



INICIATIVES LOCALS D'IMPULS A LA INNOVACIÓ EMPRESARIAL

[Guia per als Ajuntaments]

INICIATIVES LOCALS D'IMPULS A LA INNOVACIÓ EMPRESARIAL

[Guia per als Ajuntaments]



Direcció

JORDI ROIG

President de la Comissió d'Innovació del Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona

JUDITH SUGRAÑES

Coordinadora Gerent del Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona

ROSABEL HERNÁNDEZ

Cap de la Secció de Suport al Teixit Productiu Local de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació
(Diputació de Barcelona)

ORIOL ESTELA

Assessor tècnic de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació
(Diputació de Barcelona)

Coordinació i suport tècnic

EVA ESPUÑA

Servei de Teixit Productiu de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació
(Diputació de Barcelona)

NEUS ARAN

Servei de Teixit Productiu de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació
(Diputació de Barcelona)

ALBERT VALDIVIA

Responsable d'Informació i Finances del Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona

Redacció de la guia

ORIOL ESTELA

Assessor tècnic de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació
(Diputació de Barcelona)

Aquest document ha estat elaborat a partir de les tasques del grup de treball format per:

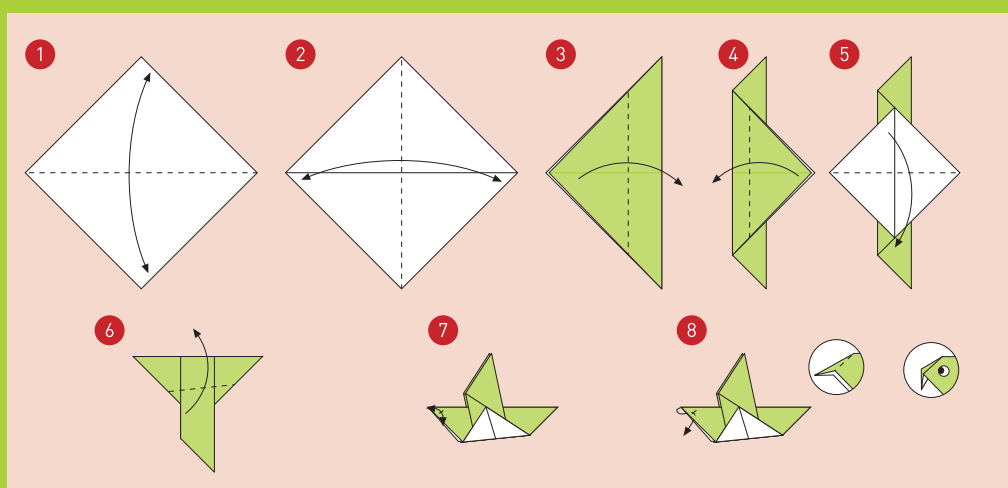
ALBERT ISERN – ADELA ARTERO – ALAIN JORDÀ – ALBERT VALDIVIA – DAVID RÀFOLS – DOMÈNEC MARTÍNEZ – EVA ESPUÑA – EZEQUIEL PUIG – FREDES INSA – GLÒRIA SERRANO – IOLANDA REPULLO – JORDI ROIG – JUDITH SUGRAÑES – NEUS ARAN – NÚRIA MACIÀ – ORIOL ESTELA – ROSABEL HERNÁNDEZ – SERGI ANTOLÍ – TERESA FELIU – XAVIER HERNANDO – XAVIER JOVÉ.

S'ha comptat també amb el suport de: TAMYKO YSA (Professora titular del Departament de Política d'Empresa d'ESADE), MARC AMBIT (Consultor), Horwath Accelera Management, SL i D'aleph Inciativas y Organización, SA.

Data finalització: febrer de 2012

Primera edició: juny de 2012

DL: B-18023-2012



Seguiu
aquestes
instruccions
per construir
l'ocell de paper

ÍNDEX

PRESENTACIÓ	7
INTRODUCCIÓ	9
PART I: L'IMPULS DELS ENS LOCALS A LA INNOVACIÓ EMPRESARIAL	13
1. El concepte d'innovació	15
2. Els condicionants de la innovació	25
2.1. Condicionants a la innovació empresarial	29
2.2. Condicionants per a les polítiques d'impuls de la innovació	35
3. L'impuls a la innovació empresarial	41
3.1. Les tipologies de polítiques d'impuls a la innovació	42
3.2. Els agents de la innovació	57
3.3. Els recursos per a la innovació	59
4. Pautes per a l'elaboració d'un projecte d'impuls a la innovació empresarial	63
PART II: RECULL DE BONES PRÀCTIQUES LOCALS D'IMPULS A LA INNOVACIÓ EMPRESARIAL	71
ANNEXOS	113
Annex I: Taula resum dels principals recursos per l'impuls de la innovació empresarial destinats a empreