro que sólo podremos salir de ella con grandes dosis de creatividad e innovación. Todo el mundo es consciente de ello y así se expresa en discursos, políticas y proyectos: hay que favorecer la innovación; hay que crear entornos innovadores; se necesita innovación empresarial, se necesita igualmente innovación social.

Este interés general por la innovación es el que llevó hace más de un año a la Asociación del Pacto Industrial de la Región Metropolitana de Barcelona y al Área de Desarrollo Económico y Empleo de la Diputación de Barcelona a iniciar una colaboración específica orientada a analizar el papel que los ayuntamientos, y los entes locales en general, tienen y pueden tener en el impulso de la innovación empresarial. Una de las premisas de partida era que, en la actualidad, la mayor parte de los centros locales de servicios a las empresas con los que contamos en la provincia de Barcelona disponen de una capacidad de interlocución con el tejido empresarial, así como de una experiencia en la prestación de servicios a las empresas lo bastante amplia como para incorporar en sus programas habituales actuaciones que contribuyan a que las micro y pequeñas empresas se planteen dar un salto hacia la innovación.

De aquí nació la idea de elaborar conjuntamente una guía, que ahora tienen en sus manos, que entendemos que proporciona a los entes locales dos elementos de valor fundamentales y que la diferencian de otras guías o manuales que ya puedan existir sobre la temática.

En primer lugar, como sucede en toda guía, se sistematiza un conjunto de conceptos e ideas vinculados a la innovación en la empresa y al papel que pueden representar los entes locales en el impulso de esta innovación, de modo que cualquier ayuntamiento –cualquier agente local, incluso– que tenga interés por iniciar su camino como impulsor de la innovación empresarial, disponga de las bases necesarias para hacerlo.

En segundo lugar, se trata de una guía elaborada a partir del trabajo colectivo de un grupo de personas, todas ellas vinculadas a pro-

cesos innovadores, sea desde la propia empresa, sea desde la administración local o bien desde la investigación, que han sido capaces de poner en común todos aquellos conceptos e ideas relacionados con la innovación empresarial desde la perspectiva más próxima posible al territorio y desde el conocimiento profundo de la realidad cotidiana, tanto de nuestras empresas como de nuestros ayuntamientos.

Es por eso que, en nuestra opinión, el valor principal de esta guía se encuentra en la claridad de sus planteamientos y la especificidad local de su enfoque, mientras ilustra sobre cómo empezar a trabajar en el desarrollo de iniciativas locales de impulso de la innovación empresarial.

Esperamos, pues, que este trabajo resulte de utilidad para los ayuntamientos y el resto de agentes locales y que, en definitiva, suponga un apoyo más para conseguir más competitividad empresarial y un dinamismo más grande de las economías locales de cara al futuro.

Carles Ruiz Novella

Presidente del Comité Ejecutivo
Asociación Pacto Industrial de la
Región Metropolitana de Barcelona

Alberto Fernández Díaz

Vicepresidente primero y presidente
delegado del Área de Desarrollo
Económico y Empleo de la Diputación
de Barcelona

Introducción

En los últimos años, y animados por el clima favorable a considerar a la innovación como uno de los motores clave del desarrollo económico, un buen número de ayuntamientos de la provincia de Barcelona han puesto en marcha actuaciones dirigidas al tejido empresarial para fomentar actitudes innovadoras en general e impulsar proyectos concretos que significaran un adelanto en su capacidad innovadora.

El interés por desarrollar estas políticas radica principalmente en la convicción de que la colaboración entre administración, universidad y empresa (siguiendo el modelo de la llamada Triple Hélice), es un elemento clave para el impulso de la innovación empresarial, y de que los entes locales tienen un papel importante.

En este sentido, el creciente número de programas dedicados por otras administraciones –desde la Unión Europea a la Diputaciones, pasando por el Estado y los gobiernos autonómicos– al fomento de la innovación empresarial y la necesidad y/o la oportunidad de implicación de los gobiernos locales en ellos, ha hecho que el interés de los ayuntamientos para dotarse de los conocimientos y de los recursos técnicos necesarios para entender el proceso de innovación en la empresa y para adoptar las imprescindibles fórmulas de colaboración público-privada sea también cada vez más grande.

Hasta ahora, sin embargo, han sido los requisitos específicos de cada programa y, en gran medida, la importante tarea que en materia de innovación han realizado tanto los centros tecnológicos del territorio como el equipo de ACCIÓ (agencia de desarrollo económico e innovación de Cataluña), los factores que han generado más instrumentos y metodologías para abordar esta cuestión desde el ámbito local. Una tarea que ha contado, para su difusión y asunción por parte del mundo local, con el apoyo y la colaboración del Pacto Industrial de la Región Metropolitana de Barcelona, a través de su Comisión de Innovación, y del Área de Desarrollo Económico y Empleo de la Diputación de Barcelona.

Actualmente, sin embargo, se detecta cierta dificultad para que las PYMEs –principales destinatarias de las políticas de desarrollo económico local– aprovechen los recursos públicos de apoyo a la innovación, aspecto que se agrava teniendo en cuenta el marco de crisis económica y de necesidad de incrementar la competitividad de nuestro tejido productivo.

Ante esta situación, son muchos los ayuntamientos que querrían contribuir a mejorar la situación y no cuentan con los instrumentos necesarios para orientar sus primeros pasos.

Es por ello que la guía que tiene en sus manos es un intento, desde el mismo mundo local y mediante la colaboración de estas dos insti-

tuciones, de poner un cierto orden y sistemática en todo lo que se encuentra al alcance de los ayuntamientos para contribuir a contar con un tejido empresarial más innovador.

Y este intento se ha fundamentado en tres premisas:

1. No tenemos que inventar nada nuevo, sino contrastar, aprovechando miradas expertas (eso sí, desde la perspectiva local), aquello que ya existe y, en todo caso, destacar aquello que mejor ha funcionado y extraer las lecciones pertinentes de aquello que no ha funcionado tan bien.
2. Tenemos que trabajar sobre la base de la simplicidad (en los planteamientos, en el lenguaje, en los instrumentos...) dado que se trata de poner al alcance del mayor número posible de ayuntamientos las políticas de impulso de la innovación empresarial.
3. La innovación es multidimensional y puede adoptar definiciones y perspectivas muy diversas. Nuestro interés se basa en la innovación empresarial, referida fundamentalmente a las PYMEs y las microempresas, y por eso debemos centrarnos en los aspectos más relevantes vinculados a esta mirada específica.

Sobre esta base se ha desarrollado un proceso de análisis, intercambio y aprendizaje en torno a la innovación empresarial desde el ámbito local en el marco de un grupo de trabajo formado por un conjunto de personas representantes de la administración local, el mundo empresarial y los centros tecnológicos, con el apoyo puntual de empresas consultoras especializadas.

Los resultados y propuestas concretas que se han obtenido han tenido como objetivo contribuir a la optimización de los recursos existentes, al impulso de nuevos proyectos locales de apoyo a la innovación y la mejora de los proyectos actuales. En concreto:

- Reflexionar desde la práctica de los entes locales sobre su papel como agentes facilitadores e impulsores de procesos de innovación empresarial.
- Integrar en el análisis las visiones de los diversos agentes implicados en la innovación empresarial a escala local.
- Detectar y analizar buenas prácticas impulsadas por entes locales en diversos ámbitos territoriales.
- Analizar la aplicabilidad local de las políticas actuales, principalmente las del Departamento de Empresa y Ocupación, en este ámbito.
- Favorecer el *networking* entre el personal técnico participante.

El proceso que se ha seguido con el grupo de trabajo y que ha culminado con la elaboración de esta guía ha consistido en la realización de una serie de sesiones productivas dedicadas a los siguientes aspectos:

- Sesión 1 Concepto de innovación empresarial, tipología de actuaciones y condiciones necesarias.
- Sesión 2 Los ayuntamientos como impulsores y facilitadores de procesos de innovación empresarial.
- Sesión 3 Cierre de los aspectos trabajados en las dos sesiones anteriores.
- Sesión 4 Aplicabilidad de los recursos públicos existentes.
- Sesión 5 Elaboración de propuestas sobre lo que pueden hacer los entes locales para impulsar la innovación empresarial.

En paralelo, y con el apoyo de una empresa consultora, se ha realizado la recogida, selección y análisis de buenas prácticas locales, a partir de una exploración a diversas escalas territoriales (europea, estatal y catalana) y teniendo en cuenta las diferentes tipologías de actuaciones de impulso de la innovación empresarial que el propio grupo de trabajo había acordado.

Finalmente, la guía ha quedado configurada con los siguientes apartados:

Una primera parte en la que se encuentra el resultado de las sesiones del grupo de trabajo y que bajo el título “El impulso de los entes locales a la innovación empresarial”, se hace un repaso a los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de poner en marcha una política local de impulso a la innovación empresarial. Este apartado incluye la definición de innovación adoptada en este proceso, la revisión de los condicionantes que afectan a las empresas para innovar y a los entes locales para prestarles apoyo, las tipologías de actuaciones que se pueden llevar a cabo y las claves para la configuración de un proyecto de impulso a la innovación empresarial.

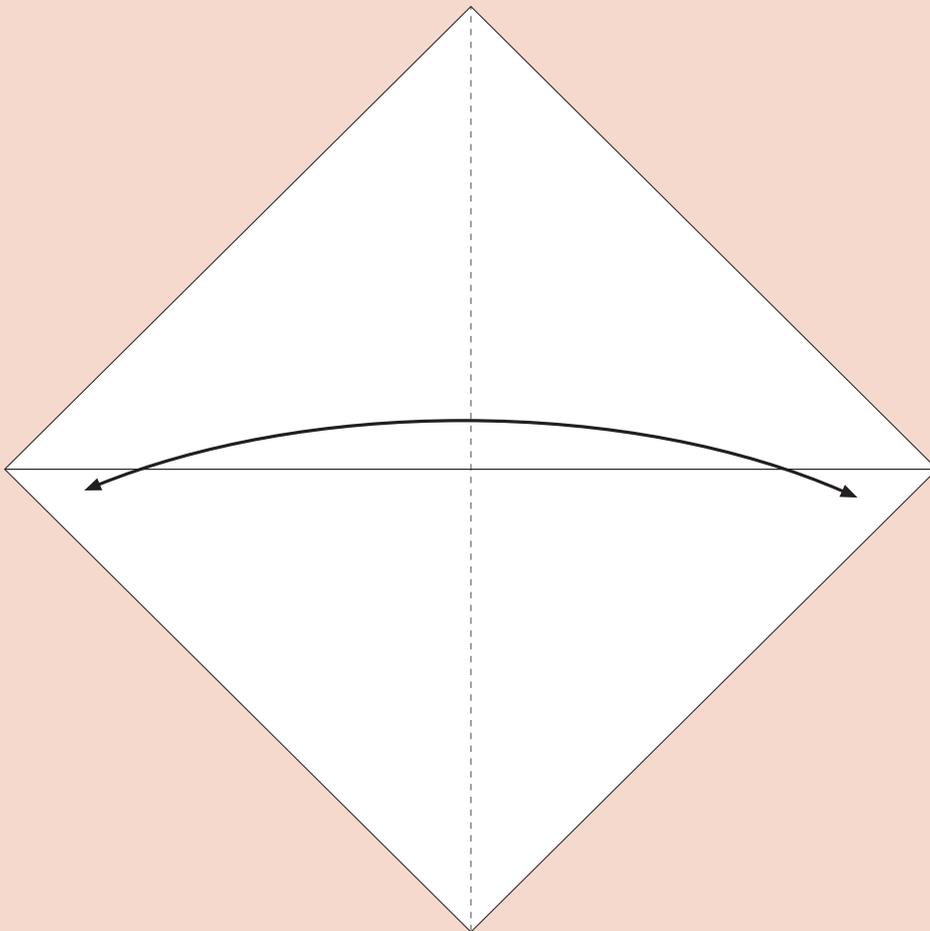
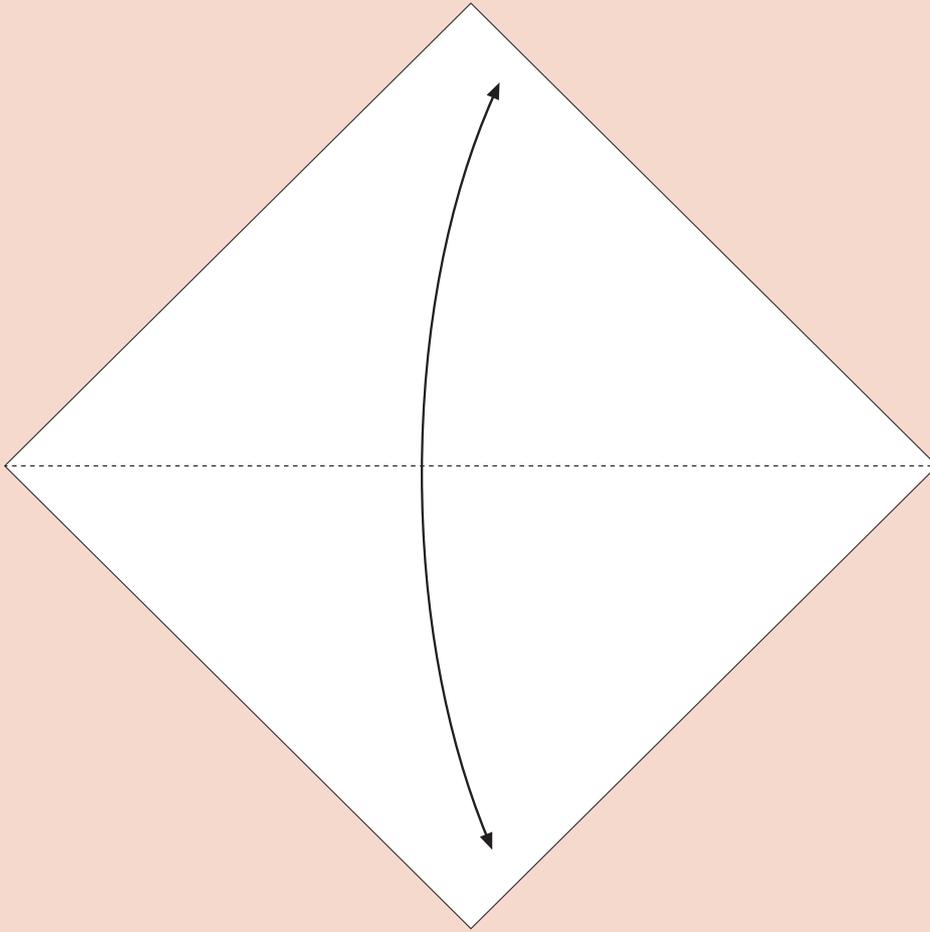
Una segunda parte en la que se incluyen las fichas de las 18 buenas prácticas recogidas a lo largo de todo el proceso.

Un conjunto de anexos que incluye una tabla con los principales recursos, un glosario de términos relacionados con la innovación empresarial, un directorio de entidades y recursos web con información y herramientas relacionadas.

En definitiva, la presente guía pretende ser un material de referencia para los ayuntamientos que quieran iniciarse en las políticas de impulso de la innovación empresarial y un instrumento con información de utilidad para el desarrollo de estas políticas.

PARTE I EL IMPULSO
DE LOS ENTES LOCALES
A LA INNOVACIÓN
EMPRESARIAL





1. EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN

El mundo cambia; lo hace muy rápidamente y, a veces, de manera traumática. Parece que ya no basta con tener capacidad para responder a los cambios, sino que hay que anticiparse a ellos de algún modo. El ámbito económico es, además, uno de los que experimentan más cambios y más rápidos y repentinos: emergencia de nuevos mercados, multiplicación y diversificación de competidores, transformación de los factores clave de competitividad, alteraciones en el escenario macroeconómico... Todos estos aspectos, y muy especialmente la situación de crisis de los últimos cinco años, han situado a la **innovación** como un elemento determinante de la capacidad de prosperar en un entorno cambiante y posiblemente la han convertido en el objetivo principal de las políticas de desarrollo económico, también a escala local.

Hoy en día, el concepto de **innovación**, junto con otros asociados con él, como **creatividad y talento**, se encuentran en cualquier discurso político o en cualquier reflexión académica sobre el desarrollo económico, y se aplican a todos los sectores de actividad y a todas las esferas de la realidad socioeconómica¹. Se trata, por tanto, de un objetivo que sobrepasa el ámbito económico y que acaba por hacer referencia a unas **actitudes y aptitudes individuales y colectivas** para progresar, para encontrar nuevas respuestas a viejos y nuevos problemas, para utilizar los recursos de que se dispone del modo más eficiente y eficaz posible.

Algunas frases de personas célebres que suelen ser identificadas como innovadoras nos ayudan a entender cuál es el contexto en el que se produce este protagonismo de la innovación en nuestras vidas, destacando algunos ingredientes esenciales. Así es como las han interpretado los miembros del grupo de trabajo vinculado a la elaboración de esta guía:

GRUPO DE TRABAJO

“La imaginación es más importante que el conocimiento” (ALBERT EINSTEIN). En realidad se trata de la complementariedad perfecta, aunque a menudo el conocimiento puede llegar a ahogar a la imaginación. Sin embargo, un contexto de crisis obliga a tener más imaginación para superar las limitaciones del conocimiento.

¹ **INNOVACIÓN Y SOCIEDAD.** La innovación ya no se ve hoy en día como algo que se lleva a cabo exclusivamente en los departamentos de investigación de las empresas o los centros tecnológicos. La implicación del conjunto de la sociedad en la innovación se pone de manifiesto por ejemplo, en procesos como los de innovación abierta donde, gracias a las nuevas tecnologías, cualquier persona puede aportar sus ideas en la búsqueda de soluciones innovadoras para retos en campos muy diversos. Ver casos como el de Innocentive (<http://www.innocentive.com/>) o el de Ideas4all (<http://es.ideas4all.com/>). Otro ejemplo serían los **Living Labs**, es decir, la utilización de las ciudades, del espacio público y la participación de la gente para testar nuevos productos y servicios vinculados normalmente a las tecnologías de la información y la comunicaciones (red europea de **Living Labs**: <http://www.openlivinglabs.eu/>). El caso más evidente de relación entre innovación y sociedad se produce, sin embargo, cuando hablamos de **innovación social**. El concepto de innovación social tampoco tiene una única lectura, ya que en un sentido general se puede considerar como “la capacidad de introducir, en la reflexión y en la acción, aspectos nuevos que no se han tenido en cuenta hasta el momento para poder mejorar la sociedad” (ver <http://nova.cat/>), aunque, de nuevo desde una perspectiva empresarial, se considera como tal “la introducción de nuevos modelos de negocio y mecanismos basados en el mercado que proporcionan prosperidad económica, ambiental y social de manera sostenible” (ver <http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/>). El filósofo Daniel Innerarity y el catedrático de Sociología Ander Gurrutxaga reflexionan sobre el concepto de innovación social en el libro “¿Cómo es una sociedad innovadora?”, disponible en <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=762>).

¿LA “CARA OSCURA” DE LA INNOVACIÓN.

En el siglo XIX, el movimiento *ludista* denunciaba que el progreso tecnológico (representado en aquel momento por las máquinas en la industria) suponía un menosprecio del trabajo humano y era la causa de la reducción de los salarios de la población obrera. Este debate entre tecnología/innovación y trabajo humano sigue vigente hoy en día, sobre todo en momentos de crisis y cuando se producen despidos en determinadas industrias. En ocasiones, los avances científicos derivan en innovaciones que pueden considerarse como mínimo de dudosa conveniencia para el progreso, como sería el caso de la fisión nuclear y la bomba atómica. Es, pues, la utilización de las innovaciones con malas finalidades la que pone a aquéllas en cuestión, ya que hay quien obtiene un provecho de ello de manera inadecuada: la red terrorista Al Qaeda difícilmente funcionaría sin los avances obtenidos en los últimos años en materia de telecomunicaciones. Finalmente, un fenómeno diferente es el de la **obsolescencia programada**, según el cual se programa el final de la vida útil de un producto, a menudo a partir de la introducción de pequeñas innovaciones que, sin alterar las funciones esenciales del producto, obligan a adquirir uno nuevo, como podría ser el caso de las diferentes y sucesivas versiones de un determinado software informático. En el documental *Comprar, tirar, comprar* se explican los orígenes y las implicaciones actuales de este fenómeno: <http://www.youtube.com/watch?v=3pb7HOfp8PU>

“Imposible significa que todavía no se ha encontrado la solución” (SCOTT THORPE, autor de *Pensar como Einstein*). En esta perspectiva de que nada es imposible, hay que establecer retos para enfrentarse a los riesgos con ilusión, afán de superación, cooperación y participación de miradas diferentes.

“Qué se necesita para crear algo notable? Es una mezcla de originalidad, pasión, valentía y atrevimiento.” (SETH GODIN, autor de best-sellers sobre emprendeduría e innovación). La actitud es fundamental, aunque a veces también se necesita suerte. Además, una idea mediocre bien ejecutada puede tener éxito y una idea brillante mal ejecutada puede ser un fracaso.

“Cuando la única herramienta de que se dispone es un martillo, los problemas empiezan a parecer clavos.” (ABRAHAM MASLOW, psicólogo norteamericano conocido por establecer la jerarquía de las necesidades humanas). De esta cita se pueden extraer dos lecturas diferentes en clave de innovación:

1. La falta de herramientas (y recursos) puede ser un estímulo a la innovación para encontrar nuevas formas de proceder.
2. Cuando sólo se tiene una herramienta todas las soluciones se adaptan a ella.

Estas aproximaciones a la innovación ponen en general el acento en la actitud proactiva, el interés y el esfuerzo para resolver los problemas y los retos que se nos presentan.

Pero, ¿con qué finalidad orientamos esta actitud? Dicho de otra manera, ¿qué perseguimos mediante la innovación?

Es evidente que la innovación es un medio para alguna cosa, que podemos identificar en términos generales con el progreso económico y social. No obstante, pueden existir objetivos específicos de la innovación, de manera que cualquier ente, cualquier institución, hasta cualquier sociedad que se proponga fomentar la innovación debe plantearse previamente el resultado que espera obtener.

También se debe tener presente que la innovación, como cualquier otra actividad humana, no es necesariamente positiva en términos absolutos. La búsqueda indiscriminada de la innovación y/o su aplicación inadecuada puede derivar en resultados no deseados. Encontramos un ejemplo en la innovación aplicada a actividades ilegales o delictivas, o en prácticas como la obsolescencia programada².

La presente guía contempla la innovación desde dos perspectivas, que conducen a determinar los objetivos correspondientes. El punto de partida es la innovación empresarial, y por tanto los objetivos tendrán que ver con la obtención de beneficios o, de manera más genérica, con la competitividad de la empresa. Pero también nos interesan aquí, especialmente, las políticas públicas locales que pueden contribuir a esta innovación empresarial, y es por ello que la mirada se tiene que situar más allá de los objetivos empresariales, ya que toda política pública tiene que tener como objetivo final el bien común y el interés general.

Así se puede plantear dos niveles de resultados esperados de la innovación: los **outputs**, o resultados inmediatos, entre los que encontraríamos fundamentalmente los que están asociados a la competitividad empresarial, y los **outcomes**, o resultados a medio y largo plazo, más vinculados a la sostenibilidad de esta competitividad y su derivación en una competitividad territorial más amplia. Es decir, más vinculados a los objetivos de la administración pública que interviene.

La diferencia entre *outputs* y *outcomes*, según se debatió en el grupo de trabajo, se refleja en el siguiente cuadro.

Es importante remarcar estas diferencias, ya que a menudo se pretende evaluar las actuaciones directamente a través de los *outcomes*, cuando éstos pueden depender de otros factores además de los derivados de estas actuaciones. Es muy importante, por lo tanto, evaluar también el logro de los *outputs* como resultados directos de las actuaciones, para saber si éstas conducen –y en qué grado– a los resultados deseados.

La clasificación de un indicador como *output* o como *outcome* es totalmente relativa, en el sentido de que no se puede confeccionar un listado de indicadores que siempre sean *outputs* o *outcomes*. Así, por ejemplo, un indicador como el número de empresas exportadoras será un *output* de un actuación que se dirija a impulsar la innovación a partir de facilitar el acceso a los mercados exteriores, mientras que puede ser un *outcome* de cualquier otra política que impulse la innovación pero que no busque directamente la internacionalización. Igualmente, el número de personas con cualificación elevada trabajando en las empresas locales será un *output* en el caso de programas que incentiven expresamente su incorporación a las mismas como forma de motivarlas a innovar, y un *outcome* en cualquier otro caso (las empresas innovadoras suelen contactar con personas más cualificadas). En definitiva, la habilidad en la adopción de una política adecuada de impulso de la innovación empresarial residirá en la capacidad de identificar y llevar a cabo aquellas actuaciones que con un número limitado de *outputs* permitan lograr más y mejores *outcomes*, teniendo en cuenta el entorno concreto en el cual se llevarán a cabo.

GRUPO DE
TRABAJO

a partir de
la aportación
de Tamyko Isa

DIFERENCIA ENTRE *OUTPUTS* Y *OUTCOMES*

OUTPUTS

- Son el resultado de un proceso concreto (objetivo intermedio) que puede permitir alcanzar un impacto deseado (*outcome*, el objetivo final).
- Son fáciles de medir con indicadores de resultados y, por lo tanto, también de interpretar.
- El *output* es el resultado de la actividad en la organización, por lo tanto, hay un control sobre el proceso.
- Son resultados a más corto plazo.

OUTCOMES

- Resultado de una combinación de procesos en términos de impacto deseado en el territorio (mejora de la calidad de vida, implica un cambio cultural...)
- Dificultad metodológica para medirlos e interpretarlos.
- **Dificultad para saber en qué medida un *output* genera un *outcome* (habrá que diseñar modelos causa-efecto).**
- Los factores que han influido en un mejor o peor resultado de *outcome* son tan diversos que a menudo es difícil interpretar su resultado.
- El *outcome* es el sumatorio de muchos factores que no todos controlamos. Obtener mejores o peores resultados de *outcome* no depende exclusivamente de las variables que controlamos.
- Son resultados a más largo plazo, con menor visibilidad desde la perspectiva de la acción política.

La finalidad, pues, de las políticas de impulso a la innovación en el territorio debe ser la de promover el logro de los *outputs* pertinentes para llegar a unos determinados *outcomes* territoriales, en un marco de corresponsabilidad entre todos los agentes implicados en los procesos de innovación³.

³Los **agentes** implicados en los procesos de innovación y el papel que desempeñan pueden variar en cada territorio, pero en general podremos encontrar los diversos niveles de la administración pública, empresas, centros tecnológicos y de investigación, universidades, organizaciones empresariales, entidades financieras e incluso, según el caso, la población en general.

Por consiguiente, el foco de una política de impulso de la innovación empresarial debe situarse en el logro de aquellos *outputs* que conduzcan, de forma agregada, a los *outcomes* perseguidos. A menudo, cuando llevamos a cabo una política de apoyo a la innovación empresarial, parece que la mirada de la empresa y la mirada del ente local pueden no coincidir en los objetivos a alcanzar, por lo menos a corto plazo, pero simplemente se trata de una focalización diferente en los *outputs* o en los *outcomes*.

Una muestra de estas diferentes perspectivas propias de la empresa y de la administración pública la encontramos en el análisis de algunas de las definiciones de innovación empresarial más utilizadas:

- **Innovación:** Introducción por primera vez en el mercado de un producto, o de un proceso modificado, a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, y que ha sido aceptada por el mercado.
Enciclopèdia.cat

- **Innovación** consiste en producir, asimilar y gestionar con éxito una novedad en los ámbitos económico y social. A las empresas, la innovación les permite conquistar nuevos mercados o hacer frente a la competencia. Se presenta con formas muy diversas, desde la invención que resulta de la investigación y el desarrollo hasta la creación de nuevos conceptos de comercialización, pasando por la adaptación de procedimientos de producción, la explotación de nuevos mercados o la utilización de nuevas perspectivas organizativas.
Unión Europea. Innovación y estrategia de Lisboa (2003).

- **Innovación** es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo con un elevado grado de mejora, o un método de organización o comercialización nuevo aplicado a las prácticas del negocio, el lugar de trabajo o las relaciones externas.
Manual de Oslo de la OCDE (uno de los principales referentes internacionales de definición e interpretación del proceso de innovación).

- **Innovación** es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de productividad.
EUTDH-Universitat Autònoma de Barcelona.

- **Innovación** es un proceso que tiene como finalidad conseguir elementos de diferenciación estratégica en la empresa. Cuando estos elementos diferenciadores se basan en tecnología hablamos de innovación tecnológica.
Xavier Ferràs, Director del Centro de Innovación Empresarial de ACCIÓ.

- Investigación es transformar dinero en conocimiento. **Innovación** es transformar conocimiento en dinero.
Vicenç Aguilera, Consejero Delegado de FICOSA.

¿Cuál es tu definición de innovación?



Estas definiciones son importantes para destacar dos cuestiones alrededor de la innovación desde la perspectiva empresarial:

- A menudo, especialmente en el caso de las PYMEs, **se confunden innovación y mejora continua**. Aunque es cierto que ambas prácticas pueden conducir al logro de los mismos outputs, sobre todo en términos de resultados para la empresa, los impactos a medio y largo plazo (los outcomes alcanzados) pueden llegar a ser muy diferentes. Este sería el caso de un proceso de mejora que permitiera ir abaratando costes de producción pero que no introdujera ningún cambio que llevara al producto o servicio a ser más apto para las nuevas necesidades del mercado correspondiente⁴. En todo caso, la mejora continua se puede asociar a la calidad, mientras que la innovación se asocia más con la creatividad y la estrategia.

La mejora continua, por lo tanto, es seguramente condición necesaria pero no suficiente para la innovación.

⁴La diferencia entre el perfeccionamiento de los teléfonos móviles y la introducción de los *smartphones* puede ilustrar este cambio de aspecto cualitativo que supone la innovación respecto a la mejora continua.

Para visualizar esta distinción entre mejora continua e innovación, el grupo de trabajo vinculado a la elaboración de esta guía trabajó sobre los elementos que caracterizan a una y otra:

GRUPO DE
TRABAJO

DIFERENCIA ENTRE MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

MEJORA CONTINUA

- Supone una mejora inmediata en la competitividad en el mercado.
- Representa un cambio gradual.
- Tiene efectos sobre la empresa sobre todo a corto plazo.
- Aporta una ventaja poco sostenible en el mercado, ya que suele ser más fácilmente copiable.
- Efectos y consecuencias muy limitadas al ámbito estrictamente empresarial.
- Riesgo relativamente bajo.
- Inversión limitada y más acotada (previamente cuantificable) aunque continua en el tiempo.
- Al alcance de todas las empresas.

INNOVACIÓN

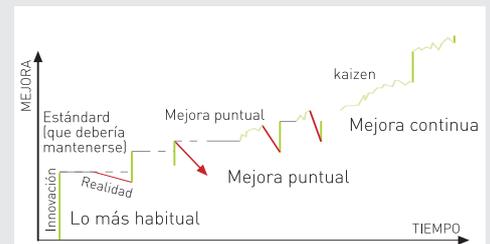
- Supone un nuevo posicionamiento en el mercado, cambia el mercado o lo crea.
- Representa un cambio radical.
- Tiene efectos sobre la empresa sobre todo a medio y largo plazo.
- Aporta una ventaja más sostenible en el mercado.
- Efectos y consecuencias que llegan a toda la sociedad (cambios en los hábitos de consumo, por ejemplo).
- Riesgo normalmente elevado.
- Generalmente requiere una inversión elevada, poco cuantificable a priori con esfuerzos más episódicos.
- Al alcance de un determinado tipo de empresa.

Así pues, la distinción tiene sentido si lo que se pretende es articular una política pública dirigida específicamente a la innovación: todas las empresas pueden ir mejorando sus procesos y productos a lo largo del tiempo, y también se puede desarrollar políticas de apoyo a esta mejora, pero si lo que se pretende es lograr un salto cualitativo importante en la competitividad, éste sólo se producirá mediante la innovación.⁵

- El principal *output* perseguido por la empresa mediante la innovación está claro: **ganar dinero**. En la decisión de invertir en innovación, la posibilidad de mejora de los resultados empresariales es el que, desde una perspectiva puramente de negocio, tendría que pasar por delante de cualquier otra consideración. Afortunadamente, hoy en día la adopción de comportamientos socialmente responsables por parte de cada vez más empresas introduce un matiz importante en esta búsqueda del beneficio puro y duro, y toman cada vez mayor importancia los resultados de la empresa en términos de generación de ocupación y de su calidad, de aportación al progreso del territorio o de estímulo positivo para el resto de la sociedad. Aun así, no se debe perder de vista que el objetivo central para la empresa es el económico y que, lógicamente, a la hora de articular políticas públicas de apoyo se debe asegurar que se produce realmente un retorno hacia la sociedad.

En definitiva, se debe establecer *outcomes* factibles para el territorio que deriven, entre otros, de los procesos de innovación y los agentes implicados en estos procesos tienen que generar los *outputs* que permitan lograr estos *outcomes*. Se debe promover de algún modo que los agentes lleven a cabo una actuaciones determinadas que, a medio y largo plazo, conduzcan a lograr unos resultados positivos para el conjunto de la sociedad (en términos de renta, ocupación, etc.) mediante la innovación.

⁵MEJORA (CONTINUA) vs. INNOVACIÓN (RADICAL). Todas las empresas luchan constantemente para mejorar sus resultados. El conocimiento acumulado de la organización, así como el progresivo dominio del proceso de producción o de prestación del servicio correspondiente, tanto a nivel de dirección como de las personas que intervienen en él directamente, otorga la habilidad para introducir cambios en todos los aspectos que contribuyan a esta mejora. Pero mejorar no significa necesariamente innovar. La innovación implica algún tipo de ruptura con lo que se estaba haciendo hasta el momento o cómo se estaba haciendo con el fin de aportar más valor al mercado. El reto, pues, es traducir mejora continua (lo que en términos empresariales se suele conocer con el término japonés *Kaizen*) en innovación continua y ésta, periódicamente, en innovación radical.



Fuente: Programa Genera. Generalitat de Catalunya.

A título de ejemplo de los *outputs* y los *outcomes* que se puede plantear una administración pública a la hora de impulsar procesos de innovación empresarial se presenta a continuación algunos de los indicadores propuestos en el marco del grupo de trabajo vinculado a la elaboración de esta guía.

Como ya se ha dicho, los siguientes indicadores no tienen una validez genérica, ya que cualquiera puede ser *output* u *outcome*, en función del proyecto o programa concreto a que se refieran.

EJEMPLOS DE OUTPUTS Y OUTCOMES

OUTPUTS

- Recursos destinados a innovación
- Cofinanciación y acceso a programas de fomento de la innovación
- Número de proyectos colaborativos
- Grupos acreditados de investigación en el territorio

OUTCOMES

- Número de empresas exportadoras
- Mayores ingresos empresariales
- Oferta de trabajo cualificado
- Número de empresas *start-up*
- Número de empresas *spin-off*
- Porcentaje de estudiantes universitarios/as que emprenden
- Número de proyectos que elaboran los centros de I+D del territorio
- Número de proyectos en los que intervienen centros tecnológicos
- Creación de nuevos negocios dentro de las empresas
- Incremento de la confianza entre los agentes de la innovación
- Crecimiento empresarial

Piensa en los *outputs* y *outcomes* de tu proyecto



Teniendo en cuenta todos estos elementos, se hace evidente la necesidad de definir claramente cuál debe ser el objeto de las políticas de impulso a la innovación empresarial, de modo que se tiene que concretar una definición de innovación empresarial.

La definición propuesta por el grupo de trabajo es la siguiente:

LA INNOVACIÓN ES UN CAMBIO SUSTANCIAL QUE GENERA VALOR AÑADIDO ACEPTADO POR EL MERCADO Y QUE REPERCUTE POSITIVAMENTE EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA.

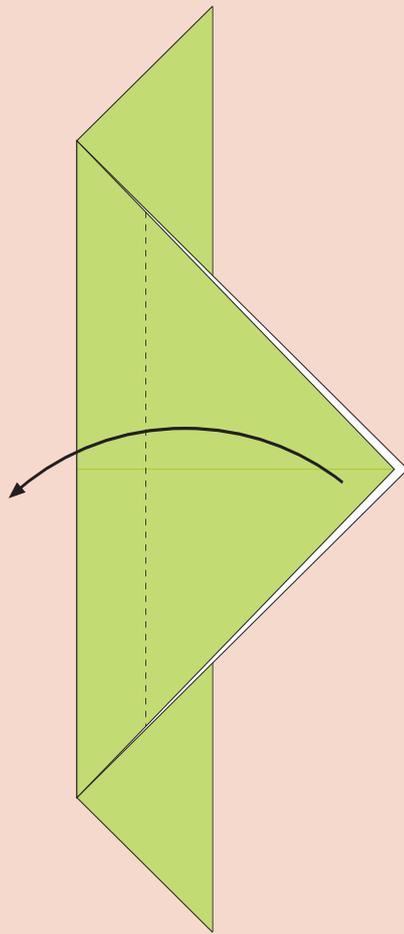
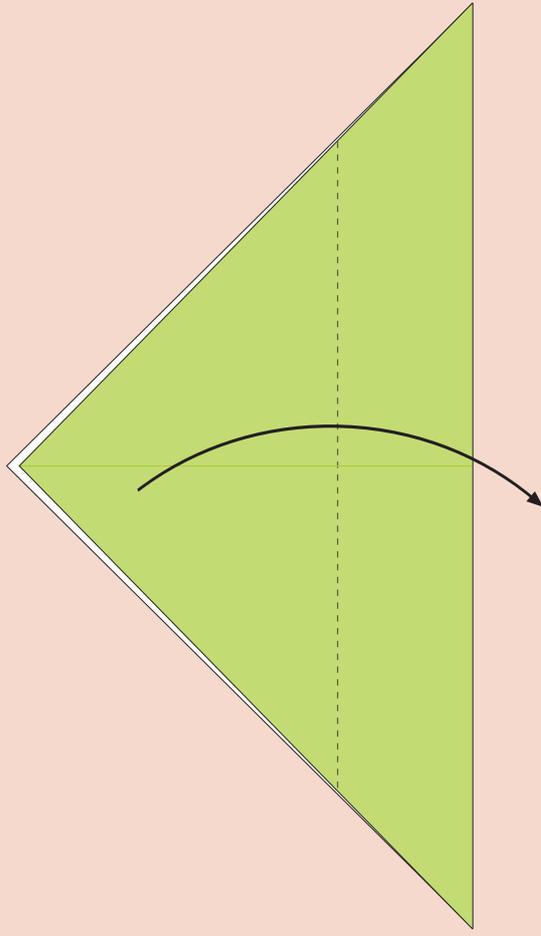
De modo más preciso:

- **La innovación es un cambio sustancial.** Este cambio puede producirse en cualquier ámbito de la actividad de la empresa: organización, producción, comercialización...

- **Este cambio genera valor añadido.** Se trata de un cambio que impacta de forma relevante en el valor que ofrece la empresa en el mercado.
- **El valor añadido es aceptado por el mercado.** No solo se debe ofrecer más valor o uno nuevo, sino que éste debe tener éxito.
- **El cambio repercute positivamente en los resultados económicos de la empresa.** La innovación que queremos impulsar se tiene que traducir en beneficios empresariales, aunque sea a medio o largo plazo.

Así pues, habiendo concretado el objeto de las políticas de impulso a la innovación empresarial, se puede reflexionar acerca de los condicionantes que inciden en la empresa a la hora de innovar y en los ayuntamientos a la hora de prestar apoyo.





2. LOS CONDICIONANTES DE LA INNOVACIÓN

La capacidad de innovar se apoya en dos elementos fundamentales: una **actitud** determinada y la disponibilidad de unos **recursos**. Cuando se habla de la innovación de manera genérica se podría llegar a afirmar, incluso, que los recursos no son tan imprescindibles si la actitud es decidida; pero en el caso de la innovación empresarial es innegable que siempre se deberá invertir unos recursos, sean del tipo que sean (tiempo, dinero, personas...) y esta es una cuestión capital para la empresa. Se debe tener en cuenta que la innovación no es un objetivo en sí misma, es un medio para conseguir que la empresa mejore sus resultados.

La realidad, en cualquier caso, nos dice que hay empresas que innovan y otras que no, aunque en general todas trabajen para lograr mejoras continuas en lo que hacen y en la forma en que lo hacen. Del mismo modo, hay países, regiones o ciudades que son considerados más innovadores que otros⁶. Lugares donde existe un clima más favorable para la innovación y donde acaban concentrándose, por lo tanto, empresas innovadoras.

La interrelación entre territorio innovador y empresa innovadora parece, pues, evidente.

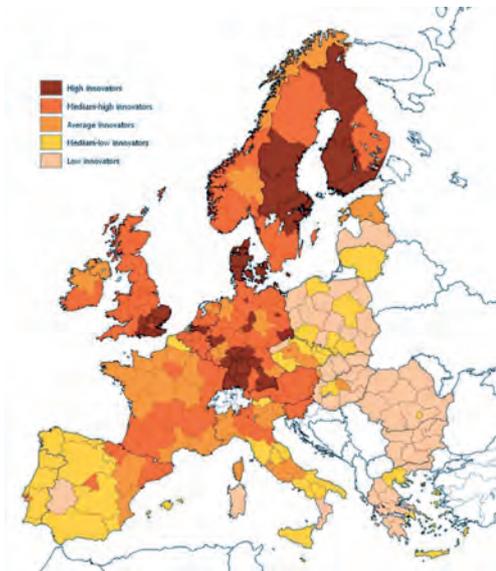
‘LAS TRES “T”. El geógrafo Richard Florida, profesor de la Universidad de Toronto, ha adquirido notoriedad mundial gracias a sus teorías sobre las clases creativas y la relación entre ciudades y creatividad. En su formulación más célebre expresa cómo la capacidad de una ciudad para atraer profesionales de los ámbitos creativos depende de los niveles de talento, tecnología y tolerancia (las tres “T”) que se encuentran en esta ciudad. Ver: <http://www.creativeclass.com/>.

RANKINGS TERRITORIALES DE INNOVACIÓN

ELABORACIÓN PROPIA

La elaboración de rankings territoriales es una práctica en auge, mediante la cual se pueden analizar, de manera absoluta y comparada, los condicionantes que presenta un territorio de cara a la innovación. Así, por ejemplo, el Innovation Union Scoreboard 2010 (<http://www.proinno-europe.eu/innometrics/page/innovation-union-scoreboard-2010>) sitúa a España en el grupo de los países moderadamente innovadores de la Unión Europea (junto con la República Checa, Grecia, Hungría, Italia, Malta,

EUROPEAN REGIONAL INNOVATION PERFORMANCE GROUPS



Fuente: European Innovation Scoreboard 2009, European Commission.

Polonia, Portugal y Eslovaquia), que son aquellos que presentan unos indicadores por debajo de la media del UE-27. Las fortalezas relativas que se destacan se encuentran en las publicaciones científicas internacionales y en las dimensiones de financiación y apoyo y algunos *outputs*, mientras que las debilidades relativas se registran en las inversiones empresariales, el establecimiento de vínculos con las personas emprendedoras y los activos intelectuales e innovadores.

A escala regional el Regional Innovation Scoreboard 2009 (<http://www.proinnoeurope.eu/page/regional-innovation-scoreboard>) sitúa a Cataluña, con datos de 2006, en el grupo medio-alto entre las regiones europeas, y destaca en términos relativos sus elementos facilitadores para la innovación (educación universitaria y a lo largo de la vida, I+D pública y banda ancha). En cambio, se puntúa claramente por debajo de la media los aspectos vinculados a la inversión privada (empresarial) en I+D.

Existen también clasificaciones de ciudades innovadoras, como el *Innovation Cities Index* (<http://www.innovation-cities.com/innovation-cities-europe-index-2010-european-city-rankings/>), que en su edición de 2010 situaba Barcelona en el 16º lugar de Europa y el 26º del mundo, en los últimos lugares del grupo destacado de ciudades que actúan como nexos para la innovación entre segmentos económicos y sociales.

La pregunta es: existen condicionantes “objetivos” para la innovación? Conociendo las características de una empresa o de un territorio, podemos anticipar si será más o menos proclive a innovar?

GRUPO DE TRABAJO

Durante los debates del grupo de trabajo vinculado a la elaboración de esta guía se identifican como principales factores explicativos del bajo nivel de innovación en nuestro país: los escasos **estímulos a la innovación**, el mal enfoque y funcionamiento del sistema educativo y la **herencia histórica**.

El entorno social e institucional no estimula la cultura innovadora. De manera específica, no se incentiva la cultura de asumir riesgos.

El sistema educativo promueve más bien la cultura de

evitar el fracaso, conservadora, de control, y estos valores estancan la innovación.

Este es un círculo que se retroalimenta en sentido negativo, y que históricamente puede tener sus orígenes en el aislamiento del país durante la dictadura, generando una sociedad en cierto modo acomplejada ante otros países y culturas más “adelantados” y abiertos, y cada vez menos dispuesta a tomar iniciativas. Con el fin de superar los condicionantes históricos se tiene que evitar caer tanto en la autocomplacencia como en la autocompasión, ser más “cosmopolitas” y valorizar los éxitos y ejemplos positivos que existen de personas e instituciones que en diferentes ámbitos, y a menudo pasando desapercibidos, son altamente innovadores.

Además, se debe apostar por una formación que tiene que ser algo más que un traspaso de información y conocimientos, tiene que orientarse más a transferir valores y actitudes (conscientes e inconscientes) para potenciar la cultura creativa y el esfuerzo.

Algunas de las ideas propuestas para superar esta situación son:

- Se debe adoptar métodos de enseñanza menos estructurados y más creativos y nuevas formas de evaluación, así como incorporar el concepto de emprendeduría de manera transversal en el sistema educativo.
- Se necesita un pacto político a medio-largo plazo para desarrollar una base formativa adecuada. La administración pública debe garantizar las condiciones, impulsar y coordinar un pacto de este tipo, pero la iniciativa privada no puede quedar al margen y debe implicarse totalmente.
- Se debe incentivar, hacer visibles y valorizar ante el resto de la sociedad a las personas emprendedoras que asumen riesgos.
- Se debe estimular y fomentar la aceptación social del fracaso, poniendo más herramientas/recursos, por ejemplo para volver a empezar después de una experiencia empresarial fallida.

¿Qué obstáculos a la innovación identificas en tu entorno?



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

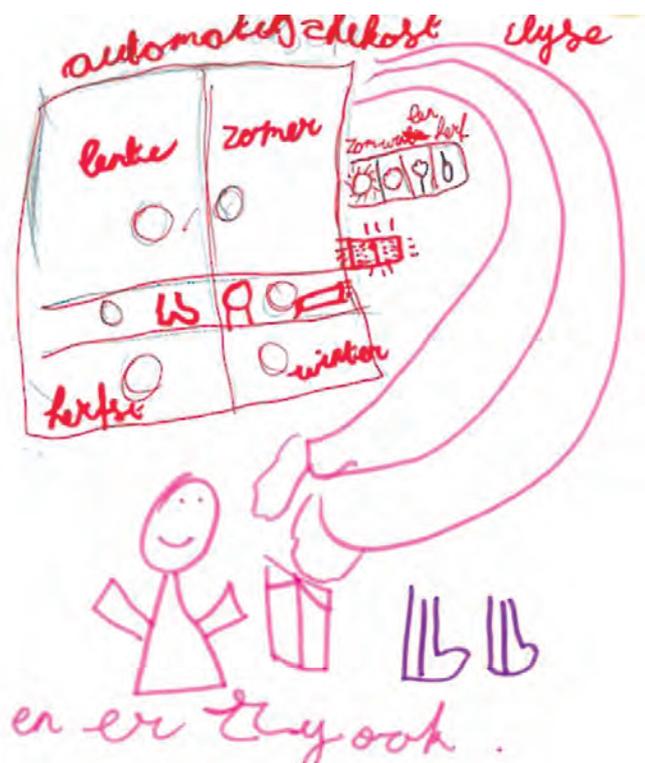
BUENA
PRÁCTICA

PROYECTO MYM@CHINE (BÉLGICA)

<http://www.mymachine.be/en/node/20>

Se trata de una iniciativa sin afán de lucro que invita a niños y jóvenes a diseñar máquinas que hagan realidad alguno de sus sueños o resuelvan alguna de sus necesidades. Los diseños se trasladan a las escuelas de ingeniería para que sus alumnos traten de construir los prototipos de esas máquinas. El objetivo es mostrar que la imaginación y el esfuerzo conducen a la innovación. Cualquier cosa es posible.

Diseño de una máquina para escoger la ropa que hay que ponerse cada día



Fuente: <http://www.mymachine.be/en/node/20>

¿Serías capaz de dibujar la máquina que haría realidad tu sueño?



Así pues, a la hora de promover la innovación empresarial desde la acción pública hay que ser conscientes tanto de cuáles son los factores que hacen que una empresa adopte la actitud conveniente de cara a innovar como de cuál es el “clima social” alrededor de la innovación.

2.1. CONDICIONANTES A LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Anteriormente se ha afirmado que, así como todas las empresas pueden introducir algún tipo de mejora de manera continua, posiblemente no todas las empresas se encuentran en condiciones de innovar teniendo en cuenta la definición de innovación utilizada en esta guía.

En general, cuando se habla de empresas innovadoras los referentes que se utilizan son recurrentes: Apple, Google, IKEA, 3M... Se trata de grandes empresas multinacionales que han conseguido su poder de mercado gracias a la innovación, y que son consideradas los "iconos" que marcan el camino a seguir.

Para las pequeñas y medianas empresas, y aún más para las microempresas y las personas emprendedoras, estos referentes pueden ser útiles pero resultan lejanos.

Las 20 empresas más innovadoras del mundo (2006)

2006	2005	Empresa	2006	2005	Empresa
1	1	Apple	11	11	Virgin
2	8	Google	12	12	Samsung
3	2	3M	13	5	Sony
4	14	Toyota	14	6	Dell
5	3	Microsoft	15	18	IDEO
6	3	General Electric	16	20	BMW
7	9	Procter & Gamble	17	16	Intel
8	9	Nokia	18	15	eBay
9	19	Starbucks	19	new	IKEA
10	7	IBM	20	13	Wal-Mart

Fuente: BusinessWeek

¿Cuáles son los condicionantes a la innovación de las empresas de tu entorno?



GRUPO DE TRABAJO

Entre las actividades del grupo de trabajo vinculado a la elaboración de esta guía se planteó el debate sobre el **grado de importancia de diversas características** empresariales como condicionantes del perfil innovador de las empresas.

El resultado fue considerar que la capacidad innovadora de la empresa depende (de mayor a menor importancia) de:

1. La dirección y organización
2. Los recursos de la empresa destinados a innovación
3. El entorno
4. Las características de la empresa
5. El origen de la empresa

El origen de la empresa, es decir, sus características en el momento de ser fundada, aunque puede tener una influencia importante, no se puede considerar un determinante infalible de su carácter innovador. Empresas que han nacido pequeñas y de tipo tradicional, que han sobrevivido durante años en el mercado sin introducir ninguna innovación ni en el mercado ni en la propia empresa (en ocasiones porque tampoco les ha sido necesario para ser competitivas) pueden dar, en un momento determinado, un cambio de rumbo hacia la innovación y el reposicionamiento en la cadena de valor, el sector o el mercado en el que operan.

CASO EMPRESARIAL

Conservas Serrats (“Hijos de José Serrats, S.A.”) es una empresa nacida en el año 1890 dedicada a la elaboración artesana de conservas de productos del mar, principalmente bonito del norte y anchoas. A lo largo de cinco generaciones han mantenido la esencia del proceso artesanal, aplicándole progresivamente las tecnologías más avanzadas en materia de mantenimiento, selección y envasado del producto. Esto les ha permitido obtener el *International Food Standard*, uno de los máximos galardones a la calidad alimentaria.

Un cambio generacional en la dirección de la empresa, que se produjo en el año 2000, significó la introducción de una nueva manera de proceder, renovada y con visión

innovadora. En los últimos años la empresa ha apostado por la comercialización mediante Internet donde, además de adquirir sus productos, se puede seguir el blog donde proponen recetas o integrarse en las diversas redes sociales donde se encuentra presente (<http://www.serrats.com/>).

Actualmente Conservas Serrats mantiene su carácter familiar, tiene 65 trabajadores/as y una facturación alrededor de los 6 millones de euros, el 30% de la cual corresponde a ventas al extranjero.



Fuente: <http://www.serrats.com/>

También sabemos que algunas **características** de la empresa, como la dimensión (en términos de número de personas que trabajan en ella, de volumen de facturación o cualquier otro indicador) son importantes pero no son condición necesaria ni mucho menos suficiente para que ésta apueste por la innovación. Sólo se puede afirmar, casi con certeza absoluta, que si una empresa pequeña es capaz de innovar acabará creciendo en el mercado, como de hecho ha pasado a muchas de las empresas del listado anterior, que en sus inicios fueron *start-ups* innovadoras.

Podemos concluir, igualmente, que tanto el posicionamiento en la cadena de valor del producto o servicio que se ofrece como el sector o subsector de actividad como el ámbito de mercado en el que actúa son factores a tener en cuenta, pero que en ningún caso tienen una implicación directa e inequívoca con su carácter innovador. Sin embargo, cabe reconocer que el grado de internacionalización de una empresa suele ser un indicador bastante fiable de su capacidad innovadora, ya que la presencia en los mercados internacionales solo se puede sostener sobre la base de una renovación constante de los productos/servicios y hasta de la misma idea de negocio⁷.

Podemos encontrar, pues, empresas innovadoras de cualquier tipo y en cualquier ámbito.

En todo caso, cuáles pueden ser los principales factores que expliquen las diferencias en el carácter innovador entre las empresas?

⁷INTERNACIONALIZACIÓN vs. EXPORTACIÓN.

A la hora de vincular a la innovación con la presencia de una empresa en los mercados exteriores, el hecho de que la empresa sea exportadora resulta insuficiente, ya que vender los productos o servicios al exterior puede ser fruto de otras fuentes de ventaja comparativa, como por ejemplo un coste menor. En cambio, si nos encontramos con una empresa internacionalizada, ello implica la existencia de una estrategia de utilización de todo el potencial que ofrece la actuación a escala mundial para mejorar la competitividad. Entre estos potenciales está el de captar ideas y conocimiento que derive en innovación para seguir actuando con éxito en el mercado.

8ECOSISTEMA INNOVADOR.

Un ecosistema innovador es el resultado de una combinación de factores: la conectividad de sus componentes mediante redes y flujos de intercambio de conocimientos y personas; nuevos modelos organizativos flexibles, poco jerarquizados, distribuidos, extensos y capaces de adaptarse constantemente y compatibilizar cooperación y competitividad; y finalmente, organizaciones vinculadas al territorio que conforma su identidad, comprometidas con su desarrollo, que generan capital tangible e intangible, material y relacional, beneficiándose de los efectos de aglomeración-proximidad. El ecosistema, pues, no se limita a la existencia de diversos agentes de la innovación en un territorio, idea que se correspondería más con la de la "triple hélice", sino que incorpora valores y actitudes como la iniciativa, la cooperación o la asunción de riesgos.

Uno se ha citado anteriormente: el **entorno**. Allí donde exista mayor receptividad a las nuevas ideas, más propensión a asumir riesgos, más capacidad de promover (y absorber) avances tecnológicos y una cierta concentración de empresas innovadoras, será mucho más fácil que surjan otras. En este sentido cabe destacar de nuevo el papel del sistema educativo como transmisor de los valores adecuados para fomentar este tipo de actitudes favorables a la innovación⁸.

Un segundo elemento importante son los **recursos** que la empresa dedique a la innovación. Se trata, posiblemente, del elemento que establece el principal diferencial entre las PYMEs y las grandes empresas, ya que éstas siempre tendrán más capacidad para destinar recursos de manera específica a la investigación y la innovación. Pero más recursos no son garantía de mejora en los resultados en términos de innovación. Resulta más importante la calidad de esos recursos y su correcta integración del modo más eficiente posible. Cabe destacar el papel que juegan las personas a partir de su cualificación y, muy especialmente, de su creatividad, como también los recursos que se puedan destinar a establecer un contacto lo más directo posible con el mercado para conocer mejor sus necesidades.

Pero el factor que resulta fundamental para explicar el diferente posicionamiento innovador de las empresas, sean éstas como sean, son las personas que las dirigen, traducido en un modelo de **dirección y organización** con voluntad, incluso podría decirse que con deseo, de innovar. El estilo de dirección, la flexibilidad organizativa o la facilidad para el establecimiento de alianzas, son todos ellos factores no sólo imprescindibles para que la empresa afronte los procesos de innovación como un componente más de su funcionamiento cotidiano, sino que son realmente los que marcan la diferencia entre aquellas empresas que se lanzan a la aventura de innovar y las que no y son, además, los que hacen relativamente relevantes el resto de factores que hemos considerado en este apartado: origen, dimensión, recursos, etc.

**CASO
EMPRESARIAL**

La zapatillas deportivas Munich (<http://www.munichsports.com/>) han encontrado su espacio en el mercado gracias a una apuesta por el diseño y la calidad impulsada por el equipo que asumió en el año 2000 la dirección de esta empresa tradicional, creada en el año 1939. El compromiso de la dirección de la empresa con el diseño ha configurado una cultura empresarial propia que ha hecho de sus productos, originalmente dirigidos al mundo del deporte, un icono de la moda urbana, posicionándose con un calzado de vanguardia y de calidad. Gracias a esta estrategia la empresa ha logrado crecimientos constantes de facturación hasta situarse sobre los 20 millones de euros, más de la mitad de los cuales corresponden a los mercados exteriores.



Fuente: Barcelona Innova

Se debe hacer notar, pues, que el paso decisivo para que una empresa innova se encuentra más en su actitud, influida por la forma en que es dirigida, que en cualquier otro factor de tipo objetivo. De nuevo, pues, concluimos que cualquier empresa puede innovar, pero no todas las empresas están en condiciones de hacerlo, ya que existen bastantes obstáculos, sobre todo en las PYMEs de tipo más familiar y tradicional y en las micropymes surgidas como vía para la autoocupación, asociadas a la falta de visión estratégica (incluso, simplemente, la falta de visión a medio y largo plazo) y la escasa “profesionalización” de la gestión que las suele caracterizar.

**GRUPO DE
TRABAJO**

El grupo de trabajo reflexionó sobre las características principales de las empresas innovadoras, las potencialmente innovadoras y las que no lo son en absoluto. Como se puede comprobar en el cuadro siguiente, abundan los factores relacionados con la actitud. Solo se apartan de ellos la disponibilidad de personal debidamente cualificado y la asignación de recursos

¿Qué empresas innovadoras conoces?



A series of horizontal dashed lines for writing, located within a light orange rounded rectangular box.

específicos para la innovación, aunque la apuesta por esos factores ya demuestra que la empresa tiene un tipo de dirección y organización determinados.

Por otro lado, se observa cómo la diferencia fundamental entre la empresa innovadora y la que lo es potencialmente se situaría en la adopción de una estrategia determinada (por lo tanto, una cierta planificación del proceso de innovación y de los recursos que se necesitan) y vencer el miedo al riesgo (que incluye la apuesta por la cooperación con otras empresas y agentes).

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS EMPRESAS SEGÚN PERFIL INNOVADOR

Innovadoras	Estrategia, visión, recursos, riesgo, cooperación (más sistematizada), voluntad, flexibilidad, apertura y creatividad, inquietudes, inconformismo, adaptabilidad, personal altamente cualificado.
Con potencial	Interés en cooperación, creatividad, liderazgo, conocimiento e internacionalización, predisposición, inquietudes, personal altamente cualificado.
No innovadoras	Cerrazón, resistencia al cambio.

PEQUEÑAS CIUDADES E INNOVACIÓN.

La literatura sobre desarrollo económico suele poner el acento en la capacidad de las aglomeraciones metropolitanas para impulsar la innovación, gracias a las economías de aglomeración, el establecimiento de redes, las posibilidades de especialización, etc. Las pequeñas ciudades, pues, se encontrarían en desventaja ante las grandes en este ámbito. Pero se debe considerar que la innovación no es un juego de suma cero según el cual si en un territorio se innova es en detrimento de otros territorios. Además, la innovación tiene un importante componente contextual, que hace que tome un sentido determinado en cada lugar. Es por eso que los municipios medianos y pequeños también tienen un papel en el fomento de la innovación. En primer lugar, porque aportan una perspectiva complementaria y particular a la innovación que se dirige a los mercados globales. En segundo lugar, porque la especificidad de cada entorno local va acompañada de retos y necesidades que reclaman respuestas concretas y en muchas ocasiones diferentes de las habituales. Es en estos dos sentidos que las pequeñas ciudades deberían colaborar con los agentes locales correspondientes.

100.000 habitantes, de manera que cuando hablamos de dimensiones claramente inferiores a esta cifra, como es el caso predominante en la provincia de Barcelona, nos estamos dirigiendo a una realidad muy diferente, que debe ser analizada y tratada también de manera específica.

En cualquier caso, parece lógico considerar que para llevar a cabo políticas de impulso a la innovación empresarial es necesario que la **ciudad o el territorio dispongan de unas características**, como una masa crítica suficiente en términos de población o de número de empresas, entre otras. En la práctica, a pesar de que son las grandes ciudades las que aparecen en los rankings (debido, también, a su mayor disponibilidad de información), no se puede concluir que exista un umbral mínimo para la capacidad de favorecer a la innovación⁹.

Por otro lado, las **características del ente local** que debe impulsar las políticas -y que en términos de capacidad de actuar se encuentra bastante correlacionado con la dimensión demográfica del municipio- se pueden considerar importantes, pero no esenciales. Una cosa es tener acceso a programas e instrumentos específicos para hacerlo, aspecto que suele requerir una cierta dimensión y estructura organizativa, pero si de lo que se trata finalmente es de contribuir a crear unas determinadas condiciones de entorno y a promover una determinada actitud en las empresas, las limitaciones son bastante menos claras.

Innovación empresarial en Manlleu.

BUENA
PRÁCTICA

El Ayuntamiento de Manlleu, municipio de 20.000 habitantes con un área de influencia que prácticamente dobla esta cifra, trabaja desde mediados de la década pasada en el establecimiento de alianzas con el sector privado con el fin de impulsar la emprendeduría y la innovación en el territorio. La presencia de media docena de empresas que pueden considerarse “grandes” en su contexto ha sido utilizada como palanca para implicar al mundo empresarial en una serie de proyectos en los que todos salen ganando. La organización de los premios Innovacat (<http://www.premi-sinnovacat.com/>) es una de las actuaciones más emblemáticas, que cada año reconoce los proyectos empresariales más innovadores de la comarca de Osona. Asimismo, la Fábrica de Empresas apoya el nacimiento de nuevos proyectos empresariales que puedan tener un impacto significativo en la economía local, mientras que el Portal Talento conecta a personas y proyectos de toda la comarca.

Fuente: OPE Manlleu.

Lograr un “clima innovador”, pues, debería ser posible en cualquier lugar y a partir de la acción de cualquier ente local. En gran medida es una cuestión de voluntad... aunque no únicamente.

¿Cuáles son, pues, los factores realmente críticos para lograr la capacidad para impulsar de modo efectivo la innovación entre las empresas de un territorio?

Si bien hemos considerado que las características más “cuantitativas” de un municipio (población, número de empresas, etc.) no se pueden considerar un condicionante decisivo para determinar su capacidad para impulsar la innovación empresarial, las características de tipo más cualitativo y que definen **su entorno** sí que cuentan con un peso mayor. Por eso la innovación se considera algo contextual, que depende en gran medida del momento, el lugar y las circunstancias que le dan sentido como tal innovación.

Entre estas características se encuentra principalmente la cultura innovadora existente en el territorio de referencia. La propensión a aceptar socialmente el riesgo, las propuestas más atrevidas y rompedoras, la aceptación del fracaso y la tolerancia en general son aspectos que se plasman de manera diferente en territorios diferentes¹⁰.

A menudo esta cultura innovadora del territorio (o su falta) se manifiesta de manera explícita cuando se observa cuál es la situación y la dinámica de los sectores productivos que están presentes. Territorios y sectores en crisis o debilidad de la iniciativa emprendedora son reflejo de una baja predisposición a la innovación, mientras que la emergencia de nuevos sectores e iniciativas empresariales es un indicador de un clima innovador positivo.

Tampoco hay duda de que un clima social favorable a la innovación genera un efecto de retroalimentación que multiplica las oportunidades para innovar, en tanto que un clima social contrario lleva al territorio no ya al inmovilismo, sino posiblemente a una espiral depresiva.

La voluntad y el clima favorables, como ya hemos avanzado anteriormente, no son suficientes para que un ayuntamiento pueda incidir de manera significativa en la innovación del tejido empresarial de su territorio. Es necesario que la actitud proactiva en este ámbito tenga su reflejo en la dedicación de **unos recursos específicos** para fomentar la innovación. Pero no se trata solo de recursos económicos (que en la mayoría de ocasiones se obtienen a partir de

¹⁰**LAS CLAVES DE LOS ENTORNOS INNOVADORES.** El análisis de experiencias de éxito en materia de innovación pone de manifiesto qué difícil resulta encontrar un volumen significativo de empresas innovadoras si el territorio no dispone de determinados factores clave; la mayoría de los cuales suele repetirse en todos los casos. En el caso de Finlandia, por ejemplo, el Centro de investigación Técnica VTT realizó un análisis sobre cuáles son estos factores a partir de una encuesta a 50 grandes empresas innovadoras e internacionalizadas. En este estudio se consideraba que un ecosistema innovador comprende instituciones que, de modo individual y conjunto, contribuyen al desarrollo y difusión de nueva información y nuevas tecnologías, y que implica un marco legal y estructural determinado, en el cual el gobierno ejecuta políticas de promoción de la innovación.

Así pues, el ecosistema innovador consiste en estructuras, agentes, reciprocidades y un entorno operativo creado legalmente. Entre los principales factores clave del entorno la encuesta detectó la disponibilidad de personal y subcontratantes cualificados, cultura emprendedora, una cierta predictibilidad en el desarrollo tecnológico y del entorno operativo, la disponibilidad de capital-riesgo o las políticas impositiva y retributiva [Saarinen, J. et al. (2006). Innovation environment today and tomorrow. VTT: Finlandia. Disponible en <http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2006/W49.pdf>]. Otro caso sería el del clúster de biociencia de San Diego (Estados Unidos), considerado otro ecosistema innovador de referencia. En ese caso se analizaba los factores que las empresas del sector tenían en cuenta para instalarse, y los factores principales eran la proximidad a una universidad excelente en materia de investigación, liderazgo promotor, capital riesgo, una cultura emprendedora y suelo adecuado, conectado mediante una red de intercambio intensivo de información [Walcott, S. (2002). Analyzing an Innovative Environment: San Diego as a Bioscience Beachhead. Economic Development Quarterly 16(2):99-114. Disponible en http://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/S_Walcott_Analyzing_2002.pdf]. Finalmente, en el marco del proyecto CLIQ el Ayuntamiento de Manresa, junto con otras instituciones, definió los elementos que deberían caracterizar un ecosistema innovador en la comarca del Bages. Los resultados de este proyecto se pueden consultar en: http://www.cliqproject.eu/filebank/1186-Bages_Ecosistema_Innovador_i_Emprenedor_v6.pdf.

la canalización de fondos de otras administraciones) sino también de recursos humanos, en especial de personas que actúen como referentes del ente local, con capacidad para analizar el entorno, identificar oportunidades (entre ellas las de programas de financiación que puedan existir) y proyectos de los agentes económicos del territorio por los que valga la pena apostar.

La existencia de recursos dedicados a la innovación comporta un efecto demostración hacia las empresas que no se debe despreciar. Es una muestra de la voluntad y la apuesta política por la innovación, y este mensaje acaba llegando al conjunto de la sociedad.

Es precisamente la implicación del conjunto de la sociedad, y en particular el establecimiento del máximo número de **alianzas con el resto de agentes** del territorio, el factor que se considera más importante para activar la capacidad de impulsar la innovación por parte de los entes locales.

Lógicamente, un ayuntamiento tiene una capacidad limitada de actuar en un ámbito específico como este si solo dispone de sus propios recursos. Lo mismo se puede decir de las empresas y de cualquier otra institución interesada en la innovación en un entorno como el nuestro, donde la dimensión de unos y otros suele ser inferior al existente en otros países y regiones.

El desarrollo de **proyectos conjuntos** sería, en este marco, el punto culminante de un proceso que tiene, sin embargo, un largo recorrido para la mayoría de municipios, muchos de los cuales aún tienen que tomar conciencia de su capacidad para estimular la innovación a todos los niveles y en las empresas en particular.

De nuevo, el grupo de trabajo debatió sobre todos estos condicionantes con el fin de llegar a establecer unos perfiles tipo de ayuntamientos en su vinculación con el fomento de la innovación. Los resultados son claros: un ente local innovador es aquel que lo demuestra en su práctica diaria y que, por encima de todo, se muestra transparente, abierto a nuevas ideas y con una intensa actividad relacional con los agentes de su entorno.

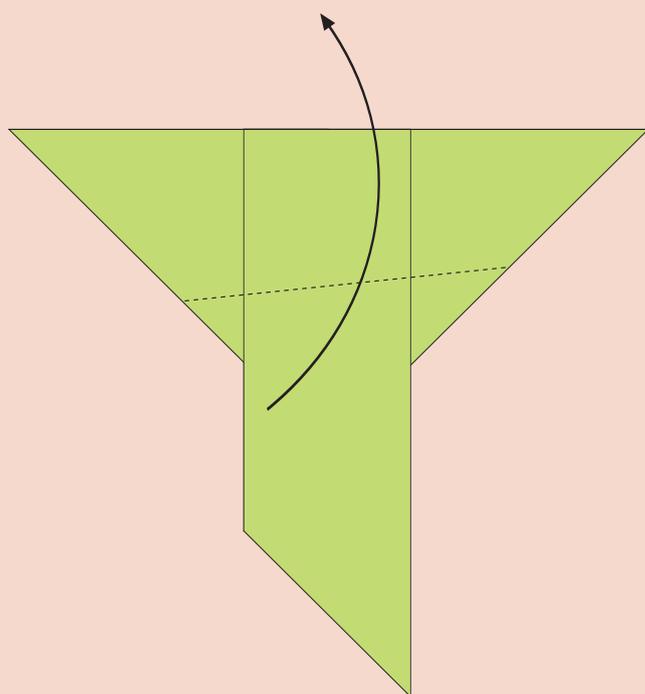
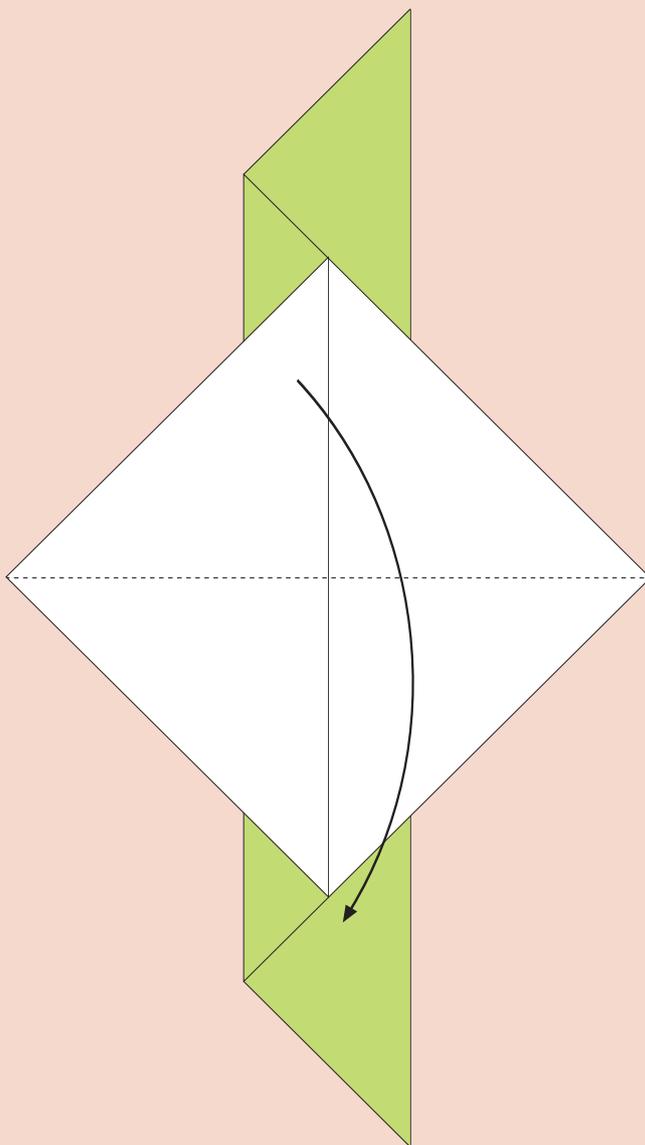
En el cuadro siguiente se muestran estas características. Asimismo, teniendo en cuenta la importancia del componente personal entendido como la actitud de las personas que forman parte del ayuntamiento (más allá incluso de quienes se dedican, si es el caso, directamente a aspectos relacionados con la innovación), se ha incluido la descripción de los condicionantes personales que se estiman imprescindibles.

CARACTERÍSTICAS DE LOS ENTES LOCALES SEGÚN PERFIL

Impulsa la innovación	Tiene plan de innovación de ciudad. Atrae a empresas referentes en sus sectores. Dispone de viveros de empresas. Participa en proyectos de innovación con otros ayuntamientos y/o empresas. Trabaja para lograr el compromiso, la implicación y la confianza de los agentes del territorio y de la ciudadanía. Lidera proyectos público-privados, estimulando la cooperación empresarial. Tiende a la apertura de datos públicos (<i>open data</i>) que ayuden a conocer el potencial del municipio. Hace seguimiento y evaluación de sus políticas.
	Personal motivado y formado. Estructura flexible y ágil, con fuerte liderazgo político y técnico. Busca compartir información e integrarse en redes. Se promueve la creatividad y la adaptación de la organización con los valores de la innovación.
Con potencial	Hace divulgación y sensibilización sobre la innovación. Dedicar parte de las tareas de promoción económica a temas de innovación. Establece contactos con empresas o entidades innovadoras. Tiene capacidad para captar recursos económicos externos.
	Personal que muestra inquietudes acerca de la innovación y apuesta por la flexibilidad estructural. Desarrolla su capacidad creativa.
No impulsa	Vive cerrado en sí mismo (mismos procedimientos, servicios gestionados y proporcionados de la misma manera) y con poco interés para captar recursos externos.
	Personal poco motivado, poco vinculado a la organización o con dirigentes con bajo liderazgo o baja conciencia innovadora.

De acuerdo con este esquema, ¿cuáles son los elementos clave que permiten dar el salto en materia de apoyo a la innovación empresarial a un ayuntamiento con potencial?:

- La existencia de un claro liderazgo. Sin este liderazgo el ayuntamiento no llegará a impulsar la innovación, ni mucho menos a innovar.
- Dotarse de un equipo profesional, cualificado, creativo y motivado.
- Adoptar un plan o, en cualquier caso, una estrategia y las pertinentes alianzas para desarrollarla.
- Hacer una tarea amplia e intensa de sensibilización en el territorio y en el propio ayuntamiento.

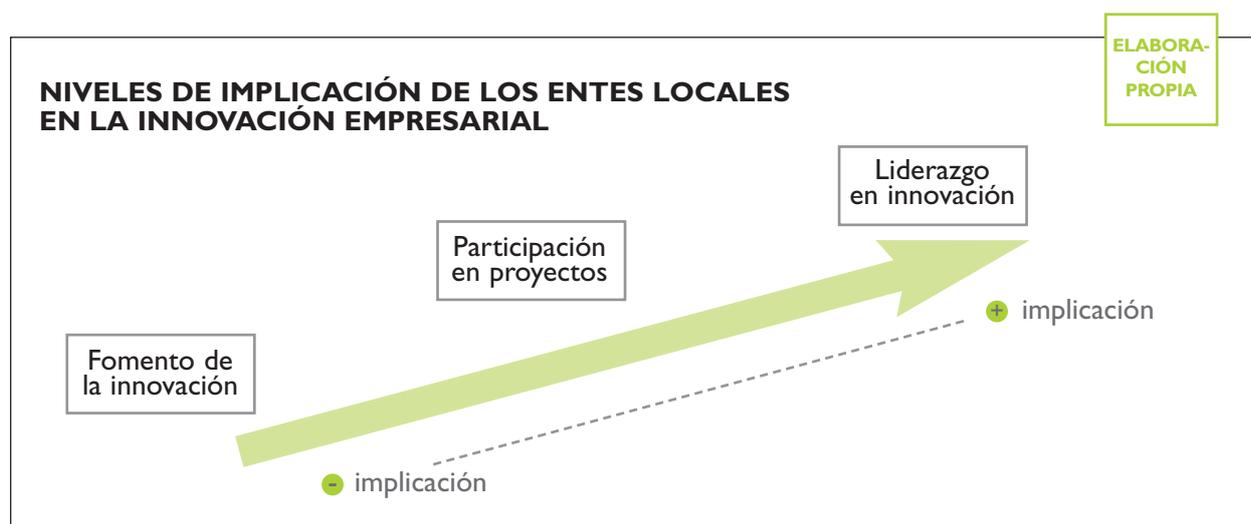


3. EL IMPULSO A LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

El factor fundamental para poner en marcha políticas de impulso a la innovación empresarial desde un ayuntamiento es, sin duda, la voluntad de hacerlo. Voluntad en el estamento político que, ciertamente, se tiene que apoyar en una mínima capacidad técnica (y, por lo tanto, en una dotación específica de recursos) pero que simplemente trasladada a la acción de la propia administración local, en el sentido de asumir en su actuación una actitud más innovadora, contribuiría al fomento de la cultura de la innovación.

A partir de aquí, existen diversos niveles de implicación del ayuntamiento en el impulso de la innovación empresarial. Podemos señalar las siguientes **fórmulas de implicación**, en ningún caso excluyentes entre ellas e incluso con algunos posibles espacios de solapamiento:

- **Fomento de la innovación.** El ente local promueve, sin implicarse directamente, la innovación en las empresas.
- **Participación en proyectos.** El ente local se integra en un grupo de agentes de la innovación del territorio para desarrollar proyectos concretos.
- **Liderazgo en innovación.** El ente local asume el rol de líder de la innovación en el territorio a partir de la inversión en infraestructuras y proyectos tractores.



3.1. LAS TIPOLOGÍAS DE POLÍTICAS DE IMPULSO A LA INNOVACIÓN

Tomando estas tres grandes categorías como base, se pueden concretar hasta **17 tipologías de actuaciones** que pueden realizar los entes locales para impulsar la innovación entre las empresas. Son las que se indican a continuación:

¿Cuál de estas tipologías utiliza tu ayuntamiento?



TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- 1 **Sensibilización en general**
- 2 **Sensibilización en las empresas**
- 3 **Efecto demostración**
- 4 **Compra pública**
- 5 **Detección de oportunidades**
- 6 **Emprendeduría innovadora**
- 7 **Información y asesoramiento**
- 8 **Apoyo a la obtención de ayudas**
- 9 **Asistencia técnica**
- 10 **Formación en gestión**
- 11 **Formación técnica**
- 12 **Ayudas económicas directas**
- 13 **Planificación de la innovación**
- 14 **Redes de innovación**
- 15 **Infraestructuras para la innovación**
- 16 **Equipamientos para la innovación**
- 17 **Servicios virtuales**

Fuente: elaboración propia.

A continuación se describe cada tipología acompañada de una práctica ilustrativa (ver Parte II: Colección de Buenas Prácticas).

Sensibilización en general

Se trata de realizar actuaciones, como campañas de comunicación específicas, para que la sociedad en general tome conciencia de la importancia de adoptar una actitud innovadora para afrontar cualquier reto. Incluiría acontecimientos puntuales, como exposiciones, conferencias, jornadas... que podrían focalizarse más en públicos objetivos concretos, como también actuaciones más emblemáticas.

Citilab Cornellà

**BUENA
PRÁCTICA**

El Citilab, centro para la innovación social y digital y primer laboratorio ciudadano de Europa, es una iniciativa global de transferencia de conocimiento digital pluridisciplinar donde interactúan ciudadanos de todas las edades, empresas y universidades para poner la tecnología al alcance de las personas y para desarrollar nuevas formas de prosperar y configurar una comunidad tecnológica y social que forma un ecosistema de innovación ciudadana y que agrupa a investigadores y educadores, pero también a ciudadanos activos que colaboran en los proyectos de investigación y en las actividades formativas.

Sensibilización en las empresas

Se trata de un caso particular del anterior, pero especialmente relevante a efectos de la presente guía, porque consiste en realizar actuaciones de comunicación dirigidas específicamente a empresas, fundamentalmente a sus niveles directivos, con el fin de que tomen conciencia de la importancia de innovar en su negocio. Por lo tanto, el formato, el lenguaje, los medios, etc. serán los adecuados para este público objetivo.

PYME+i

**BUENA
PRÁCTICA**

Desde el instituto de Fomento de la Región de Murcia se detectó que en el territorio había una base importante de empresas con escasa o nula cultura innovadora, a las cuales les resultaba difícil dar los primeros pasos en innovación por desconocimiento de lo que implica la innovación y de la existencia de personas profesionales cercanas que podrían ofrecerles servicios para ayudarles a ser más innovadoras o, simplemente, innovadoras. El programa PYME+i nace con el objetivo de incentivar a las PYMES regionales para la contratación de servicios avanzados de asesoramiento y asistencia técnica incluidos en el Catálogo de Servicios de Innovación del INFO CARM. Estos servicios proporcionan apoyo a las empresas con escasa o nula cultura de innovación para ayudarles a ser más innovadoras en todos los ámbitos y no solo en la vertiente más tecnológica de la innovación.

Efecto demostración

Se trata de actividades que pongan de manifiesto las acciones y actitudes innovadoras que adopte la Administración Pública y que sirvan de ejemplo al resto de la sociedad y, concretamente, a las empresas. Contribuye a dar más credibilidad a las políticas que se lleven a cabo dirigidas a las empresas. Asimismo, se pueden incluir otras actividades que supongan la difusión de buenas prácticas en materia de innovación procedentes del mundo empresarial (u otros).

Sevilla Tecnología Abierta

BUENA
PRÁCTICA

Este programa se dirige a fomentar la implantación de herramientas de *e-business* entre las empresas sevillanas, para que mejoren su competitividad mediante el aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y con la administración actuando como bisagra entre la oferta y la demanda privada, incentivando el crecimiento de un sector que hace un uso intensivo de la tecnología y de la mano de obra cualificada, al tiempo que facilita la integración de las actividades empresariales en las TIC avanzadas. Además, el programa se complementa con un seminario donde se exponen las novedades del sector de las tecnologías *e-business* y una herramienta de diagnóstico de necesidades TIC para que las empresas puedan conocer las soluciones adecuadas a sus necesidades.

Compra pública de innovación*

Se trata de la incorporación en las licitaciones públicas de criterios que otorguen una puntuación más alta a las empresas que ofrezcan productos, servicios o procesos innovadores. Se puede plantear tanto en los procesos de licitación habituales, como un criterio más de valoración, como en procesos de licitación que busquen precisamente la aportación de innovación. En este último caso resulta imprescindible que la demanda realizada por el ente local sea “sofisticada”, es decir, presente problemáticas específicas que requieran soluciones innovadoras y creativas por parte de los proveedores.

Solar City Malmö

BUENA
PRÁCTICA

Malmö es la ciudad pionera y vanguardista en Suecia en materia de energía solar fotovoltaica, y lo es en parte gracias a su política de impulso de la innovación en este ámbito. El proyecto Solar City es uno de los pilares de esta política, y consiste en la instalación de sistemas fotovoltaicos en terrenos de propiedad municipal (un total de 15 plantas fotovoltaicas en equipamientos públicos como escuelas, museos y hospitales) mediante un proceso de contratación directa en la que los proveedores tuvieron que llevar a cabo innovaciones incrementales. Posteriormente la iniciativa se ha extendido a edificaciones privadas.

DetECCIÓN DE OPORTUNIDADES

Se trata de configurar mecanismos de captación, análisis y difusión de espacios de oportunidades para la innovación (tendencias, expectativas, inversiones, estrategias locales, sectores emergentes, etc.) haciendo una comunicación específica para las empresas del territorio mediante la publicación de estudios o la organización de eventos.

Foro Barberà Innova

**BUENA
PRÁCTICA**

El Foro Barberà Innova es un punto de encuentro donde se promueve el *networking* entre personas y empresas, se fomentan los intercambios y relaciones comerciales y se realiza actividades para desarrollar la cultura de la innovación y de la creatividad. El Foro integra en un mismo espacio las últimas tendencias en innovación, el apoyo a la financiación y el fomento de la cooperación entre empresas para la promoción del tejido empresarial y de los polígonos industriales del municipio. En este sentido, se transmite información específica y multisectorial para que las empresas del territorio puedan identificar espacios de oportunidad para innovar (packaging, sector metalúrgico, componentes químicos, sector farmacéutico, transporte, etc.) reforzando los vínculos entre empresa, universidades, centros de investigación y administraciones.

EMPRENDEDURÍA INNOVADORA

Se trata de incorporar a las políticas habituales de fomento de la emprendeduría el componente específico de la innovación, dedicando más recursos a la identificación y apoyo de proyectos empresariales que ofrezcan algún elemento innovador.

Aceleradora de proyectos de Castilla y León

**BUENA
PRÁCTICA**

Este programa permite obtener la ayuda de expertos y la colaboración de potenciales inversores para desarrollar una idea de negocio y elaborar el correspondiente plan de empresa completo (con todos sus componentes: estudio de competencia, plan financiero, balance, cuadro de explotación, escenarios, etc.) en un único fin de semana, con acciones y metodologías muy visibles mediáticamente y con un formato atractivo centrado en tres sesiones de trabajo.

Información y asesoramiento

Se trata de ofrecer a las empresas información general vinculada a la innovación, principalmente de programas propios y programas de otras administraciones o entidades, así como apoyo en la identificación de los programas, recursos o actividades más adecuadas para cada empresa en particular.

Red de Expertos para empresas innovadoras

BUENA
PRÁCTICA

La Red de Expertos para empresas innovadoras de Barcelona Activa pone a disposición de las personas emprendedoras y de las empresas innovadoras de la ciudad una guía donde pueden encontrar a las empresas que ofrecen determinados servicios especializados enfocados a la consolidación y a la internacionalización empresarial. El objetivo de esta red es poder acercar a las empresas innovadoras locales un conjunto de servicios y asesorías especializadas, de forma agrupada, que les permita mejorar su competitividad y posicionamiento, con un crecimiento, expansión, consolidación o diversificación más grandes.

Apoyo a la obtención de ayudas

Se trata de ofrecer un apoyo activo a las empresas no solo en el ámbito de la información sino a nivel técnico y de gestión de las solicitudes para la obtención de recursos para proyectos de innovación.

Almogàvers Business Factory (ABF)

BUENA
PRÁCTICA

La incubadora de empresas ABF acoge empresas innovadoras de reciente creación que encuentran allí espacios preparados, infraestructuras tecnológicas de última generación, un entorno propicio a la cooperación empresarial con programas específicos dirigidos, los equipos de profesionales especializados Barcelona Activa y las entidades colaboradoras, acciones de formación, contactos de alto valor añadido y la posibilidad de formar parte de un nodo innovador. Todos estos servicios, junto con la información y acompañamiento en la obtención de recursos para el desarrollo de proyectos, ofrecen un entorno de calidad para el acompañamiento a la empresa en su primera fase de vida.

Asistencia técnica

Se trata de dar apoyo técnico a las empresas para la elaboración de proyectos de innovación, normalmente a través de recursos externos (profesionales de la consultoría o de centros tecnológicos) que presten este asesoramiento sobre procesos de mejora, organización de equipos para la innovación, transferencia tecnológica, etc.

Itinerarios de competitividad e innovación

El Programa de Itinerarios de Competitividad e Innovación de la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial S.A. del País Vasco proporciona a las pequeñas empresas la oportunidad de concretar una agenda con el fin de realizar una reflexión estratégica en clave de innovación y competitividad, a partir de la definición de un itinerario de competitividad e innovación, su desarrollo con el diseño de proyectos de capacitación e innovación y su revisión final, contando con el apoyo externo de personas consultoras homologadas.

**BUENA
PRÁCTICA**

Formación en gestión

Se trata de la organización y realización de acciones formativas relacionadas con métodos y buenas prácticas para la introducción de mejoras en la gestión que conduzcan a una integración más grande de la cultura innovadora en la empresa.

Signal Centre of Business Excellence

El SIGNAL Centre of Business Excellence de Bangor (Irlanda del Norte) se concibe como un centro de servicios para prestar apoyo a las pequeñas empresas locales que todavía se encuentran en la fase de crecimiento previa a la consolidación mediante la disposición de espacios y equipamientos para facilitar la actividad cotidiana y, por otro lado, de un conjunto de servicios de asesoramiento a las empresas como acciones formativas especializadas o consultoría presencial en áreas funcionales, implicando a las empresas en la definición de contenidos formativos y de servicios, en general.

**BUENA
PRÁCTICA**

Formación técnica

Se trata de la organización y realización de acciones formativas orientadas al desarrollo de procesos innovadores concretos en distintos ámbitos de la empresa, principalmente en el propiamente dicho de producción y normalmente a partir de cambios y mejoras en la utilización de la tecnología disponible.

Mesas de Innovación

Las Mesas de Innovación del Ayuntamiento de Getafe son seminarios de fomento de la innovación empresarial mediante la demostración y explicación de herramientas y procesos innovadores específicos a un formato reducido de empresas, donde la interacción y el debate son los elementos principales. Especialmente interesante es la promoción de mesas sectoriales, donde se fomenta la participación de las personas asistentes y se elige a los ponentes y a los participantes con el fin de garantizar un mejor aprendizaje, aportando ideas concretas.

BUENA
PRÁCTICA

Ayudas económicas directas

Se trata de proporcionar recursos económicos, a fondo perdido o como préstamo, para el desarrollo de proyectos innovadores por parte de las empresas.

Plataformas de Desarrollo Empresarial

El programa de las Plataformas de Desarrollo Empresarial es una línea de ayudas económicas impulsada por el Ayuntamiento de Gijón orientada a potenciar proyectos innovadores de base tecnológica concretos que ayuden a la consolidación de las pequeñas empresas locales y refuercen el tejido empresarial del municipio. Estos nuevos proyectos implican la creación de plataformas de cooperación empresarial en las cuales grandes empresas actúan como tractores de PYMEs locales.

BUENA
PRÁCTICA

Planificación de la innovación

Se trata de la definición de una estrategia de innovación para el territorio y la planificación del desarrollo del ecosistema innovador territorial. En concreto, esta tipología se identifica muy claramente con la figura de los Planes de Innovación Locales que se han llevado a cabo a través de ACCIÓ.

Plan de la Innovación Local de Terrassa

El Plan de la Innovación de Terrassa, promovido entre el Ayuntamiento de Terrassa y ACCIÓ, se creó para mejorar el sistema y las capacidades de innovación de la ciudad y su área de influencia con el fin de estimular su crecimiento económico y su competitividad. Así, las diferentes actuaciones realizadas han supuesto un cambio en el modelo de desarrollo productivo de Terrassa, con la clusterización de los sectores estratégicos del municipio y el fomento de la innovación en su tejido empresarial. Por lo tanto, no solo ha supuesto un cambio en el modelo económico de la ciudad, con la definición de nuevos ejes estratégicos, sino también el desarrollo y la generación de un trabajo coordinado y concertado entre los diferentes agentes socioeconómicos y políticos relevantes de la ciudad y su entorno.

BUENA
PRÁCTICA

Redes de innovación

Se trata del fomento e impulso de la coordinación entre los diferentes agentes e instituciones para alinearlos con las direcciones estratégicas del territorio respecto a la innovación, así como para generar sinergias colaborativas entre ellos. A nivel territorial se basa en el refuerzo de vínculos entre los componentes de la llamada triple hélice: empresa, universidad/centros de investigación y administraciones.

Innovation Stockholm

Innovation Stockholm se creó en 1992 a partir de las frecuentes demandas de apoyo que las empresas locales hacían a la Asociación de Inventores de Suecia para el desarrollo y mejora de ideas y productos que se generaban tanto en empresas consolidadas como en iniciativas emprendedoras. Con el paso de los años se ha implicado en este proyecto a otros agentes, como el mismo Gobierno Sueco, la Asociación de Inventores de Suecia, la Diputación Provincial, el fondo de Business Angels, la Universidad y una red con más de 800 empresas colaboradoras.

BUENA
PRÁCTICA

Infraestructuras para la innovación

Se trata, en general, de la inversión para la dotación de infraestructuras que faciliten al territorio y a sus empresas más y mejor acceso a la tecnología, específicamente a las tecnologías de la información y la comunicación (cableados, Wi-Fi, redes IP, de sensorización...)

Incubadora de empresas innovadoras de Glòries

BUENA
PRÁCTICA

La incubadora de empresas innovadora de Glòries, ubicada en el que fue el edificio almacén de la histórica fábrica Hispano Olivetti de Barcelona, es un entorno de innovación dotado de las más avanzadas infraestructuras tecnológicas y servicios para prestar apoyo a las empresas de Barcelona de nueva creación. La incubadora, también conocida como vivero de empresas de Barcelona Activa, ofrece servicios personalizados de asesoramiento, formación empresarial y una plataforma de relaciones para la promoción del *networking*. Actualmente el vivero de empresas Glòries es la concentración más grande de nuevas empresas innovadoras de Barcelona.

Equipamientos para la innovación

Se trata de la creación y gestión de equipamientos específicos que propicien el impulso a la innovación (centros y parques tecnológicos, viveros de empresas, *living labs*, etc.)

Sanseinnova

BONA
PRÁCTICA

Sanseinnova, el Centro de Difusión de la Innovación del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, tiene como objetivo promover la innovación en las PYMEs locales y prestar apoyo al tejido empresarial. En este sentido, a nivel municipal se impulsó un centro especializado y de referencia para el desarrollo tecnológico de las PYMEs locales, conscientes de la importancia de éste para el crecimiento económico. Este centro destaca por ofrecer, a través de sus agentes de la innovación especializados, asesoramientos individualizados y gratuitos en materia de nuevas tecnologías. También ofrece otros servicios para el fomento de la emprendeduría, como información sobre la comercialización de materiales innovadores destinados a las empresas.

Servicios virtuales

Se trata de la creación y gestión de espacios *online* específicos para el fomento de la innovación empresarial, que pueden incluir gran parte de los elementos correspondientes a las tipologías anteriores: información, tramitaciones, asesoramiento, formación especializada, etc.

BUENA PRÁCTICA

Gestión de las relaciones con el tejido empresarial local

El programa para la Gestión de las relaciones con el tejido empresarial del Ayuntamiento de Valdemoro aplica las técnicas de la gestión comercial a la administración pública con la adaptación de una herramienta CRM (Customer Relationship Management) para gestionar las relaciones con las empresas y las personas emprendedoras del municipio. La aplicación de esta herramienta ha permitido la informatización y estandarización de todas las actuaciones municipales, así como gestionar las actuaciones de apoyo al tejido empresarial para promover la innovación, como actuaciones de formación e información sobre TIC, patentes y propiedad industrial, fiscalidad de la I+D+i, software libre, entre otras.

GRUPO DE TRABAJO

La identificación de estas 17 tipologías de actuaciones llevó a la realización de un trabajo de selección de aquellas que pueden ser consideradas más efectivas y, por consiguiente, prioritarias para articular una política local de impulso de la innovación empresarial.

En primer lugar, se analizó mediante una encuesta la relación entre la importancia de cada una de las tipologías (en términos de efectividad a la hora de lograr resultados) y su factibilidad (es decir, en qué medida un ente local tiene la capacidad para desarrollar esta política de manera autónoma y sostenible).

La encuesta se dirigió, a parte de a los miembros del grupo de trabajo, a todos los ayuntamientos de la provincia de Barcelona y a una cincuentena de empresas innovadoras pequeñas y medianas. Finalmente, las respuestas obtenidas provinieron de 39 ayuntamientos, 2 consejos comarcales, 3 consorcios, 2 organismos municipales, 2 centros tecnológicos, 1 universidad y 7 empresas. A pesar de que los resultados no tienen ningún significado estadístico, fueron de utilidad para establecer un punto de partida para los debates del grupo de trabajo.

Agrupando los resultados en una gráfica de importancia-factibilidad (página 53), podemos diferenciar diversas situaciones:

- “Redes de innovación” resulta muy importante y muy factible.
- “Compra pública”, en cambio, se valora como la menos importante y la menos factible, con diferencia. No obstante, en el debate posterior en el grupo de trabajo se consideró que la compra pública puede tener un papel clave en el desarrollo de la capacidad innovadora de un territorio.

- Un conjunto de actuaciones (encabezadas por “Emprendeduría innovadora”) se consideran más factibles que importantes.
- Otro conjunto (“Infraestructuras para la innovación” y otras) se consideran más importantes que factibles.
- Las “ayudas económicas” son claramente más importantes que factibles.
- El resto de actuaciones se encontrarían en los estadios intermedios de importancia y factibilidad.

COMPRA PÚBLICA DE INNOVACIÓN. La compra pública de innovación (CPI) es un instrumento de demanda que tiene por objetivo dinamizar la innovación, fomentando la aparición de nuevos segmentos empresariales. Aunque la compra pública regular puede conseguir parcialmente estos objetivos, la CPI supone un verdadero cambio, ya que combina presupuestos de compra e I+D a la vez. Se compra servicios y productos nuevos, implica compartir riesgo, empresas que toman la iniciativa, etc.

La Compra Pública Innovadora puede ser:

- Compra pública de tecnología innovadora (CPTI), que consiste en comprar productos nuevos que no existen en el momento de la compra, pero que pueden desarrollarse en un período de tiempo razonable. La compra implica el desarrollo de tecnología nueva o mejorada para cumplir con los requisitos del comprador. El objetivo principal es la mejora de la prestación de servicios públicos.
- Compra pública pre-comercial (CPP), es una contratación de servicios de I+D donde el comprador público presenta problemas y las empresas ofrecen soluciones concretas. Con esto se consigue la capacitación tecnológica de las empresas a la vez que es necesario establecer diálogo y conseguir cierto consenso entre los agentes implicados (empresas y ente público) para la definición de requisitos en la licitación, por ejemplo.

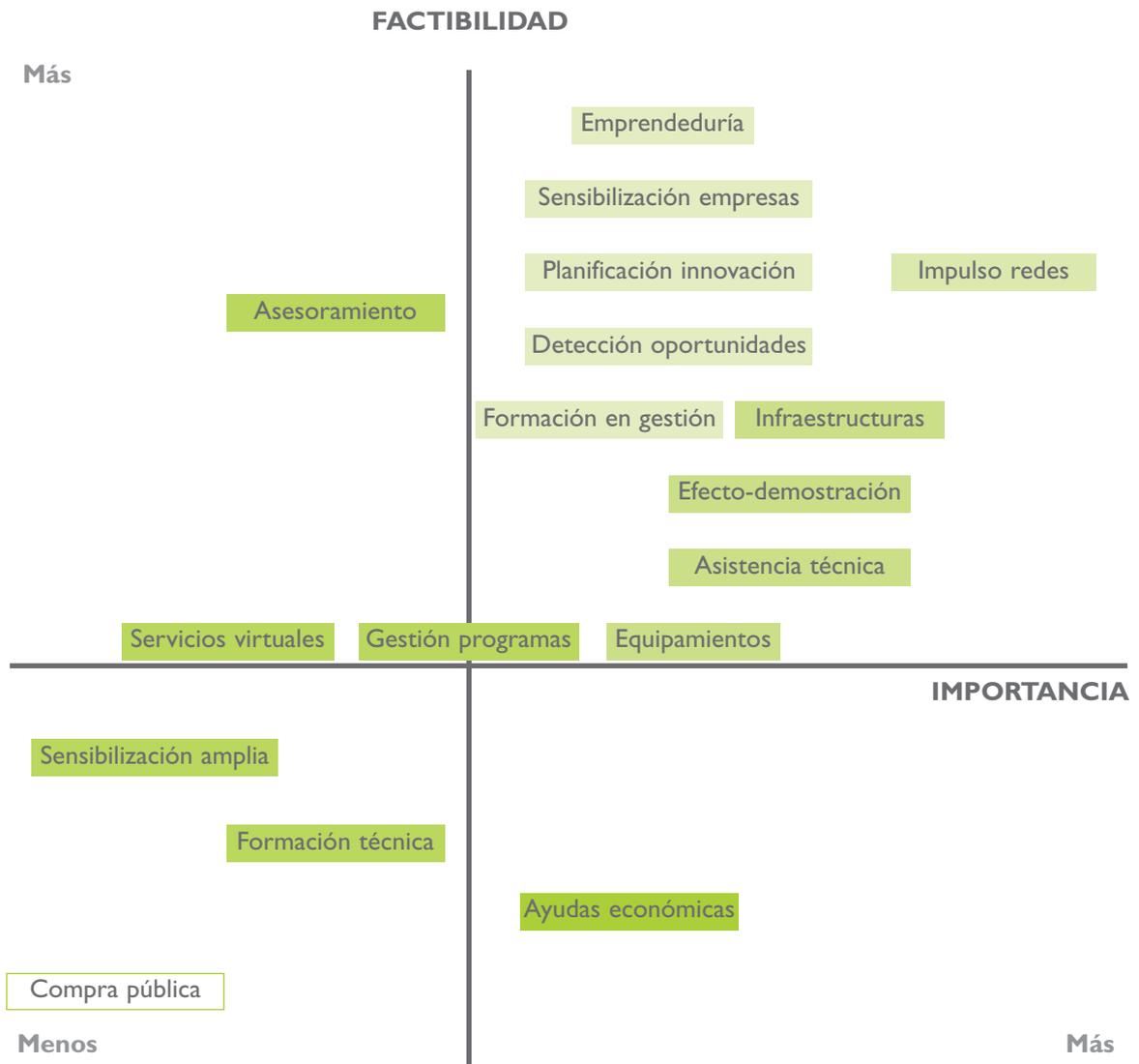
Mientras que en Europa, para el fomento de la innovación, han sido prioritarios aspectos como el mercado único o la transparencia, en los EEUU hace años que se utiliza la compra pública para fomentar la innovación, mediante el Small Business Innovation Research Program (<http://www.sbir.gov/>).

Actualmente en el Estado Español el mercado público supone un 15% del PIB, por eso el gobierno ha empezado a tomar medidas relacionadas con la innovación y la compra pública: 07/10 – Aprobación de la Estrategia Estatal de Innovación (EEI). 10/10 – Impulso de la compra pública innovadora en el EEI. 03/11 – Aprobación de la Ley 02/2011 (Ley de la Economía Sostenible), con fijación de cuantías para CPI. 04/11 – Plan de acción para el fomento de compra pública (entorno jurídico e instrumentos).

Por lo tanto, actualmente todavía hay mucho desconocimiento general sobre este instrumento y es necesaria una importante sensibilización y difusión de las buenas prácticas de referencia. Tampoco existen unos incentivos claros para que los directivos públicos superen el miedo al riesgo y opten por la CPI. Para conseguirlo, principalmente es necesario:

- Que la administración incorpore en su estrategia de compra regular y de externalización el criterio de promoción de la innovación.
- Que la Administración conozca el marco jurídico para poder vehicular estas compras que por definición son difíciles de especificar ex-ante.
- Que en el territorio existan empresas capaces de hacer frente a este tipo de demandas.

RELACIÓN ENTRE IMPORTANCIA Y FACTIBILIDAD DE LAS DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE ACTUACIONES



Fuente: sondeo orientativo previo al grupo de trabajo.

Después de esta primera reflexión, el análisis y el debate sobre las diferentes tipologías de apoyo a la innovación empresarial fue uno de los ejes centrales del grupo de trabajo vinculado a la elaboración de esta guía. Uno de los aspectos analizados en mayor profundidad fue la efectividad de cada una de las tipologías y los factores clave para su éxito, como se observa en el siguiente cuadro, en el que, además, se ha vinculado cada tipología de actuación con alguna de las tres fórmulas de implicación señaladas anteriormente (fomento – participación – liderazgo):

FACTORES CLAVE DE ÉXITO POR TIPOLOGÍAS DE ACTUACIONES

Tipología	Fórmulas de implicación más usuales	Factor clave de éxito
Sensibilización en general	Fomento	Se tiene que realizar sobre la base de la definición de una estrategia concreta del territorio hacia la innovación. También es muy importante la segmentación adecuada de público objetivo.
Sensibilización en las empresas	Fomento	Los mensajes se tienen que focalizar en la obtención de resultados para la empresa. En el caso de las PYMEs, la sensibilización hacia la innovación debe ir acompañada de la sensibilización hacia la cooperación con otras empresas y otros agentes a la hora de afrontar el proceso de innovación.
Efecto demostración	Fomento – Liderazgo	La implicación de toda la organización municipal (o del ente local correspondiente) en la cultura de la innovación de manera transversal.
Compra pública	Fomento – Participación – Liderazgo	La elaboración cuidadosa, y teniendo en cuenta la complejidad de la legalidad vigente, de los términos de referencia para las licitaciones.
Detección de oportunidades	Fomento – Liderazgo	La proximidad y la visión territorial de los entes locales los sitúa en una posición idónea para realizar esta tarea.
Emprendeduría innovadora	Fomento	Identificación de ideas con potencial innovador y capacidad de análisis y de acompañamiento de las mismas.
Información y asesoramiento	Fomento	Integración en los servicios habituales de apoyo a las empresas, de manera que todo el personal técnico tenga capacidad de prestar este asesoramiento.
Apoyo a la obtención de ayudas	Fomento	Conocimiento profundo de los recursos disponibles y establecimiento de relaciones con los organismos que son titulares.
Asistencia técnica	Fomento	Equipo interno cualificado y buen sistema de colaboración con profesionales y empresas consultoras especializadas. Se necesita la existencia de una masa crítica de demanda suficiente.
Formación en gestión	Fomento	Realización de actuaciones de <i>mentoring</i> o acompañamiento para poner en marcha lo aprendido.

Formación técnica	Fomento	Identificación y colaboración con profesionales y empresas consultoras especializadas. Actuación “a demanda” de las empresas.
Ayudas económicas directas	Fomento – Participación	Disponer de una buena capacidad de análisis de los proyectos que puedan obtener el apoyo, preferiblemente sobre la base del consenso con otros agentes de innovación del territorio.
Planificación de la innovación	Fomento – Participación – Liderazgo	El liderazgo político resulta imprescindible para evitar que lo planificado quede sin ejecutar o se haga de manera ineficaz. Se necesita participación de toda la organización o, en su caso, de todos los agentes de innovación del territorio.
Redes de innovación	Participación – Liderazgo	Se tienen que trabajar en profundidad tanto el nivel político como el técnico para conseguir su implicación en los procesos de colaboración. Aportación de recursos por parte de todos los componentes de la red.
Infraestructuras para la innovación	Fomento – Liderazgo	Tienen que formar parte de una estrategia de desarrollo de un ecosistema innovador.
Equipamientos para la innovación	Fomento – Liderazgo	Hay que establecer unos objetivos claros que tengan realmente que ver con la mejora de los resultados de las empresas. Tienen que crear impacto también más allá de sus muros.
Servicios virtuales	Fomento	Se debe seleccionar muy bien cuáles son los servicios que tienen más potencial para ser prestados por esta vía, y condicionar la organización de su prestación en consecuencia.

Con estos elementos el grupo de trabajo determinó, teniendo en cuenta también los perfiles empresariales en relación con la innovación, qué tipologías de actuaciones podrían resultar más efectivas para impulsar la innovación entre las empresas.

Para las empresas que ya tienen una actitud innovadora, su implicación en redes y procesos de planificación de la innovación en el territorio, la disponibilidad de infraestructuras y el efecto tractor de una política innovadora de compra pública¹⁴ se identifican como las tipologías que más pueden contribuir a impulsar la innovación. Son, lógicamente, actuaciones que dinamizan, más que acompañan o incentivan directamente a la innovación.

¹⁴La aparición de la compra pública en este grupo llama la atención teniendo en cuenta la baja valoración que esta política recibía en el sondeo previo. Esta baja valoración, debida posiblemente a un cierto desconocimiento de los mecanismos a disposición de los entes locales para realizarla, como también a la situación actual de crisis de las finanzas locales, ha sido radicalmente contradicha a lo largo de todos los debates al respecto en el sí del grupo de trabajo.

GRUPO DE TRABAJO

El caso de las **empresas con potencial** es, en este sentido, diferente, ya que aquí sí que es preciso algún estímulo adicional que lleve a desarrollar el mencionado potencial. Así, a parte de su incorporación a un ecosistema innovador (trabajando en red con el conjunto de agente de innovación y teniendo las infraestructuras adecuadas a su disposición), el asesoramiento y el apoyo a la obtención de ayudas se presentan como actuaciones que les pueden ser específicamente útiles.

Finalmente, y también de manera lógica, para las **empresas no innovadoras** lo que se necesita es desplegar actuaciones de sensibilización y, en todo caso, articular un servicio de asesoramiento básico que ofrezca a estas empresas las pistas correspondientes para iniciar su camino hacia la innovación.

El resultado, pues, son 7 tipologías de actuaciones más eficaces (redes de innovación, compra pública, infraestructuras, planificación de la innovación, apoyo a la obtención de ayudas, asesoramiento y sensibilización) a las que podríamos añadir el otorgamiento de ayudas económicas directas ya que, en un análisis de los recursos disponibles para los entes locales, se ha constatado la existencia de numerosos programas destinados a financiar directamente actividades de investigación, desarrollo e innovación.

Tipologías de actuaciones más eficaces según el perfil innovador de las empresas



3.2. LOS AGENTES DE LA INNOVACIÓN

Otro aspecto fundamental a considerar a la hora de poner en marcha políticas de apoyo a la innovación empresarial es precisamente identificar cuáles son los **agentes más activos** en materia de innovación en el territorio.

Más allá de la enumeración de los agentes, que evidentemente forman parte tanto del conjunto de administraciones públicas como del mundo empresarial y del entorno académico e investigador (la conocida como “triple hélice”¹⁵), lo que resulta importante para definir y ejecutar estas políticas es conocer el rol que cada uno de estos agentes juega en materia de innovación y qué interconexiones hay entre ellos; qué proyectos de innovación (sea de manera real o potencial) tienen en cartera y qué capacidad –y voluntad– tienen de transferirlos al resto de agentes.

Se trata, pues, de disponer de un “mapa” de los agentes de la innovación en el territorio y vincularlos a las actuaciones en las que puedan realizar una aportación de más valor añadido en cada caso.

Plan de la Innovación Local de Terrassa

**BUENA
PRÁCTICA**

En el Plan de la Innovación Local de Terrassa (PILT) se identificó como agentes clave del sistema de innovación, y como tales participan del PILT juntamente con dos áreas del Ayuntamiento de Terrassa directamente vinculadas con la innovación (Área de Innovación y Desarrollo Estratégico y Económico – Área de Sociedad del Conocimiento) y ACCIÓ, entidad impulsora de los Planes Locales de Innovación, a los siguientes:

- Caixa Terrassa (entidad financiera).
- Cámara de Comercio de Terrassa (organización empresarial).
- CECOT (organización empresarial).
- Consorcio Sanitario de Terrassa (R+D).
- LEITAT (centro tecnológico).
- Mutua de Terrassa (R+D).
- UPC – Campus de Terrassa (universidad).

Como ejemplo de participación “selectiva”, es decir, de implicación diferente de cada agente en función del tipo de proyecto a desarrollar, se puede citar el proyecto CRINTA, que tiene como objetivo captar y canalizar ideas de los ciu-

¹⁵**TRIPLE HÉLICE.** Es un concepto acuñado por Henry Etzkowitz, profesor de la Universidad de Edimburgo y de la Universidad de Stanford y actualmente Presidente de la Triple Helix Association (<http://triplehelixassociation.Org/>). Su planteamiento se basa en el hecho de que, para capturar los procesos de innovación contemporáneos, se necesita una triple hélice de esferas institucionales relativamente independientes pero entrelazadas. Este modelo trata de hacer una síntesis entre principios normalmente considerados como opuestos para avanzar en nuevas resoluciones de problemas y frenos que se presentan a los procesos de innovación a partir de la interrelación entre los elementos de la hélice. Así, por ejemplo, las universidades pueden tomar el rol de dinamizadoras de la innovación allí donde los gobiernos no lo hacen, buscando más conexión con las empresas. El modelo de la triple hélice se extiende en ocasiones a una dimensión superior, por ejemplo incorporando en él al sector financiero, o cuando se tiene en cuenta el papel que puede tener la educación o los procesos de innovación abierta que introducen una participación más amplia que puede llegar hasta el conjunto de la ciudadanía. En definitiva, más que de una hélice podríamos hablar de una red de agentes diversos.

En el cuadro siguiente se muestra un ejemplo genérico de integrantes de la triple hélice en Cataluña.

Modelo de la triple hélice (ampliado)



Fuente: elaboración propia.

¿Qué actores incluirías en la triple hélice de tu territorio?



dadanos/as de Terrassa que puedan ser beneficiosas para la ciudad y para el conjunto de la sociedad. En este proyecto participan algunos de los componentes del PILT (Ayuntamiento de Terrassa y LEITAT) y la empresa Creat360, especializada en plataformas digitales y marketing.

Fuente: Web del Plan de la Innovación Local de Terrassa

(http://www.terrassa.cat/Front/dist_tercer_n/_WR882dvL5H35tmLMdtjGP8nAylmI99uOUtNuj8XdU-yObQK3IE7uw)

3.3. LOS RECURSOS PARA LA INNOVACIÓN

El interés de las administraciones públicas para impulsar la innovación empresarial para dinamizar el tejido productivo del territorio ha supuesto el establecimiento de una serie de objetivos a alcanzar, tanto desde la vertiente pública como de la privada, que se derivan de diferentes procesos de planificación.

OBJETIVOS DE REFERENCIA EN MATERIA DE INNOVACIÓN		
Documento	Objetivo	Situación actual (2009)
Pacto Nacional para a la Investigación y la Innovación	3% I+D sobre el PIB en 2017 4,5% gasto empresarial en I+D+i sobre el PIB en 2017	
Plan de Investigación e Innovación 2010-2013	Incrementar un 15% el número de empresas innovadoras en 2013	1,68% gasto en I+D sobre el PIB 0,98% gasto empresarial en I+D sobre el PIB
Plan de ACCIÓ 2009-2013	1,6% I+D empresarial sobre el PIB en 2013 Aumento del 20% del número de empresas innovadoras en 2013 Aumento de las exportaciones tecnológicas hasta 2/3 de las exportaciones totales	1,79% gasto en innovación sobre el PIB

Fuente: Informe anual de la I+D y la innovación en Cataluña, 2011 (ACCIÓ).

Como se puede observar en el cuadro, la situación actual se encuentra todavía bastante distanciada de los objetivos deseados, muy especialmente en lo referente al gasto empresarial. El contexto de crisis posiblemente haya agravado esta situación.

Es por eso que, desde hace años, existe una amplia variedad de recursos, normalmente dirigidos directamente a las empresas, que sirven para financiar cualquier aspecto del proceso de innovación. Del mismo modo, y sobre la base del reconocimiento del papel cada vez más importante que tienen los entes locales en el impulso de la innovación empresarial, también se dispone de recursos para los ayuntamientos en este ámbito.

Uno de los problemas con los que se encuentra habitualmente una empresa (como también un ayuntamiento) cuando quiere conocer la oferta de programas en este ámbito es que la información es muy dispersa y no siempre está actualizada. Las empresas de menor dimensión son las que tienen menos capacidad de recopilar y sacar provecho de esta información, y es por eso que muchos programas de apoyo a la innovación acaban en manos de un conjunto de empresas, medianas y grandes, que dominan perfectamente los circuitos administrativos en los que se gestionan estos recursos.

La administración local puede jugar un papel fundamental al contribuir a la capilaridad de los recursos hacia todas las empresas del territorio que los puedan necesitar; por lo tanto, toda la información disponible debe ser conocida y analizada por parte de los entes locales para ayudar a las empresas a seleccionar convenientemente aquellos recursos que mejor se ajusten a sus necesidades específicas.

La participación de los entes locales en las políticas de impulso de la innovación empresarial es un hecho relativamente reciente, por lo menos si consideramos las actuaciones que se dirigen explícitamente a este fin. Tradicionalmente, la innovación empresarial era tratada en el ámbito público en el marco de las políticas industriales que en su momento fueron pasando de la esfera estatal a la regional sobre todo a lo largo de los años 90.

Es ya entrados en el siglo XX cuando los entes locales empiezan a asumir más protagonismo en estas políticas: la creciente capacidad de los departamentos de promoción económica local, junto con las teorías de la innovación territorial que sitúan en el entorno local –en el entorno inmediato de la empresa– la clave para explotar su capacidad innovadora, hacen que los ayuntamientos introduzcan la innovación empresarial como uno de sus objetivos.

¿Qué recursos dedica tu ayuntamiento al impulso de la innovación empresarial?



.....

.....

.....

.....

.....

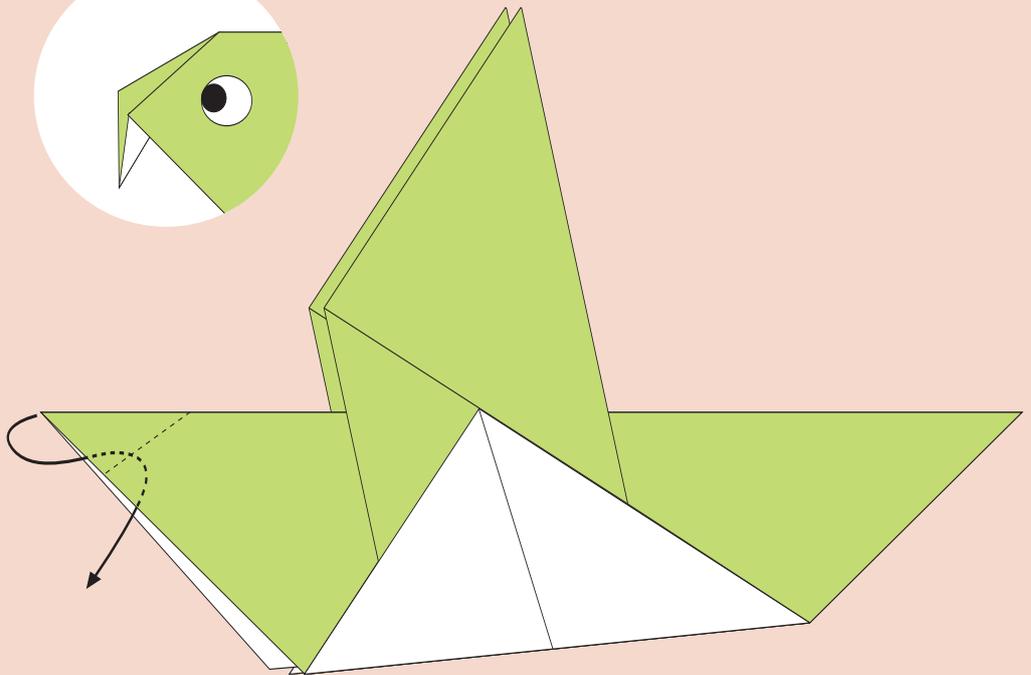
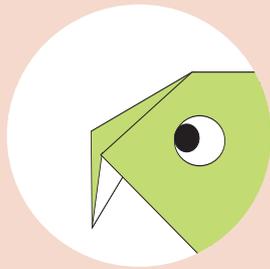
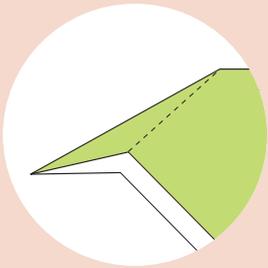
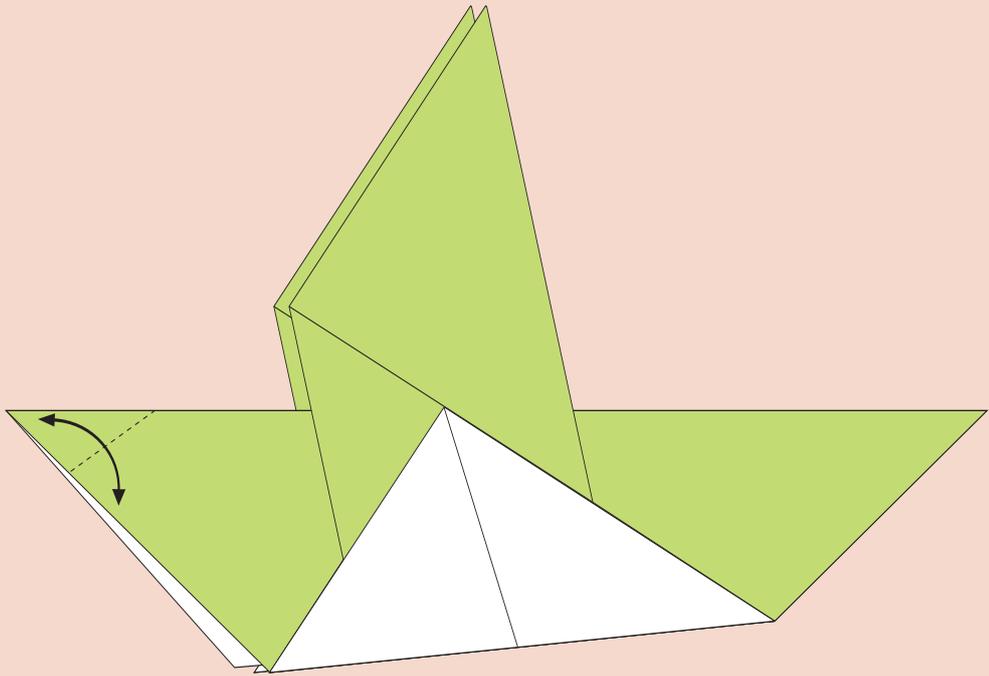
.....

.....

A pesar de ello, las competencias y los principales recursos para impulsar la innovación empresarial se siguen encontrando en las instancias estatal y regional. Incluso en la europea, que al fin y al cabo es la que fija los grandes marcos de referencia, a la vez que dedica fondos específicos para ella. De hecho, todas las administraciones disponen de recursos que pueden ser utilizados por las empresas, pero también por los entes locales, con el fin de impulsar la innovación empresarial.

Esta abundancia y diversidad de recursos disponibles es la que ha llevado a la necesidad de realizar una cierta sistematización de la información y vincular las ayudas a las diferentes tipologías de actuaciones definidas.





4. ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE IMPULSO A LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

La realización de proyectos de impulso a la innovación empresarial por parte de un ayuntamiento, como hemos visto, implica una serie de condicionantes, tanto del propio ente local como de las empresas con las que se quiere colaborar en este ámbito. En este sentido, el primer paso que hay que hacer previo a la articulación de un proyecto es un autodiagnóstico de la entidad impulsora y disponer de un conocimiento mínimo sobre el tejido empresarial local. A partir de aquí, si se cumplen los condicionantes correspondientes, cualquier proyecto que se quiera llevar a cabo con el fin de contribuir al impulso a la innovación empresarial necesita un marco general que le dé sentido. Es por eso que hay que tener en cuenta*:

- a) La existencia o no de algún instrumento de **planificación estratégica**, sea territorial o específica para la promoción económica o el desarrollo local, a partir del cual se puedan concretar los *outcomes* a alcanzar (cuál es el objetivo último que persigue el territorio con más innovación empresarial), y que servirá también como marco para la evaluación del proyecto a medio y largo plazo.
- b) La identificación y conocimiento del **mapa de agentes** de la innovación del territorio: quiénes son estos agentes, qué ámbitos estratégicos les son más próximos, qué relaciones tienen entre ellos, etc.

* Para esta fase de definición del marco general de impulso de la innovación en el territorio, la metodología de los Planes de Innovación en el ámbito local de ACC10 es perfectamente aplicable.

- c) La **planificación de la creación de las condiciones de entorno para la innovación**. En virtud de los *outcomes* que se pretendan para el territorio gracias al sistema de empresas innovadoras, se tiene que diseñar una actuación integral que contemple diversos proyectos para incidir en todas las vertientes de la innovación empresarial. Lógicamente, esto también implica una priorización y una primera asignación estimativa de recursos.

Para realizar esta planificación para la configuración de un ecosistema innovador podemos partir de las diversas tipologías de actuaciones definidas en esta guía y vincularlas a los distintos *outcomes* que hemos definido en el ámbito más estratégico. Se trataría, entonces, de ir definiendo *outputs* concretos que, como resultado de los proyectos que se pueda llevar a cabo en cada tipología de actuación, facilitaran llegar a los *outcomes* deseados.

Al mismo tiempo se pueden ir situando los agentes más importantes según cuál pueda ser su contribución a lograr los *outputs*. Veamos algunos ejemplos genéricos:

Tipología de actuación

Emprendeduría innovadora. Los actores implicados, junto con los ayuntamientos, serían la Generalitat (titular de programas y recursos en este ámbito), los centros tecnológicos (como proveedores de apoyo especializado), las universidades y centros formativos (proveedores de ideas y de potenciales emprendedores) y las organizaciones empresariales, así como la opinión pública a través de un reconocimiento más grande de la figura de la persona

Outcomes

- Más oferta de trabajo cualificado (en las empresas y en las universidades)
- Más ingresos empresariales.

Outputs derivados de los proyectos de esta tipología (y actores más directamente implicados en conseguirlos)

- Talento detectado y retenido en el territorio (ayuntamientos y centros educativos)
- Asistencia técnica sobre nuevos modelos de negocio (ayuntamientos –externalizando–; organizaciones empresariales)

- Apoyo para mejorar la adaptabilidad a los cambios (Generalitat, ayuntamientos y organizaciones empresariales)
- Empresas participando en clústers (centros tecnológicos, universidades, organizaciones empresariales).

En todos los casos, en colaboración con las entidades financieras.

Fuente: resultados de las dinámicas del grupo de trabajo.

Tipología de actuación

Equipamientos para la innovación. Los actores implicados en este caso pueden ser múltiples, ya que estos equipamientos pueden ser también de naturaleza muy diversa.

Outcome

- Número más alto de empresas *start-up*.

Outputs derivados de estas actuaciones (y actores más directamente implicados en conseguirlos)

- Número más alto de patentes (empresas; centros tecnológicos)
- Más facilidades para la derivación e implantación de *spinoff* en parques empresariales (Generalitat, empresas, entidades financieras)
- Más infraestructuras y apoyo económico para la generación de *spinoff* (ayuntamientos, Generalitat)
- Aumento de la cuota de investigadores que emprenden negocios (universidades, centros de investigación)
- Oferta más flexible de formación específica en creación y gestión de empresas para la innovación (ayuntamientos, Generalitat, organizaciones empresariales)
- Más viveros e incubadoras empresariales (ayuntamientos, Generalitat, organizaciones empresariales, centros tecnológicos, entidades financieras).

Fuente: resultados de las dinámicas del grupo de trabajo.

Los pasos siguientes ya corresponderían a un proceso normal de construcción de un proyecto, idealmente de la forma más abierta y participativa posible en la fase de diseño, pero asignando responsabilidades muy concretas en su ejecución y gestión. Paralelamente, se debería trabajar en la investigación, análisis y selección de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto.

GRUPO DE
TRABAJO

El grupo de trabajo culminó su tarea con la elaboración de diversas propuestas de proyectos, partiendo de la base de la creación de una red de ayuntamientos y, como evolución de ésta, constituir una red multi-agentes. A partir de aquí se trataría de captar oportunidades en el territorio, mediante un proyecto que facilite la introducción de la innovación en las organizaciones y el asesoramiento y acompañamiento a las empresas en este ámbito.

TÍTULO: Red de ayuntamientos que impulsan la innovación

OBJETIVO: Fortalecimiento de la capacidad de los ayuntamientos para impulsar la innovación.

DESCRIPCIÓN:

¿Qué? Crear una red entre ayuntamientos para compartir experiencias y desarrollar herramientas, metodologías y proyectos de fomento de la innovación.

Participantes

Liderazgo: la red estaría liderada por aquellos ayuntamientos que entran en la categoría “ayuntamientos que impulsan la innovación” según la definición que ha realizado el grupo del proyecto.

Principales funciones:

- dinamizar la red para conseguir la creación de sinergias entre sus integrantes que sirvan para impulsar la innovación empresarial.
- ayudar a crecer a los ayuntamientos con “potencial para impulsar la innovación empresarial”.

Otros integrantes:

- Ayuntamientos que entran en la categoría “con potencial para impulsar la innovación”.

- Otras administraciones: Departamento de Economía y Finanzas y Departamento de Empresa y Ocupación de la Generalitat de Catalunya.
- Centros de generación de conocimiento: universidades y centros de enseñanza superior (escuelas de negocio y centros de formación permanente), centros de investigación y desarrollo, y centros tecnológicos; parques científicos, tecnológicos y de conocimiento.
- Servicios de apoyo a la investigación y al desarrollo (...)
- Empresas.
- Organizaciones empresariales.

Beneficiarios

Entes locales. Se trata de consolidar la estrategia y las actuaciones y de conseguir la excelencia (los que ya tienen este tipo de políticas).

Duración: 2 años (periodo de prueba).

RESULTADO DE IMPACTO (OUTCOME)

- Conseguir un aumento de proyectos de innovación en el territorio.
- Conseguir un aumento significativo del número de empresas innovadoras (especialmente pymes).
- Conseguir un aumento significativo del número de ayuntamientos que impulsan la innovación, mejorando la categoría de los “ayuntamientos con potencial para impulsar la innovación empresarial”.

REQUISITOS PARA EL ÉXITO

- Voluntad para ejercer el liderazgo de la red por parte de los “ayuntamientos que impulsan la innovación”.
- Captación del máximo número posible de entidades que forman parte del sistema de innovación para que formen parte de la red.
- Disponibilidad de recursos económicos (que se mantenga por sí sola y por interés mutuo).

TÍTULO: Red local multi-agentes de innovación en el territorio

OBJETIVO: Colaboración supramunicipal para el conocimiento entre agentes, alineamiento de objetivos, captación de sinergias, cooperación.

DESCRIPCIÓN:

¿Qué? Creación de una red de ámbito local, de carácter supramunicipal, para fomentar e incentivar la innovación y la emprendeduría en el territorio.

Participantes

Ayuntamientos, empresas, universidades, centros tecnológicos, centros formativos, organizaciones empresariales sectoriales y/o territoriales, organizaciones profesionales, administraciones superiores, ACCIÓ.

Beneficiarios

Empresas y personas emprendedoras del territorio.

Duración: 1 año para la puesta en marcha.

RESULTADO DE IMPACTO (OUTCOME)

- Incremento de los proyectos de innovación en las empresas.

REQUISITOS PARA EL ÉXITO

- Voluntad de colaboración efectiva.
- Liderazgo de los entes locales.

TÍTULO: “ADN +” (Genética innovadora)

OBJETIVO: Conseguir que las organizaciones integren la innovación como una herramienta de desarrollo y obtención de beneficio (ADN innovador).

DESCRIPCIÓN:

¿Qué? Programa para establecer, con el apoyo externo especializado, un proceso de sensibilización, formación e incorporación de la cultura de la innovación en las empresas, sobre la base de un trabajo continuo con éstas y conseguir que exista una persona responsable de estimular

la innovación en todos los departamentos de la empresa.

Estos referentes (o gestores de la innovación) recibirían una formación intensiva y realizarían reuniones ocasionales para establecer colaboraciones y proyectos de cooperación.

Participantes

Empresa (se necesita la implicación activa desde la dirección hasta el conjunto de la organización).
Ente local como impulsor.
Consultores especializados.

Beneficiarios

Empresas con inquietud o que quieren consolidar la innovación.

Duración: 4 años entre la puesta en marcha y la consolidación del proceso.

RESULTADO DE IMPACTO (*OUTCOME*)

- Incremento del tejido empresarial de calidad.
- Número de proyectos innovadores dentro de las empresas.

- Empresas más competitivas y más resultados económicos.

REQUISITOS PARA EL ÉXITO

- Selección de empresas participantes.
- Grupo de empresas que compartan programa.
- Equipo de acompañamiento (individual, sesiones colectivas).
- Recursos económicos suficientes para el mantenimiento de todas las fases del proceso.
- Las empresas que formen parte del programa deben creer en la innovación y compartir el proceso con otras empresas.

TÍTULO: *Brokerage para la innovación*

OBJETIVO: Mejorar el conocimiento de las empresas del territorio sobre el resto de tejido empresarial y el potencial de colaboración en proyectos estratégicos de innovación.

DESCRIPCIÓN

¿Qué? Conectar los diferentes agentes con el potencial innovador del territorio habilitando un instrumento (base de datos cualitativa) con información detallada sobre las actividades y los negocios (clientes, proveedores, producto...) mediante la figura de un *broker* que se encargue de la captación de oportunidades y la conciliación de los intereses de las empresas para que desarrollen proyectos de innovación en colaboración.

Participantes

Entes locales, empresas, agentes del territorio.

Beneficiarios

Empresas y agentes tecnológicos.

Duración: permanente (como resultado de la realización de los proyectos anteriores).

RESULTADO DE IMPACTO (*OUTCOME*)

- Incremento de la competitividad del territorio.

REQUISITOS PARA EL ÉXITO

- Coordinación entre los diferentes agentes económicos.
- Implicación y predisposición de las empresas, vinculación más grande a medio y largo plazo.
- Necesidad de sinceridad y actitudes receptivas.
- Base de datos cualitativa de las empresas del territorio.

En resumen, se trata de combinar una manera de trabajar (doble red entre ayuntamientos con interés en la innovación y de éstos con el conjunto de agentes de la innovación del territorio) con un servicio para consolidar las empresas innovadoras e impulsar la innovación en las empresas con potencial (ADN+) y unos instrumentos para dinamizar la aparición de nuevas innovaciones y el establecimiento de alianzas en el marco de estas redes (*Brokerage*).

Cualquier proyecto de impulso de la innovación, aún más si se trata de una primera experiencia en este ámbito, no debe pretender alcanzar todo el territorio, sino las instituciones y organizaciones que estén más preparadas y vinculadas a la innovación, para después ir haciéndolo extensivo progresivamente al resto.

En concreto, hay que determinar con mucho cuidado en cada territorio si la participación del tejido empresarial se tiene que basar solo en las organizaciones y asociaciones o si tienen cabida empresas individuales (PYMES en particular). La implicación directa de la empresa siempre es interesante, a pesar de que puedan existir dificultades objetivas (falta de tiempo) y operativas (proceso de selección y limitación del número de empresas participantes) para su incorporación.

El ente local, además, deberá tener en cuenta cuál es el grado de confianza existente entre las empresas hacia él, y en concreto, la percepción que existe sobre su vinculación con la innovación, de tal modo que posiblemente sea necesario llevar a cabo previamente actuaciones que generen efecto demostración dentro de la propia administración local.

En cualquier caso, lo más importante es dar un primer paso firme y convencido, trabajar para sumar esfuerzos y fijarse metas progresivas para ir generando las condiciones necesarias tanto a nivel interno del ayuntamiento como a nivel de las mismas empresas.



PARTE II COLECCIÓN DE
BUENAS PRÁCTICAS
LOCALES DE IMPULSO
A LA INNOVACIÓN
EMPRESARIAL



Introducción

En esta parte de la guía se presentan algunas experiencias tanto de ámbito catalán, estatal como europeo que han destacado por impulsar la innovación empresarial. Fundamentalmente son experiencias de alcance local, aunque también se incluye otros casos de alcance supralocal o impulsados por otros organismos que pueden ser una referencia para la puesta en marcha de iniciativas para el fomento de la innovación.

En el proceso de identificación de experiencias, y siempre que ha sido posible en función de su calidad y de la información disponible, se ha procurado mantener un equilibrio en términos territoriales y sectoriales. En este sentido, se ha hecho un esfuerzo para identificar experiencias en las diferentes tipologías de actuación definidas previamente por el grupo de trabajo.

Las experiencias seleccionadas han sido las siguientes:

- | | |
|---|--|
| <p>1. Aceleradora de proyectos de Castilla y León
Fundación para la Excelencia Empresarial (Castilla y León)</p> <p>2. Almogàvers Business Factory
Barcelona Activa</p> <p>3. Citilab Cornellà
Ayuntamiento de Cornellà</p> <p>4. Fira-Fòrum Barberà Innova
Nodus Barberà. Actividades Integradas, S.A.</p> <p>5. Gestión de las relaciones con el tejido empresarial local
Ayuntamiento de Valdemoro (Madrid)</p> <p>6. Innovación Productiva en la Red Productos de la Tierra
Diputación de Barcelona</p> <p>7. Innovation (regional) Network
Câmara Municipal de Loures (Portugal)</p> <p>8. Innovation Stockholm
Ayuntamiento de Estocolmo (Suecia)</p> <p>9. Itinerarios de Competitividad e Innovación
Sociedad para la Promoción y Reversión Industrial, S.A. (Euskadi)</p> | <p>10. Mesas de Innovación
Getafe Iniciativas, S.A. (Madrid)</p> <p>11. Plan de la Innovación Local de Terrassa
Ayuntamiento de Terrassa</p> <p>12. Plataformas de Desarrollo Empresarial
Centro Municipal de Empresas de Gijón, S.A. (Asturias)</p> <p>13. Programa PYME+i
Instituto de Fomento Región de Murcia (Murcia)</p> <p>14. Sanseinnova
Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes (Madrid)</p> <p>15. Sevilla Tecnología Abierta
Ayuntamiento de Sevilla (Andalucía)</p> <p>16. Signal Centre of Business Excellence
Ayuntamiento de North Down (Irlanda del Norte)</p> <p>17. Solar City Malmö
Ayuntamiento de Malmö (Suecia)</p> <p>18. Red de Expertos para Empresas Innovadoras
Barcelona Activa</p> |
|---|--|

Para facilitar su lectura, se ha optado por presentar una versión muy resumida de los contenidos de cada buena práctica. La versión completa forma parte de un documento de trabajo disponible para la consulta.

1. ACELERADORA DE PROYECTOS DE CASTILLA Y LEÓN

PROMOTOR: Fundación para la Excelencia Empresarial (EXECyL) – Fundación privada principalmente empresarial.

FECHA DE INICIO: 2011

TERRITORIO: Valladolid (España)

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Emprendeduría innovadora
- Información y asesoramiento
- Asistencia técnica

RESUMEN

La Aceleradora de Proyectos (ACEPRO) es una iniciativa que permite a las personas emprendedoras desarrollar una idea de negocio en el ámbito tecnológico y elaborar el plan de empresa en dos días, contando con el asesoramiento de personas expertas y con la oportunidad de presentar el plan de negocio a potenciales inversores.

DESCRIPCIÓN

Objetivo general

Transferir el conocimiento de expertos a personas emprendedoras para que elaboren un plan de negocio viable y atractivo.

Contenidos y actividades

ACEPRO permite obtener la ayuda de expertos y la colaboración de potenciales inversores para desarrollar una idea de negocio y elaborar el correspondiente plan de empresa (estudio de competencia, plan financiero, balance, cuadro de explotación, escenarios, etc.) en un único fin de semana. El proceso consta de tres sesiones de trabajo:

1. Viernes tarde: Conocer y escoger las ideas de negocio. Las personas emprendedoras, expertos y potenciales inversores se conocen mediante la presentación de las diferentes ideas de negocio. Mediante sucesivas rondas de votación, se seleccionan finalmente dos, que son las que se desarrollarán a lo largo del fin de semana.
2. Sábado: Conceptualización de las dos ideas de negocio. Se divide a los participantes en subgrupos de entre 6 y 7 personas y cada uno debe reflexionar sobre los clientes potenciales y las necesidades que satisfacen. Mediante votaciones se selecciona un binomio determinado (cliente/necesidades) y se desarrolla el plan de empresa mediante un cuestionario de 168 preguntas.
3. Domingo: Exposición del proyecto a los inversores. Los promotores de las dos ideas empresariales ofrecen una presentación del plan de empresa ante los potenciales inversores.

Público objetivo

Las personas emprendedoras de Castilla y León.

Recursos

El total de recursos destinados al proyecto en la convocatoria 2011 ha sido 12.000 €, suma subvencionada por la *Consejería de Educación Pública de Castilla y León* y el *Ayuntamiento de Valladolid*.

En la pasada edición se requirió de personal de la organización de EXECyL (4), tutores de apoyo permanente (4) y tutores de apoyo puntual (10). Finalmente, el espacio donde se desarrollaron las actividades es el de la *Agencia de Innovación y Desarrollo Económico de Valladolid (Valladolid Adelante)*.

RESULTADOS

La evaluación, realizada por la misma Fundación, se ha centrado en realizar un seguimiento de los proyectos empresariales desarrollados, manteniendo un contacto periódico con los emprendedores.

De los dos proyectos seleccionados (menús de alta cocina para servicio a domicilio y la creación de una red de intercambio de profesionales entre empresas) ninguno se ha materializado en la creación de una empresa, de modo que no se puede valorar el impacto.

A DESTACAR

- Transferibilidad: el programa es fácilmente transferible porque no requiere de una gran inversión. Se necesita, sin embargo, que la organización tenga cierto poder de convocatoria para captar unas 15 ideas de negocio como mínimo.

DATOS CONTACTO

Persona

Prudencio Herrero

Cargo

Director de la *Fundación EXECyL*

Correo electrónico

pherrero@execyl.es

Ente

Fundación EXECyL

Dirección

C/Arado 10, bajo, 47014 Valladolid

Teléfono / Fax

983 548 056

Sitio web

www.execyl.es;

www.aceleradoradeproyectos.es

2. ALMOGÀVERS BUSINESS FACTORY

PROMOTOR: Barcelona Activa (Agencia de desarrollo local del Ayuntamiento de Barcelona)

FECHA DE INICIO: 2011

TERRITORIO: Barcelona

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Emprendeduría innovadora
- Infraestructuras

RESUMEN

Almogàvers Business Factory (ABF) es una incubadora empresarial que adopta un nuevo modelo de incubación, basado en la cesión de espacios a entidades colaboradoras (organizaciones, empresas y universidades que tienen un alto componente innovador) y que son las que impulsan proyectos empresariales en diferentes sectores. Se puede considerar, pues, como una “incubadora de incubadoras”.

DESCRIPCIÓN

Objetivo general

Contribuir a la creación y el crecimiento de empresas innovadoras con el impulso de los sectores público y privado.

Contenidos y actividades

ABF ocupa una superficie de 4.870 m² y cuenta con 34 módulos de entre 20 y 180 m² destinados a la incubación y el crecimiento de empresas innovadoras. Ofrece servicios adicionales como salas de reuniones, aulas y salas de actos o polivalentes de alquiler y el conjunto de servicios y actividades de Barcelona Activa.

Se trata de un nuevo modelo de incubación, mediante el cual se establece un convenio de colaboración entre Barcelona Activa y una entidad que alquilará un espacio y deberá subarrendarlo o cederlo a personas emprendedoras o a empresas de su entorno con el objetivo de incubarlas durante un período no superior a 4 años. Las empresas instaladas son seleccionadas por las mismas entidades, aunque deberán pertenecer a sectores estratégicos de la ciudad.

Público objetivo

Cualquier entidad dedicada a fomentar proyectos innovadores.

Recursos

La puesta en marcha del proyecto, incluyendo el acondicionamiento del espacio, ha supuesto una inversión de cerca de 4,5 millones de euros. La gestión del equipamiento recae en 5 personas a dedicación parcial (3 de perfil técnico y 2 de perfil administrativo).

RESULTADOS

Mensualmente se lleva a cabo una valoración de los indicadores de impacto y de resultados establecidos por parte del equipo técnico. Paralelamente, también se organiza reuniones con las entidades colaboradoras con el fin de hacer un seguimiento en la gestión del espacio.

En diciembre de 2011 se había establecido convenios con 7 entidades colaboradoras, que habían alojado a 14 empresas y 13 proyectos de pre-incubación, generando 43 puestos de trabajo. El nivel de ocupación por parte de las entidades colaboradoras es del 88%, y la demanda es creciente.

A DESTACAR

- Novedad: nuevo modelo de incubadora en Cataluña, basada en un nuevo sistema de relaciones público-privadas en esta actividad.
- Transferibilidad: su aplicación requiere, como elementos diferenciales, un entorno favorable a la innovación (empresas y entidades implicadas en procesos de innovación) y la existencia de una cartera consolidada de servicios especializados a las empresas.

DATOS CONTACTO

Persona

Rosa Batet

Cargo

Responsable de infraestructuras y recursos

Correo electrónico

rosa.batet@barcelonactiva.cat

Ente

BARCELONA ACTIVA,
Agencia de Desarrollo Local del
Ayuntamiento de Barcelona

Dirección

C/ Almogàvers, 165, 08018 Barcelona

Teléfono / Fax

93 291 77 77 / 93 291 76 00

Sitio web

www.barcelonanetactiva.com

3. CITILAB CORNELLÀ

PROMOTOR: Ayuntamiento de Cornellà de Llobregat

FECHA DE INICIO: 2007

TERRITORIO: Cornellà de Llobregat (Barcelona)

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Sensibilización general
- Formación técnica
- Equipamientos
- Emprendeduría

El Citilab es un centro que permite crear y validar tecnologías, productos, servicios y modelos de negocio en entornos y contextos reales y cotidianos. La singularidad del Citilab es que inspirándose en el modelo del *living lab*, integra el concepto de innovación social, entendida como un proceso que permite desarrollar nuevas ideas para afrontar retos sociales y medioambientales.

RESUMEN

Por lo tanto, se trata del primer laboratorio ciudadano de Europa, donde interactúan ciudadanos de todas las edades, empresas y universidades para desarrollar proyectos innovadores.

Objetivo general

Habilitar a la ciudadanía para transformar su realidad a partir de la creatividad y la innovación aplicada a sus proyectos.

DESCRIPCIÓN

Contenidos y actividades

El Citilab se encuentra ubicado en un espacio de 4.500 m² destinado a experimentar de forma colaborativa y ensayar soluciones en contextos reales, en un entorno abierto a la participación. La base son proyectos personales o colectivos (incluyendo los empresariales) y la formación de equipos multidisciplinares que enseñen a compartir y aprender, sobre todo, a encontrar soluciones globales.

El Citilab funciona también como centro de formación, centro de investigación e incubadora de iniciativas empresariales y sociales. Entre sus instalaciones destacan: espacios de encuentro entre usuarios, investigadores y procesos (*Media Lab*), una zona de navegación libre (*open surf*), un espacio de iniciación a la robótica (*Family Lab*), un espacio de edición, una zona donde se desarrollan programas de asesoramiento (*Senior Lab*) o el área donde se alojan las entidades y proyectos empresariales vinculados a las líneas propias de investigación e innovación tecnológica.

Público objetivo

Cualquier persona, empresa, entidad o institución, sea de donde sea, puede usar las instalaciones del Citilab. Para acceder a ellas se requiere el pago de una cuota anual simbólica.

Recursos

El funcionamiento del equipamiento en el año 2010 tuvo un coste de unos 2,8 millones de euros, con un fuerte peso de las aportaciones de todas las administraciones públicas. Actualmente, el Citilab abre una nueva fase de transición y reflexión que deberá reorientar las actividades del centro para conseguir un modelo de negocio basado al 100% en recursos propios (alquiler de espacios, retorno económico de determinados proyectos, etc.)

En 2010 el equipo era de 64 personas, de las cuales 8 se dedicaban a la gestión, 14 técnicos responsables de proyectos, 16 investigadores senior, 6 doctorados, 12 monitores y 8 estudiantes en prácticas. La mitad del equipo humano está a tiempo completo y la otra a tiempo parcial.

RESULTADOS

Los principales resultados de 2010 son:

- 4.800 socios (citilabers)
- Más de 200 personas participantes en proyectos de innovación
- Más de 500 personas participantes en las acciones formativas
- Grupo de más de 50 investigadores e innovadores profesionales
- Más de 30 empresas han pasado por las instalaciones del Citilab (2009-2010)
- Desarrollo de 23 proyectos de innovación (2009-2010)
- 55 personas han desarrollado su tarea profesional en los boxes
- 3.226 personas participantes en las acciones de formación digital (introdutoria, básica, edutec, tecnoverano, conéctate, mujeres en red)
- 6.350 personas participantes en los talleres (introducción robótica, talleres de proyectos, bricolab y musiclab)

A DESTACAR

- Ejemplaridad: el Citilab ha servido de inspiración a otras iniciativas similares de otros territorios. Tanto el Citilab como algunos de los proyectos que han surgido han recibido diversos premios y reconocimientos internacionales.
- Transferibilidad: es una iniciativa reproducible a escalas diversas, aunque el coste es elevado.
- Tangibilidad: la base del Citilab es el desarrollo de proyectos concretos.

DATOS CONTACTO

Persona

José Antonio Galaso

Cargo

Responsable de proyectos de Citilab Cornellà

Correo electrónico

jagalaso@citilab.eu

Ente: Citilab Cornellà

Dirección

Plaça Can Suris s/n

08940 Cornellà de Llobregat (Barcelona)

Teléfono / Fax

93 551 06 60 / 93 551 96 78

Sitio web

<http://www.citilab.eu>

4. FIRA-FÒRUM BARBERÀ INNOVA

PROMOTOR: Nodus Barberà (empresa municipal: Actividades Integradas S.A. -AISA-)

FECHA DE INICIO: 2006

TERRITORIO: Barberà del Vallès (Barcelona)

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Sensibilización empresarial
- Información
- Detección de oportunidades
- Efecto demostración
- Equipamientos

RESUMEN

La feria Barberà Innova es un punto de encuentro para promover la innovación y la aplicación de nuevas tecnologías a través de exposiciones, videoconferencias, talleres y actividades varias. Es especialmente interesante su formato, que ha ido evolucionando a lo largo de las sucesivas ediciones, así como el esfuerzo creciente de adaptación a las necesidades de los sectores de actividad predominantes en el municipio.

DESCRIPCIÓN

Objetivo general

Promover la innovación en el marco de la empresa presentando, de una forma muy cercana, el desarrollo tecnológico y la creatividad como estrategias competitivas.

Contenidos y actividades

La feria nace como un espacio de encuentro multisectorial dedicado a la innovación para las empresas locales. En 2010 (3a edición) la feria se convierte en "Fórum de la innovación", con la configuración de múltiples espacios para ajustar la oferta a públicos diversos:

- La exposición (feria) donde se presentan prototipos, inventos y tecnologías en vías de comercialización o ya comercializadas.
- Un congreso, estructurado en mesas redondas y un espacio para interactuar (*Innovation Cross*), acompañado de sesiones de *networking*, talleres de creatividad, etc.
- *Business Invest Corner*, espacio dedicado a la financiación con la participación de entidades de crédito, *business angels* y administraciones públicas.
- *Innovation Room* con la emisión de diferentes videoconferencias a cargo de los líderes mundiales en el campo de la innovación con un coloquio posterior.

Público objetivo

Gerentes y directivos de empresas principalmente locales.

Recursos

El coste de cada edición en el nuevo formato es de unos 25.000 euros, incluyendo el apoyo de una empresa especializada durante dos meses, además de la dedicación a tiempo parcial de dos personas del equipo de AISA a lo largo del año. Los espacios son propios (Nodus Barberà). En las diferentes ediciones se ha gozado de patrocinios y colaboraciones diversas.

RESULTADOS

Nodus Barberà realiza encuestas de satisfacción a expositores y visitantes; la valoración global en 2010 fue de 7,17 sobre 10.

En 2010 el Foro contó con 18 empresas expositoras, 22 ponentes, 375 visitantes, 150 participantes en las sesiones de *networking* y cooperación. En cada edición aumentan los visitantes: 175 en 2006, 250 en 2008 y 375 en 2010.

A DESTACAR

- Transferibilidad: disponer de un espacio de referencia para las empresas del municipio facilita la organización de estos acontecimientos y funciona como reclamo.
- Éxito o efectividad: la asistencia creciente y la buena valoración obtenida en las encuestas responden a la progresiva adaptación en el formato.
- Tangibilidad: el gran número de contactos realizados ha sido la semilla de diversos proyectos de colaboración entre empresas en el ámbito de la innovación y otros.

DATOS CONTACTO

Persona

Isabel Baños

Cargo

Gerente de *Actividades Integradas S.A.*

Correo electrónico

gerencia@nodusbarbera.com

Ente

Actividades Integradas S.A. (Nodus Barberà)

Teléfono / Fax

93 729 72 72 / 93 729 72 73

Dirección

Edifici Nodus Barberà
(Polígon Industrial Can Salvatella)
C/ Mogoda, 1
08210 Barberà del Vallès (Barcelona)

Sitio web

<http://www.bdv.es/aisa/apartats/index.php?apartat=1050>

5. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL TEJIDO EMPRESARIAL

PROMOTOR: Ayuntamiento de Valdemoro

FECHA DE INICIO: 2008

TERRITORIO: Valdemoro (Madrid)

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Servicios virtuales

El programa *Gestión de las relaciones con el tejido empresarial* es la aplicación de técnicas de gestión comercial (*Customer Relationship Management* – CRM) en la administración pública local con la finalidad de facilitar la comunicación y la gestión de relaciones del ayuntamiento con las empresas del municipio.

RESUMEN

Objetivo general

Disponer de una herramienta en soporte web que permita optimizar las relaciones del ayuntamiento con las empresas.

Contenidos y actividades

El *Programa de Gestión de las Relaciones con el tejido empresarial* se desarrolla mediante un sistema CRM de software libre, desarrollado con la colaboración de la empresa Vital Innova. La herramienta permite entre otras funcionalidades: gestionar las demandas empresariales, enviar información a las empresas, compartir información entre los diferentes departamentos municipales que tienen relación con las empresas y hacer un seguimiento de las actuaciones que el ayuntamiento realiza con cada empresa.

Público objetivo

Pequeñas y medianas empresas del municipio de Valdemoro.

Recursos

Coste de elaboración del sistema CRM: 15.718 euros

Personal propio: 2 técnicos del ayuntamiento con dedicación parcial.

DESCRIPCIÓN

RESULTADOS

Herramienta CRM implantada.

Datos uso período 2009-20011: 2.052 empresas registradas y 2.500 consultas anuales de media.

A
DESTACAR

- Novedad: El hecho de tratar la relación del ayuntamiento con la empresa de manera integral y por lo tanto el intento de tratar toda la información en una única herramienta de gestión.
- Transferibilidad: El sistema CRM se puede aplicar a cualquier otro ayuntamiento interesado, aunque para que funcione es fundamental contar con una cultura organizativa sustentada en la colaboración, ya que esta herramienta CRM implica compartir la información y la gestión integral de las acciones.

DATOS
CONTACTO

Persona

Ana M^a Bárcena Aranzueque
Luis Miguel Martínez Sastre

Cargo

Técnicos de innovación

Correo electrónico

cdt@dayto-valdemoro.org

Ente

Concejalía de Empleo e innovación Tecnológica

Dirección

Centro Ramón Areces
C/ Tenerías, 28
28342 Valdemoro (Madrid)

Teléfono / Fax

91 809 96 80 - 608 925 316 / 91 895 51 22

Sitio web

www.valdemoro.es

6. INNOVACIÓN PRODUCTIVA EN LA RED PRODUCTOS DE LA TIERRA

PROMOTOR: Área de Desarrollo Económico y Empleo de la Diputación de Barcelona

FECHA DE INICIO: 2010

TERRITORIO: provincia de Barcelona

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Detección de oportunidades
- Asistencia técnica
- Formación técnica
- Apoyo a la obtención de ayudas

La Diputación de Barcelona impulsa desde 2010 la *Red Productos de la Tierra* (en adelante, RPDT) una agrupación voluntaria de 11 entes locales de ámbito supramunicipal. El objetivo de la Red es fortalecer el tejido empresarial de productos alimentarios locales y de calidad de la provincia de Barcelona que cuenta con un censo de cerca de 1000 empresas. La RPDT dispone de un plan estratégico a cinco años donde una de las líneas de trabajo es la mejora de la producción, donde la innovación productiva es un elemento fundamental. La RPDT destina anualmente recursos económicos y técnicos para que las empresas del sector innoven en aspectos relativos a los procesos productivos.

RESUMEN

Objetivo general

Contribuir a que las empresas del sector de productos alimentarios locales y de calidad innoven en sus procesos productivos con el fin de conseguir productos diferenciados, de más calidad y más valorados por el mercado.

Contenidos y actividades

Las principales líneas de innovación que se trabajan son: la conservación y mejora de variedades agrícolas tradicionales, la mejora de procesos y aplicación de nuevas tecnologías en los productos elaborados, nuevas aplicaciones gastronómicas y la producción agraria ecológica.

La RPDT ha constituido un grupo de trabajo integrado por los miembros de la red más activos en innovación productiva que aborda los diferentes temas.

Se destacan las siguientes actividades:

- En 2011 se realizó una sesión de trabajo bajo el lema *Oportunidades para la innovación productiva en el sector de productos alimentarios locales y de calidad* donde las empresas participantes tuvieron la ocasión de conocer las posibilidades de innovación productiva de la mano de tres entidades de referencia: Fundación Alicia, Fundación CENTA y Fundación Miquel Agustí.
- En 2012 se elabora el documento *Fichas de orientación a la Innovación productiva* dirigidas a las empresas del sector: se trata de 15 fichas de acciones muy concretas, explicadas de manera práctica para que las empresas del sector puedan valorar la viabilidad de aplicarlas a sus procesos productivos.

DESCRIPCIÓN

- Acciones diversas que desde 2010 han estado realizando los entes locales miembros de la Red con las empresas de sus territorios: formación, documentos técnicos para obtener sellos de calidad y certificaciones, jornadas divulgativas, colección de buenas prácticas productivas, asesoramiento especializado, etc.

Público objetivo

Tejido empresarial de productos alimentarios locales y de calidad de la provincia de Barcelona.

Recursos

El presupuesto total invertido en innovación productiva en 2010 y 2011 es de 185.942 euros y la previsión para los años 2012 a 2014 es de 318.338 euros, lo que representa el 25% del presupuesto global de la Red.

RESULTADOS

Durante los años 2010 y 2011 se han realizado acciones formativas donde han participado 290 empresas, se ha asesorado a 240 empresas, 25 de éstas ya han implementado mejoras en diversos ámbitos de la innovación productiva. Por otro lado se han iniciado 28 procesos de recuperación de variedades agrícolas tradicionales y se ha recuperado 36 variedades por parte de 34 productores.

A DESTACAR

- Novedad: se trabaja específicamente la innovación productiva con las empresas del sector de productos alimentarios locales y de calidad que son PYMEs y micropymes, acercando los recursos existentes.
- Tangibilidad: se trata de desarrollar acciones concretas y especialmente pensadas para que sean asumibles por esta tipología de empresas.

DATOS CONTACTO

Persona

Guillem Miralles

Cargo

Coordinación técnica Red Productos de la Tierra

Correo electrónico

mirallespg@diba.cat

Ente

Diputació de Barcelona

Dirección

Travessera de les Corts, 131-159
08028 Barcelona
Recinte de la Maternitat - Pavelló Mestral,
3a planta

Teléfono / Fax

Tel. 93 404 91 77 / 934 022 523

Sitio web

<http://productesdelaterra.diba.cat/>

7. INNOVATION (REGIONAL) NETWORK

PROMOTOR: Câmara Municipal de Loures

FECHA DE INICIO: 2009

TERRITORIO: Loures (Portugal)

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Redes
- Información y asesoramiento
- Asistencia técnica

La *Câmara Municipal de Loures* lidera y coordina una red de organizaciones que fomentan la innovación y la internacionalización, con la finalidad de ofrecer a pequeñas y medianas empresas un amplio abanico de servicios especializados que por sí sola no podría ofrecer.

RESUMEN

Objetivo general

Prestar apoyo a la reorientación de las actividades empresariales favoreciendo la aparición de nuevos procesos y productos innovadores entre el tejido empresarial local.

Contenidos y actividades

La Câmara Municipal de Loures establece convenios de colaboración entre agentes especializados para que pequeñas y medianas empresas accedan gratuitamente y sin limitación temporal a un amplio abanico de servicios de apoyo. La Câmara centraliza las solicitudes de las empresas y una vez conoce, con detalle, sus necesidades, las deriva a las entidades correspondientes.

Los servicios que se presentan relacionados con la innovación son de financiación -gracias al Instituto Portugués de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (IAPMEI), con líneas específicas para proyectos innovadores- y de asesoramiento, gracias a la consultora especializada AUDAX.

Otro miembro que colabora en el ámbito de la innovación es la Nueva Universidad de Lisboa, que a través de la Facultad de Ciencias y Tecnología presta apoyo a la transformación de ideas innovadoras en productos concretos para que se puedan comercializar.

Además de la prestación de servicios a las empresas, la red organiza otras actividades como reuniones periódicas, visitas demostrativas de intercambio a empresas que aplican criterios innovadores, mesas redondas, encuentros de debate y seminarios abiertos al público.

DESCRIPCIÓN

Público objetivo

Pequeñas y medianas empresas del municipio de Loures.

Recursos

Para la participación del conjunto de agentes en la red son necesarios 200.000 euros y 3 técnicos de promoción económica con dedicación completa.

RESULTADOS

Entre el año 2009 y el 2011 se ha atendido a 150 pequeñas y medianas empresas y se ha recibido el reconocimiento de la European Enterprises Award (2008).

A DESTACAR

- Novedad: Es una novedad desde el punto de vista territorial.
- Tangibilidad: La creación de la red ha permitido mejorar los servicios de apoyo a la actividad empresarial.

DATOS CONTACTO

Persona

Maria Azevedo

Cargo

Técnica de Promoción Económica

Correo electrónico

maria_azevedo@cm-loures.pt

Ente

Câmara Municipal de Loures

Dirección

Rua Dr. Manuel de Arriaga, 4
2674-501 Loures

Teléfono / Fax

+351 21 115 14 03 / +351 21 115 17 65

Sitio web

www.cm-loures.pt/aa_economia.asp

8. INNOVATION STOCKHOLM

PROMOTOR: Oficina Local del Servicio Estatal de Asesoramiento Empresarial (ALMI)

FECHA DE INICIO: 1992

TERRITORIO: Estocolmo (Suecia)

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Asistencia técnica
- Formación técnica
- Emprendeduría innovadora

Innovation Stockholm es un programa que ofrece por un lado, apoyo a la transformación de ideas innovadoras en productos comercializables y, por otro, herramientas que permiten desarrollar capacidades y conocimientos para hacer estas ideas sostenibles.

RESUMEN

Objetivo general

Ofrecer apoyo a empresas y emprendedores para comercializar ideas innovadoras.

Contenidos y actividades

El programa se articula gracias a un equipo de asesoramiento (*visionary trainers*) que analiza las ideas propuestas para empresas y emprendedores con la finalidad de identificar el potencial.

Posteriormente, si la idea ha sido seleccionada, se ofrece apoyo gratuito para su desarrollo, de manera personalizada. En esta parte del proceso el acompañamiento es clave, ya que se analiza los elementos más relevantes del proyecto: patentes, información del mercado, análisis del entorno, etc. La persona y/o empresa usuaria recibe un asesoramiento integral para transformar su idea en producto y llevarla al mercado.

El servicio se presta de manera ágil (*just in time*) para conseguir que el proceso de innovación empresarial no se dilate demasiado en el tiempo.

Público objetivo

Cualquier persona y/o empresa que quiera desarrollar una idea innovadora.

Recursos

El programa tiene un gasto aproximado de entre 1.000.000 y 1.300.000 euros anuales.

Cuenta con 10 asesores a dedicación completa y dispone de una red de 800 empresas acreditadas y altamente especializadas que ofrecen apoyo en momentos puntuales del proceso de desarrollo. La cantidad de horas (de media) que dedica cada asesor a un proyecto es de 40 h.

DESCRIPCIÓN

RESULTADOS

Los resultados para el año 2010 han sido de 4.000 empresas demandantes de servicios (al inicio las demandas recibidas se situaban alrededor de las 700 empresas anuales).

El 20% de las personas participantes en el programa han comercializado su idea.

El índice de satisfacción de los usuarios llega al 90%.

A
DESTACAR

- Novedad: el apoyo integral en todo el proceso de desarrollo de la idea innovadora.
- Éxito o efectividad: el programa se retroalimenta de su propia experiencia, cosa que hace que el grado de efectividad aumente.

DATOS
CONTACTO

Persona

Anneli Viklund

Cargo

Gerente de Innovación

Correo electrónico

anneli.viklund@almi.se

Ente

ALMI

Dirección

Drottninggatan 97
Stockholm

Teléfono / Fax

+46 84 58 14 29 / +46 833 01 04

Sitio web

<http://www.almi.se>

9. ITINERARIOS DE COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN

PROMOTOR: Agencia de desarrollo empresarial - Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, S.A. (SPRI).

FECHA DE INICIO: 2006

TERRITORIO: Euskadi

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Asistencia técnica
- Sensibilización a las empresas
- Ayudas económicas directas
- Formación técnica

RESUMEN

La Agencia de desarrollo empresarial SPRI ofrece un programa de apoyo externo a las pequeñas y medianas empresas de Euskadi con el fin de que puedan llevar a cabo un proceso de reflexión estratégica, una definición de líneas de actuación y un plan de acción concreto y de aplicación directa para fomentar la innovación empresarial. Este proyecto incluye elementos de seguimiento y evaluación para asegurar el cumplimiento de objetivos y tiene un carácter integral, ya que es posible trabajar diferentes herramientas y tipologías de proyectos, adaptadas a las necesidades de cada empresa.

DESCRIPCIÓN

Objetivo general

Motivar a las empresas a la realización de una reflexión estratégica en clave de competitividad e innovación.

Contenidos y actividades

El proceso empieza con la presentación por parte de una empresa de un proyecto de itinerario que deberá ser aprobado por la SPRI con el apoyo de consultoras externas. Una vez seleccionada la propuesta, la empresa podrá escoger entre uno de los consultores acreditados, el cual le prestará apoyo a lo largo del proceso de elaboración del plan estratégico. A partir de este momento, la empresa trabajará con el aplicativo y la metodología del programa, que consta de 3 fases:

1. Definición del itinerario (3 meses): 9 jornadas de trabajo en las que se definirá la estrategia de negocio en clave de competitividad e innovación, las principales líneas de actuación, los objetivos y los indicadores de seguimiento.
2. Desarrollo del itinerario: en forma de proyectos de capacitación de líderes y proyectos de innovación.
3. Revisión del itinerario: 3 jornadas de trabajo con el fin de llevar a cabo una revisión completa del itinerario.

Todo el trabajo realizado y los itinerarios elaborados quedan recogidos en un aplicativo informático creado específicamente para este programa.

Público objetivo

Empresas con por lo menos un centro de actividad en el País Vasco y que ocupen por lo menos a 10 personas.

Recursos

Los costes totales del programa para la empresa suman 200.000 euros en los que se refiere a costes de la externalización de la gestión y el aplicativo informático y una cantidad aproximada de 13.000 euros variables por programa. Los recursos humanos necesarios son 1 o 2 técnicos y los consultores externos. Los espacios de reunión entre empresas y consultores los ofrecen las mismas agencias de desarrollo local.

RESULTADOS

Se realizaba reuniones de seguimiento y evolución del proyecto respecto a la planificación pero posteriormente se dejaron de hacer.

Desde el año 2006 se ha aprobado más de 4.000 proyectos.

A DESTACAR

- Transferibilidad: Han recibido reconocimientos y han sido reproducidos por otras comunidades autónomas españolas y otros países.
- Éxito y efectividad: se ha conseguido realizar una sensibilización general sobre la importancia de la innovación. En tres meses se define un itinerario ajustado a las necesidades de las empresas, se fomenta una verdadera reflexión estratégica que aleja al empresario de la gestión diaria de la situación de incertidumbre económica actual.

DATOS CONTACTO

Persona

Jon Andoni Ogazón

Cargo

Responsable del *Programa Itinerarios de Competitividad e Innovación*

Correo electrónico

jaogazon@spri.es

Ente

Sociedad para la Promoción y la Reconversión Industrial S.A. (SPRI)

Dirección

Avenida Alameda de Urquijo, 36
48011 Bilbao

Teléfono / Fax

944 037 054 / 944 037 022

Sitio web

app3.spri.net/ayudaspri//paginas/ficha.aspx?idprograma=394
www.euskadinnova.net/berrikuntza-agendak

10. MESAS DE INNOVACIÓN

PROMOTOR: Agencia de desarrollo local:
Getafe Iniciativas (GISA)- Ayuntamiento de
Getafe

FECHA DE INICIO: 2007

TERRITORIO: Getafe (Madrid)

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Sensibilización a las empresas
- Formación técnica

RESUMEN

Las *Mesas de innovación* son seminarios de fomento de la innovación empresarial mediante la demostración y explicación de herramientas y procesos innovadores específicos. Los seminarios se dirigen a un grupo reducido de empresas, favoreciendo la interacción y el debate como elementos principales.

Es especialmente interesante el formato de las Mesas, tanto por las dinámicas de trabajo como por la distribución física de los participantes. Cuando se organizan las mesas sectoriales, se selecciona de manera muy cuidadosa a los participantes y ponentes con la finalidad de garantizar un mejor aprendizaje y aportación de ideas concretas.

DESCRIPCIÓN

Objetivo general

Mantener a las empresas informadas en temas de innovación, tratando temas que puedan aplicar a su realidad empresarial.

Contenidos y actividades

El programa ofrece, cada dos meses aproximadamente, seminarios de dos horas relacionados con la innovación empresarial. Los talleres persiguen una máxima participación e implicación de las empresas asistentes, de tal modo que se limita la participación a 20 empresas, cosa que permite la máxima interacción entre el ponente y las empresas participantes.

Las mesas normalmente se dirigen a un sector económico en concreto, con una temática específica, aunque también se organiza otras con temas de interés general para todo el tejido empresarial del municipio. Hasta el momento, las mesas celebradas han girado en torno a la innovación como instrumento de competitividad, Web 2.0, estrategias de marketing por Internet, igualdad y conciliación, venta visual, recursos para mejorar la gestión con los clientes, factura electrónica, instrumentos de apoyo para reducir el riesgo de impagos, innovación logística, etc.

Público objetivo

PYMEs y personas emprendedoras de Getafe.

Recursos

El coste es de 250 euros por mesa (que es la remuneración del/la ponente) más la dedicación parcial del director del área de promoción industrial y de un técnico superior.

RESULTADOS

En el período 2007-2010 se realizaron 15 mesas de innovación con 197 empresas participantes con una valoración media de 8.2 sobre los ponentes y 7.9 sobre las mismas mesas.

A DESTACAR

- Transferibilidad: las mesas es un proyecto fácilmente extrapolable a otros territorios, ya que no requiere una elevada inversión económica ni una dedicación importante de recursos humanos.
- Éxito o efectividad: la calidad de los ponentes; el hecho de acercar herramientas innovadoras a las PYMEs locales que de otro modo no tendrían acceso; el formato de los seminarios, que fomentan la interacción entre las empresas participantes y con el ponente.

DATOS CONTACTO

Persona

María Jesús Pedraza

Cargo

Directora Área de Promoción Industrial y Comercio

Correo electrónico

gisa@getafeiniciativas.es

Ente

Getafe Iniciativas - Agencia de Desarrollo
Local Ayuntamiento de Getafe

Dirección

C/ Padre Blanco, 2
28901 Getafe (Madrid)

Teléfono / Fax

91 665 36 20 / 902 931 334

Sitio web

www.getafeiniciativas.es

11. PLA DE LA INNOVACIÓ LOCAL DE TERRASSA

PROMOTOR: Ayuntamiento de Terrassa

FECHA DE INICIO: 2007

TERRITORIO: Terrassa (Barcelona)

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Planificación de la innovación
- Redes
- Detección de oportunidades

RESUMEN

El Plan de la Innovación local de Terrassa parte de un diagnóstico del sistema local de innovación de la ciudad, a partir del cual se definen actuaciones prioritarias mediante procesos participativos y colaborativos con agentes públicos y privados. El Plan de la Innovación Local de Terrassa destaca por ser uno de los primeros planes locales de Innovación de Cataluña, por el impulso que ha representado en el cambio hacia un nuevo modelo económico y por el trabajo coordinado y consensuado que se ha conseguido entre los diferentes agentes socioeconómicos de la ciudad.

DESCRIPCIÓN

Objetivo general

Definir una estrategia local de desarrollo apoyada sobre los puntos fuertes de la ciudad, orientada al liderazgo, a la competitividad, a la calidad y a la implementación de sinergias.

Contenidos y actividades

El proyecto se inició con un diagnóstico del sistema de innovación de la ciudad mediante más de 40 entrevistas a personas reconocidas como agentes del sistema de innovación local. A continuación se realizó un proceso de *benchmarking*, donde se estudiaron diferentes modelos y alternativas con el fin de estimular, potenciar y consolidar procesos de transferencia de tecnología universidad-empresa, modelos de captación de talento, centros de emprendeduría, etc.

Los ámbitos de actuación son:

- Impulso de proyectos tractores relacionados con la industria o clústers locales existentes o emergentes.
- Acciones horizontales de mejora del sistema de innovación: emprendeduría, capital riesgo, programas de ayuda a las *spin off*, vincular emprendedores a la red BANC (*Business Angels Network* de Cataluña) captación de ayudas y líneas de financiación, etc.
- Coordinación de los agentes clave para mejorar el flujo de información y acometer acciones de mejora de la innovación, organización y estructuración de dinámicas de trabajo.

Fruto de este trabajo, nace en 2010 el Parque Científico y Tecnológico Orbital 40 con vocación de convertirse en un referente en la materia.

Público objetivo

Es un proyecto en beneficio de toda la sociedad local, pero con un enfoque especial a las empresas de los sectores de la óptica, la fotónica y el audiovisual.

Recursos

En el desarrollo del plan se ha invertido más de 1 millón de euros en el período 2007-2011.

RESULTADOS

Durante el período 2008-2010 se han obtenido los siguientes resultados:

- 76 entidades participantes (2010)
- 7 actuaciones para la promoción de la industria óptica y fotónica, 7 para la promoción de las ecotecnologías, 11 para el sector textil, 8 para la promoción del sector sanitario, 4 para consolidar el sector audiovisual y 2 actuaciones en el ámbito de la aeronáutica.
- 3 acciones transversales para la captación y retención del talento, 11 colaboraciones con otros programas y la realización de más de 8 actuaciones complementarias.

A DESTACAR

- Novedad: Fue uno de los primeros planes locales de innovación desarrollados en Cataluña.
- Éxito o efectividad: Terrassa ha sido considerada Ciudad de la ciencia y la innovación.
- Tangibilidad: la creación de un proyecto integrador como Orbital 40 (www.orbital40.com)

DATOS CONTACTO

Persona:

Esther López Civantos

Cargo

Directora de Proyección de la Ciudad e Innovación

Correo electrónico

Esther.lopez@terrassa.cat

Ente

Ayuntamiento de Terrassa

Dirección

Masia Freixa
Plaça Freixa i Argemí, s/n
08224 Terrassa (Barcelona)

Teléfono / Fax

93 739 74 21 / 93 736 85 93

Sitio web

http://www.terrassa.org/Front/dist_tercer_n/_WR882dvL5H35tmLMdltJGP8nAylml99uOUtNuj8XdU-yObQK3lE7uw

12.PLATAFORMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

PROMOTOR: Centro Municipal de Empresas de Gijón S.A. (Ayuntamiento de Gijón)

FECHA DE INICIO: 2009

TERRITORIO: Gijón (Asturias)

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Redes de innovación
- Ayudas económicas directas

RESUMEN

Es una línea de ayudas económicas directas para desarrollar un proyecto y/o producto innovador de manera conjunta entre PYMEs locales y empresas más grandes. Destaca especialmente por el impulso de plataformas de cooperación empresarial y por el desarrollo de proyectos efectivos entre empresas.

DESCRIPCIÓN

Objetivo general

Favorecer la creación y desarrollo de productos innovadores a través de la cooperación empresarial.

Contenidos y actividades

El programa se orienta a pequeñas empresas. Éstas deben ofrecer un producto a una empresa consolidada que actuará como tractora de las empresas. El desarrollo requerirá la colaboración efectiva de una empresa tractora con por lo menos dos PYMEs locales, aunque puede ser sustituida alguna de estas últimas por un centro tecnológico o un centro de investigación, público o privado. La participación de la empresa tractora debe ser del 30% y la participación mínima de las PYMEs debe ser del 15%. El número de entidades debe ser un mínimo de 3 y un máximo de 7.

En caso que se formalice un convenio de colaboración, las empresas pequeñas recibirán la subvención con una ayuda máxima de 100.000 euros por proyecto, con un coste mínimo elegible entre los 30.000 y los 300.000 euros, y el plazo de ejecución del proyecto debe ser de un año desde la concesión de la ayuda.

Público objetivo

Pequeñas y medianas empresas de Gijón, especialmente las de base tecnológica.

Recursos

El coste del programa oscila entre 500.000 y 700.000 euros provenientes al 100% de recursos del Ayuntamiento de Gijón. El equipo humano consta de dos técnicos con dedicación parcial y uno con dedicación total.

RESULTADOS

Los resultados conseguidos en el período 2009-2011 son:

- 40 proyectos aprobados (12 en 2009, 14 en 2010 y 14 en 2011).
- 115 empresas participantes (34 en 2009, 38 en 2010 y 43 en 2011).

A
DESTACAR

- **Novedad:** la implicación de cooperación empresarial en el ámbito local y con una gran empresa como tractora.
- **Transferibilidad:** es un programa extrapolable a otros territorios, aunque la dotación de recursos económicos puede ser un obstáculo para su puesta en marcha. También se debe tener conocimientos en la gestión de proyectos y de justificación de subvenciones.
- **Éxito o efectividad:** las convocatorias han tenido un elevado éxito de participación; se han tenido que hacer en formato de concurrencia dado el gran número de peticiones.
- **Tangibilidad:** muchas de las empresas que han desarrollado el proyecto consiguen situarse como proveedoras de las grandes empresas con las que han trabajado.

DATOS
CONTACTO

Persona

Monserrat Fernández Antuña

Cargo

Directora del Departamento Promoción y Desarrollo Empresarial

Correo electrónico

mfantuna@cmegijon.es
promocionempresarial@cmegijon.es

Ente

Centro Municipal de Empresas de Gijón S.A.
(Ayuntamiento de Gijón)

Dirección

Avenida Argentina, 132
33201 Gijón

Teléfono / Fax

985 30 82 24 / 985 30 82 28

Sitio web

<http://innovacion.gijon.es/servicios/show/23-plataformas-de-desarrollo-empresarial>

13. PROGRAMA PYME+i

PROMOTOR: Instituto de Fomento Región de Murcia (INFO CARM)

FECHA DE INICIO: 2009

TERRITORIO: Murcia

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Ayudas económicas directas
- Asistencia técnica
- Sensibilización a las empresas

RESUMEN

El programa PYME+i facilita el acceso de las PYMEs a servicios de apoyo a procesos de innovación en la gestión empresarial por parte de personas acreditadas mediante un cheque-innovación. Esta iniciativa ha permitido introducir la innovación en la misma organización con la aplicación de nuevos mecanismos de gestión, facilitando los primeros pasos, garantizando el acceso al conocimiento, generando efectos demostración, facilitando mecanismos burocráticos...

DESCRIPCIÓN

Objetivo general

Impulsar la innovación en las empresas con escasa cultura innovadora.

Contenidos y actividades

El eje principal del programa es el cheque-innovación como medio de pago con el cual la empresa tiene que endosar al proveedor que le ha prestado el servicio. Prestado el servicio, la persona proveedora solicita el pago del servicio y justifica su cobro. El cheque sirve para subvencionar una parte de la factura (subvención a fondo perdido del 85% sobre el gasto subvencionable aprobado) y los servicios son prestados por personas acreditadas con el fin de garantizar calidad en los servicios.

A través del programa las empresas tienen acceso a un catálogo con 28 servicios específicos relacionados con el fomento de la innovación y son de tipología diferente. El programa también dispone de una red de 10 gestores de la innovación que ofrecen un asesoramiento personalizado ayudando a las empresas a identificar el servicio que más pueden necesitar. También se ha realizado convenios con centros tecnológicos, los cuales visitan a las empresas para ayudarlas a identificar posibles proyectos y ofrecerles también el cheque-innovación.

Público objetivo

PYMEs de la región de Murcia con escasa o nula experiencia en I+D+i.

Recursos

El total de recursos económicos necesarios para llevar a cabo el proyecto en el ejercicio 2010 ha sido 1 millón de euros (2010), proveniente de recursos propios del INFO CARM y de los fondos FEDER.

RESULTADOS

Se realiza una evaluación interna a través del Info Carm.

Los resultados obtenidos hasta la actualidad han sido:

- 375 servicios de innovación prestados
- 10 agentes asesores especializados
- 28 tipos de servicios de innovación ofrecidos

A DESTACAR

- Transferibilidad: transferible aunque se deben considerar los costes de acreditación de empresas y la necesidad de incorporar la innovación en todos los ámbitos de la entidad impulsora.

DATOS CONTACTO

Persona

Antonio Romero Navarro

Cargo

Coordinador de Innovación Empresarial

Correo electrónico

antonio.romero@info.carm.es

Ente

Instituto de Fomento Región de Murcia

Dirección

Avenida Fama, 3
30003 Murcia

Teléfono / Fax

968 362 800 / 968 368 441

Sitio web

www.institutofomentomurcia.es/web/innova/pymemasi

14.SANSEINNOVA: CENTRO DE DIFUSIÓN DE LA INNOVACIÓN

PROMOTOR: Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes

FECHA DE INICIO: 2002

TERRITORIO: San Sebastián de los Reyes (Madrid)

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Equipamientos
- Sensibilización empresarial
- Asistencia técnica
- Servicios virtuales

El *Centro de Difusión de la Innovación – Sanseinnova*, es un centro especializado en promover la innovación tecnológica y destaca principalmente por ofrecer asesoramientos individualizados y gratuitos en materia de nuevas tecnologías. Destaca también por su dinamismo, la visión integral y completa de los servicios de fomento de la innovación que presta y su constante actualización.

RESUMEN

Objetivo general

Apostar por la innovación empresarial prestando servicios de información y formación a las empresas en este ámbito y promoviendo la implantación de técnicas y tecnologías innovadoras.

Contenidos y actividades

Sanseinnova ofrece de manera permanente servicios de información sobre subvenciones y ayudas, estudios e informes sectoriales, realización de diagnósticos gratuitos sobre la situación tecnológica de las empresas, jornadas sobre temas de interés y cursos de formación sobre habilidades emprendedoras a empresas y emprendedores.

Público objetivo

Ciudadanos, trabajadores autónomos residentes en el municipio y/o que trabajan en él; PYMEs y microempresas.

Recursos

Se destinaron 126.000 euros durante cada uno de los siete primeros años y 90.000 euros al año a partir de 2009 (subv. FSE de 2002 a 2008 y Plan Avanza de 2007 a 2009).

Recursos humanos: 5 técnicos a dedicación completa, 3 orientadores de ocupación y 2 auxiliares administrativos a dedicación completa.

DESCRIPCIÓN

RESULTADOS

Como productos metodológicos generados destacan: protocolos de autodiagnóstico tecnológico y modelo de plan estratégico de innovación empresarial.

Desde 2003 se ha atendido a entre 3.000 y 4.000 empresas.

A
DESTACAR

- Novedad: disponer de agentes de innovación especializados que conforman una figura de apoyo clave para la innovación empresarial.
- Tangibilidad: se ha convertido en un referente para las empresas locales y fomenta la innovación de estas de manera activa.

DATOS
CONTACTO

Persona

Luis Vicente Izquierdo

Cargo

Agente de la Innovación

Correo electrónico

lvizquierdom@ayuntamiento.sanse.info

Ente

SANSEINNOVA - Centro de Difusión de la Innovación (CDI)

Dirección

SANSEINNOVA

Centro Municipal de Empresas
Avenida Cerro del Águila , 9, 2ª planta
28703 San Sebastián de los Reyes
(Madrid)

Teléfono / Fax

91 663 79 09 / 91 653 83 71

Sitio web

<http://www.sanseempresa.es/empresas2.0/web/home/actividad>

15. SEVILLA TECNOLOGÍA ABIERTA

PROMOTOR: Agencia Urbana de Desarrollo Integral Sevilla Global (Sevilla Global)

FECHA DE INICIO: 2006

TERRITORIO: Sevilla

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Ayudas económicas directas
- Redes
- Servicios virtuales.

RESUMEN

Es un programa que ofrece cofinanciación directa y una herramienta de auto-diagnóstico para que las empresas sevillanas incorporen herramientas de *e-business*. El Ayuntamiento de Sevilla realiza un papel tractor y dinamizador clave para el crecimiento del sector, acercando oferta y demanda e impulsando la incorporación de herramientas TIC a todo tipo de empresas para mejorar su competitividad.

DESCRIPCIÓN

Objetivo general

Facilitar la incorporación de herramientas TIC a pequeñas y medianas empresas.

Contenidos y actividades

El programa ofrece ayudas financieras a la inversión de proyectos de implantación de herramientas digitales. Se ha realizado hasta ahora dos convocatorias; una en 2006 dirigida a financiar herramientas de *e-business* de carácter general y la segunda, en 2008, centrada en herramientas de tipo CRM (*Customer Relationship Management*).

Actualmente se está preparando una tercera convocatoria centrada en la implantación de herramientas de marketing digital. Previamente se organizará un seminario de presentación con empresas potencialmente interesadas y empresas que ofrecen tecnología TIC, y posteriormente las empresas que lo deseen presentarán un proyecto de implantación.

Cuando esté cerrado el período de presentación de proyectos se realizará una evaluación y se seleccionará alrededor de 30, los cuales recibirán una cofinanciación del 65% del coste previsto, con un máximo de 15.000 euros.

Finalmente, cuando todos los proyectos hayan sido ejecutados y justificados, Sevilla Global hará una declaración de gastos a la *Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA)* que mediante el programa Innoempresa realizará el pago del 50% del total.

Público objetivo

PYMEs de la ciudad de Sevilla

Recursos

Se requieren 706.306 euros por convocatoria, un técnico de promoción económica con dedicación parcial y un auxiliar administrativo con dedicación también parcial.

También son necesarios espacios comunes para organizar el seminario de presentación y la herramienta de autodiagnóstico, desarrollada por la propia organización, que permite de manera automática conocer las necesidades TIC de la empresa.

RESULTADOS

En las dos convocatorias realizadas en 2006 y 2008 han sido beneficiarias 60 empresas, 34 en la primera (de 54 proyectos presentados) y 26 en la segunda. También se ha detectado un interés mayor en la implantación de soluciones *e-business* por parte de las empresas, se ha consolidado una oferta de soluciones TIC y se ha incrementado el conocimiento de éstas en el mundo empresarial.

A DESTACAR

- Novedad: una metodología que acompaña a las ayudas directas a la incorporación de herramientas TIC con una herramienta de autodiagnóstico digital y especializada.
- Transferibilidad: Puede ser implementado en cualquier ámbito territorial, dado que cualquier empresa es susceptible de aplicar soluciones de *e-business*.

DATOS CONTACTO

Persona

Beatriz Real Heredia

Cargo

Responsable de Innovación e Internacionalización

Correo electrónico

breal@sevillaglobal.es

Ente

Agencia Urbana de Desarrollo Integral
(Sevilla Global)

Dirección

Edificio CREA
Avenida José Galán Merino, s/n
41015 Sevilla

Teléfono / Fax

955 47 87 87 / 955 47 87 88

Sitio web

<http://www.sevillaglobal.es>

16. SIGNAL CENTRE OF BUSINESS EXCELLENCE

PROMOTOR: Ayuntamiento de North Down

FECHA DE INICIO: 1998

TERRITORIO: North Down Borough Council
(Irlanda del Norte)

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Equipamientos
- Información y asesoramiento

El *Signal Centre of Business Excellence* es un centro de servicios a las empresas donde empresarios y administración local participan activamente en su funcionamiento y en las actuaciones que se llevan a cabo. A pesar de la diferencia de ritmos y procedimientos de ejecución entre administración local y empresa, se ha conseguido ofrecer conjuntamente y con gran implicación empresarial formación, servicios especializados, etc.

RESUMEN

Objetivo general

Ofrecer apoyo al conjunto de empresas locales que se encuentran en fase de crecimiento.

Contenidos y actividades

El Centro tiene dos grandes líneas de actuación: las infraestructuras y los servicios de apoyo.

En relación con las infraestructuras, el centro dispone de 9 espacios y salas de reuniones que van de los 15 a los 100 m² con precios de alquiler entre los 85 euros por día a los 350 euros de la sala de conferencias. En total consta de 450 m² de salas para alquilar. También pone a disposición de las empresas un conjunto de equipamientos que se pueden alquilar como proyectores, equipos de sonido, etc.

Los servicios que se prestan son mayoritariamente gratuitos y se estructuran en asesoramiento empresarial individualizado, un programa de acontecimientos empresariales (talleres de trabajo, desayunos empresariales, etc.) de corta duración y con un coste aproximado de 30 euros, un programa de mejora empresarial (concurso para que empresas consultoras especializadas acompañen a las empresas en fase de crecimiento) y un servicio a medida de búsqueda empresarial (prospectiva de mercados).

DESCRIPCIÓN

Público objetivo

Todas las empresas que lo necesiten sin restricciones geográficas, aunque los servicios de apoyo al crecimiento van dirigidos exclusivamente a empresas locales.

Recursos

El coste del mantenimiento del centro es de 230.000 euros anuales. La gestión del equipamiento recae en un gerente, un responsable técnico y dos personas de apoyo administrativo con dedicación completa. Para el alquiler de espacios se emplea a ocho administrativos con dedicación parcial.

RESULTADOS

Para el año 2011, en relación con las 2.075 empresas registradas en North Down, se ha establecido contacto con 703 empresas. Se ha realizado asesoramiento personalizado a 25 empresas, sesiones empresariales a 81 empresas locales y 244 asistentes, se ha elaborado 100 proyectos de investigación y 80 sesiones de asesoramiento individualizado.

En 2006 recibió el reconocimiento como Centro de Excelencia por parte de Small Firms Enterprise Development Initiative.

A DESTACAR

- Novedad: La implicación de las empresas locales en la presentación de servicios especializados.
- Transferibilidad: Es totalmente transferible a otros territorios siempre que se disponga de un centro de empresas.

DATOS CONTACTO

Persona

Clare McGill

Cargo

Responsable del SIGNAL y jefa del Departamento de Promoción Económica del Ayuntamiento de North Down Borough

Correo electrónico

clare.mcgill@northdown.gov.uk

Ente

Signal Centre of Business Excellence

Dirección

2, Innotec Drive
Bangor, BT19 7PD

Teléfono / Fax

+44 (0)28 9147 3788 / +44 (0)28 9147 3485

Sitio web

www.signalni.com

17.SOLAR CITY MALMÖ

PROMOTOR: Ayuntamiento de Malmö

FECHA DE INICIO: 2007

TERRITORIO: Malmö (Suècia)

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Compra pública
- Efecto demostración
- Sensibilización

RESUMEN

El proyecto en el distrito de *Western Harbour* de Malmö consiste en la instalación de sistemas fotovoltaicos en terrenos de propiedad municipal gracias al apoyo de consultores externos, para preparar el pliego de requisitos y condiciones que deberán cumplir las empresas (con las cuales se incentiva la innovación) y la financiación externa del Gobierno Sueco.

DESCRIPCIÓN

Objetivo general

Implicar a la iniciativa privada en las reducciones de CO2 y crear un efecto demostración en otros distritos.

Contenidos y actividades

El proyecto Solar City Malmö incentiva la innovación empresarial fijando determinadas condiciones energéticas en los concursos relacionados con la edificación de equipamientos públicos ya existentes como escuelas, museos y hospitales, con una superficie total de 3.400 m².

El elemento fundamental para desarrollar el proyecto ha sido la financiación del Gobierno Sueco, que subvenciona el 70% del coste de instalación de los sistemas fotovoltaicos en los edificios públicos, con un gasto aproximado de 15 millones de euros entre los años 2005 y 2008.

De momento las instalaciones en equipamientos se han diseñado para poder garantizar el autoconsumo, sin suministrar excedentes a la red de distribución de electricidad. Eso es debido al hecho de que el mercado eléctrico es cerrado, con pocos operadores y barreras de entrada a nuevos operadores que actúan como elemento disuasorio.

Público objetivo

Empresas constructoras.

Recursos

5 millones de euros anuales.

RESULTADOS

Gracias al proyecto, Malmö tiene el área de instalaciones fotovoltaicas más grande de Suecia con 3000 m² de instalaciones y una contribución de energía solar al mix energético de la ciudad.

Otro resultado es el efecto demostración causado, ya que otros distritos de la ciudad han incluido requerimientos específicos en su política de restauración de equipamientos, ayudando a nacer a un mercado de energías renovables.

Las empresas suecas han llevado a cabo innovaciones empresariales para cumplir con los requisitos estipulados en los pliegos de condiciones.

A
DESTACAR

- Novedad: Es una iniciativa pionera que define un nuevo perfil de ciudad, con implicaciones para el sector privado, que se ve animado a llevar a cabo innovaciones empresariales.
- Éxito o efectividad: La implementación de uso de energías renovables en otras edificaciones y distritos de la ciudad.

DATOS
CONTACTO

Persona

Anna Cornander
Daniel Skog

Cargo

Project manager Solar Region Skane
Communication Officer Environment Department

Correo electrónico

Anna.cornander@kfsk.se
Daniel.skog@malmo.se

Ente

Skane Energy Agency
City of Malmö

Dirección

Nordenkiöldsgatan 17, 21119 Malmö
Malmö stad, 20580 Malmö

Teléfono / Fax

+46 40 6312267
+46 70 9342086

Sitio web

<http://www.solarregion.se/>
<http://www.ek-skane.se>
<http://www.malmo.se/>

18. RED DE EXPERTOS PARA EMPRESAS INNOVADORAS

PROMOTOR: Barcelona Activa (Agencia de desarrollo local del Ayuntamiento de Barcelona)

TIPOLOGÍAS DE ACTUACIÓN

- Redes
- Emprendeduría innovadora

FECHA DE INICIO: 2009

TERRITORIO: Barcelona

La Red de Expertos consiste en un conjunto de empresas que ofrecen determinados servicios especializados que permitan mejorar la competitividad empresarial desde la perspectiva de la innovación y la internacionalización de cara a conseguir la consolidación o un mayor crecimiento o diversificación. Destaca especialmente la relevancia estratégica que tiene esta red para las empresas de nueva creación, así como el alcance y accesibilidad de los servicios que incluye, unificados en un mismo documento (guía).

RESUMEN

Objetivo general

Facilitar a las empresas, especialmente de carácter innovador, una guía de expertos y servicios profesionales que les puedan dar apoyo en su proyección global.

Contenidos y actividades

La Red de Expertos para Empresas Innovadoras es un instrumento de apoyo a las empresas en crecimiento que se materializa mediante una guía que facilita referencias de expertos y de servicios profesionales en ámbitos estratégicos de la gestión, como: asesoramiento legal para *start-ups*, defensa legal, *coaching* y desarrollo directivo, captación y retención del talento, servicios de administración y gestión para *start-ups*, diseño y desarrollo de herramientas de marketing, estrategias de ventas y creación de redes de ventas, preparación de planes de negocio y estrategia empresarial, fusiones, adquisiciones y estrategias de desinversión...

Pertenecer a la Red de Expertos supone una mayor visibilidad de los servicios que ofrece una empresa ante los potenciales clientes, al mismo tiempo que implica la posibilidad de ofrecer tarifas reducidas al millar de empresas que configuran actualmente Xarxactiva (espacio virtual de oportunidades de relación y cooperación entre empresas que han participado en programas de Barcelona Activa).

DESCRIPCIÓN

Público objetivo

PYMEs y microempresas del área metropolitana de Barcelona.

Recursos

El mantenimiento de la guía y la gestión de consultas requieren 1 técnico superior y 1 técnico medio con dedicación parcial.

RESULTADOS

Las empresas clientes de los servicios retroalimentan el sistema aportando información sobre sus experiencias con los expertos. Por cada servicio que se realiza, el cliente debe rellenar una encuesta de satisfacción que se añade a la información que recibirán las empresas interesadas en contactar al mismo experto.

En 2011 la red disponía de 139 expertos homologados y 24 tipologías de servicios ofrecidos.

A DESTACAR

- Novedad: la sistematización de las referencias de servicios especializados ofrecidos.
- Transferibilidad: la viabilidad de su aplicación depende de la existencia de una masa crítica y diversificada de expertos y de empresas potencialmente usuarias de sus servicios.
- Éxito o efectividad: vinculado a la garantía de calidad del servicio, así como el fomento del *networking* y la vinculación al amplio catálogo de servicios de Barcelona Activa.

DATOS CONTACTO

Persona

Mònica Valenzuela Cuyás

Cargo

Técnica de Crecimiento y Cooperación
Empresarial de Barcelona Activa

Correo electrónico

monica.valenzuela@barcelonactiva.cat

Ente

Barcelona Activa (Ayuntamiento de Barcelona)

Dirección

C/ Marie Curie, 8-14
08042 Barcelona

Teléfono / Fax

93 291 76 30 / 93 291 76 00

Sitio web

http://www.barcelonanetactiva.com/barcelonanetactiva/cat/creixement-d-empreses-i-innovacio/lidera_i_gestiona/xarxa_experts_directori.jsp

Conclusiones

Del proceso de trabajo llevado a cabo en la detección y elaboración de las buenas prácticas se desprenden algunas reflexiones que conviene destacar y tener en consideración acerca de las políticas y acciones desarrolladas por entes públicos en el marco del impulso de la innovación empresarial:

1. El impulso de la innovación empresarial es una práctica incipiente entre las entidades locales, aunque en los últimos años ya se están articulando programas y actuaciones orientadas a este fin. En general, en España la innovación empresarial desde el ámbito local es más una voluntad que un hecho consolidado. Existen muchos condicionantes que lo hacen complejo, como la dimensión territorial y la presencia de recursos para su gestión, el liderazgo e implicación de los gobiernos locales, la tipología empresarial presente en el territorio, la sensibilización de las mismas empresas, etc.
2. El impulso de la innovación desde el ámbito local acostumbra a ser la extensión de los programas que ya existen, llevados a cabo desde las mismas áreas de promoción económica, y no suelen ser programas creados específicamente. En este sentido, y para potenciar el papel del ámbito local, se considera importante reflexionar sobre el papel de los entes locales y las posibilidades de generar sinergias de trabajo desde un ámbito territorial superior al local.
3. Por otro lado, en general, las actividades y acciones desarrolladas desde los entes locales en España para fomentar la innovación empresarial son actividades poco novedosas. Así, los formatos de las actividades son los estándares o los que ya se utilizan en otras acciones locales, cosa que deja poco margen al impulso de actividades de más impacto.
4. En algunos casos, aunque las actividades se orienten a las empresas innovadoras, en la práctica se observa cómo finalmente el público objetivo de la actuación es la empresa o la persona emprendedora en general, aunque se priorizan las actividades económicas de carácter innovador. Esta divergencia entre el objetivo y la práctica real puede acabar diluyendo el impacto previsto de la acción, y además, diluir la voluntad final del programa. Se necesita, pues, una orientación firme en el impulso de políticas y programas específicos, asumiendo los riesgos que puede comportar una apuesta innovadora para el territorio.
5. La diversidad de las acciones analizadas hace difícil poder establecer las características y necesidades de recursos humanos que se requieren, porque dependerán de la tipología del programa y actividad. Sin embargo, se pone de manifiesto cómo a menudo las entidades describen de forma genérica las funciones y dedicaciones de las personas implicadas para la ejecución de la actividad. Se evidencia una falta de especialización por parte de los equipos técnicos de los entes locales, ya que normalmente estas tareas de impulso y asesoramiento a la innovación las promueven las mismas estructuras técnicas de las áreas de promoción económica. En contraposición, tal y como se pone de manifiesto en algunas experiencias europeas, en algunos casos existe la tendencia a la derivación y a la creación de redes de cooperación público-privada.
6. Otro elemento que destaca del análisis de las experiencias europeas es la existencia de un grado elevado de autonomía de las iniciativas; este es un aspecto fundamental para poder garantizar un éxito mayor y el mejor resultado del programa, porque se facilita el impulso de la innovación desde una perspectiva integral y con más margen de maniobra.
7. En general, por las dinámicas de trabajo, las estructuras organizativas o la falta de planificación, se detecta una falta de evaluación del impacto de las actuaciones desarrolladas para fomentar la innovación empresarial. Esta falta de sistemas de evaluación, más allá del cómputo de resultados obtenidos, evidencia la necesidad de articular mecanismos que permitan marcar unos objetivos y la situación de partida con el fin de poder evaluar el impacto de las actuaciones y, así, determinar el grado de adecuación, la necesidad de continuidad o la reorientación de las políticas y acciones.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

ACC10 (2009). *La situació de la innovació a Catalunya.* Col·lecció estudis de competitivitat. 147 pág. ISBN: 978-84-393-8104-4.

DISPONIBLE EN WEB:

http://www.anella.cat/web/portal/defecte/-/custom_publisher/utN6/27050068/La+situaci%C3%B3+de+la+Innovaci%C3%B3+a+Catalunya

ACC10 (2008). *Participació catalana de l'R+D europea.* Centro de estudios y Asesoramiento Metalúrgico, CEAM.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www.cambramanresa.com/documents/1259040573.pdf>

ACC10 (2002). *Guia Gestió de la innovació.* Generalitat de Catalunya.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www.acc10.cat/es/acc10/publicaciones/innovacion/gestion-innovacion.jsp>

ACC10 (2011). *Informe Anual de l'R+D i la innovació a Catalunya.*

DISPONIBLE EN WEB:

http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/docs/2011/09/16/20/22/6403c56f-cdd0-4bf5-909b-60321eb1a6d3.pdf

AMABILE, Teresa; KHAIRE, Mukti (2008). "Creativity and the role of the leader" *Harvard Business Review.*

DISPONIBLE EN WEB:

<http://missionfacilitators.com/Articles/Executive%20Coaching/Articles/Creativity%20and%20the%20role%20of%20the%20leader.pdf>

AMIGUET, Epi (2010). *L'administració pública com a tractor d'innovació. Recull d'experiències innovadores de l'Ajuntament de Barcelona.* Infonomia.

DISPONIBLE EN WEB:

http://www.22barcelona.com/documentacio/compra_inn/llibre_compra_innovadora.pdf

ASSOCIACIÓ PACTE INDUSTRIAL DE LA REGIÓ METROPOLITANA DE BARCELONA (2006) *Indicadors, infraestructures i serveis d'Innovació. Una primera anàlisi del potencial innovador de la Regió Metropolitana de Barcelona.* Cuaderno número 3. ISBN 84-7091-419-7.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www.pacteind.org/pdfs/Q3innovacio.pdf>

AYMERICH, Ramon (2007). *Fet a casa, la innovació a les empreses catalanes.* Barcelona: Viena edicions, 176 pág. ISBN: 978-84-8330-436-5.

CODOM VILÀ, Pere (2008). *La transferència de tecnologia a Catalunya.* Parque científico y tecnológico de la Universidad de Girona. Monográfico. Nota de economía 90.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www20.gencat.cat/docs/economia/Documents/Articles/Arxius/latransferenciadeteconologiaacatalunya.pdf>

CONSORCI DE FORMACIÓ D'INICIATIVES CERCS-BERGUEDÀ; CONSORCI DEL MOIANÈS; CENTRE TECNOLÒGIC FORESTAL DE CATALUNYA (2011). *Jornada de bones pràctiques "Entitats, territoris, empreses i persones i projectes innovadors"*. Moià.

CORDIS (2005). *Innovation and Public Procurement. Review of issues at stake*. Institute Systems and Innovation Research (study for European Commission).

DISPONIBLE EN WEB:

http://cordis.europa.eu/innovation-policy/studies/full_study.pdf

DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2009). *Els living labs, nous instruments públics per a la promoció de la innovació*. Revista de la Diputació de Barcelona, núm. 160.

DISPONIBLE EN WEB:

http://www.diba.es/c/document_library/get_file?uuid=0c4be814-0c68-486f-916c-7b65080d5be7&groupId=286059

DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2009). *Guia d'infraestructures i equipaments lligats al coneixement, la innovació i la transferència tecnològica*. Àrea de Desenvolupament Econòmic (Servicio de Tejido Productivo).

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www.diba.es/documents/362008/362191/feder-descarregues-guiainfraestructuresdelconeixement-pdf.pdf>

DURANCE Philippe; MOUSLI Marc (2010). *Creativité et innovation dans les territoires*. Conseil d'analyse économique.

DISPONIBLE EN WEB: http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/CAE091_creativite_territoires.pdf

EMOTOOLS (2009). *Emprendedores innovadores. USA*.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www.emotools.com/contents/articulos-y-blogs/fondo-emprendedores-innovadores-emootols/>

EUROCITIES (2010). *Cities and innovation in Europe*. Discussion paper.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://ecrecovery.files.wordpress.com/2010/06/innovation-and-cities-discussion-paper.pdf>

EUROPEAN COMMISSION (2010). *Innovation Union for a sustainable future*. Enterprise & Industry magazine. Bruselas, núm. 9. Diciembre 2010.

EUROPEAN COMMISSION. Oslo Manual (2005). *The measurement of scientific and technological activities*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

DISPONIBLE EN WEB:

http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%2005.pdf

EUROPEAN UNION (2007). *Examples of regional innovation projects. Programmes for Innovative Actions 2000-2006*. Regional Policy.

DISPONIBLE EN WEB:

http://ec.europa.eu/regional_policy/cooperate/regions_for_economic_change/doc/proj_samples.pdf

FERNANDEZ, Mireia (2010). *Determinants de la competitivitat de les petites empreses i les microempreses en un entorn d'innovació.* Generalitat de Catalunya, Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya. ISBN: 9 788439 384137, 516 pág.

GENERALITAT DE CATALUNYA (2008). *Estratègies per a la innovació.* Monogràfic. Paradigmas, economía productiva y conocimiento, núm. 0.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www.gencat.cat/diue/serveis/publicacions/departament/periodiques/paradigmes/0/index.html>

GENERALITAT DE CATALUNYA (2011). Informes del CAREC al Govern de la Generalitat. *Aconseguir una major interrelació entre recerca, innovació, universitat i activitat productiva.*

DISPONIBLE EN WEB:

http://www.acordestrategic.cat/doc/doc_35621075_1.pdf

GONZÁLEZ-PERNÍA & PEÑA-LEGZUKUE (2007). *Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España.* Economía Industrial, núm. 363.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/363/129.pdf>

INNERARITY, Daniel; GURRUTXAGA, Ander (2009). *¿Cómo es una sociedad innovadora?* Innobasque. Creativity and Innovation 2009.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=762>

JOHNSON, Björn; LEHMANN, Martin (2006). *Sustainability and Cities as Systems of Innovation,* Aalborg University, Dinamarca. 2006. ISBN: 87-7873-208-5.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www3.druid.dk/wp/20060017.pdf>

JOHNSON, Björn (2006). *Cities, systems of innovation and economic development.* Aalborg University, Dinamarca.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www.innovation-enterprise.com/archives/vol/10/issue/2-3/article/2618/cities-systems-of-innovation-and-economic>

MÉNDEZ, Ricardo (2011). *El reto de la innovación para las ciudades medias.* Revista Democracia y Gobierno Local, núm. 12.

DISPONIBLE EN WEB:

http://www.gobiernolocal.org/docs/publicaciones/revista_democracia12.pdf

NESTA (2007). *Innovation and the city. How innovation has developed in five city-regions.* Research report. UK.

DISPONIBLE EN WEB:

http://www.centreforcities.org/assets/files/innovation_and_the_city_report_NESTA.pdf

NESTA (2007). *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously.* Geoff Mulgan. UK.

DISPONIBLE EN WEB:

http://www.nesta.org.uk/publications/provocations/assets/features/ready_or_not_taking_innovation_in_the_public_sector_seriously

OCDE (2010). *Catalonia, Spain. OECD Reviews of Regional Innovation.* ISBN 978-92-64-08204-5.

DISPONIBLE EN WEB:

http://www.oecd.org/document/25/0,3746,en_2649_34413_44932825_1_1_1_1,00.html

OCDE (2010). *SME's, Entrepreneurship and innovation. OECD Innovation Strategy.* ISBN 978-92-64-08031-7.

PARLAMENT EUROPEU (2009). Resolución del Parlamento Europeo, de 15 de junio de 2010, sobre la política comunitaria de innovación en un mundo cambiante (2009/2227(INI)). Diario oficial de la Unión Europea.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:236E:0041:0047:ES:PDF>

SERRA, Albert; SAZ-CARRANZA, Angel; DEUMAL Eva; SANZ Beatriz (2010). *Les TIC al servei de la promoció econòmica local.* Localret.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www.localret.cat/publicacions/altres-publicacions/documents/les-noves-tecnologies-i-la-modernitzacio-del-mon-local.pdf>

TORRENTS, Jordi (2011). *La PIME no va a la universitat.* Barcelona. L'econòmic Catalunya.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www.leconomic.cat/neco/article/-/18-economia/381630-la-pime-no-va-a-la-universitat.html?tmpl=component&print=1&page=>

VINNOVA (2006). *Public procurement as a driver for innovation and change.*

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/vp-07-03.pdf>



**Pacte Industrial de
la Regió Metropolitana
de Barcelona**



**Diputació
Barcelona** | Àrea de Desenvolupament
Econòmic i Ocupació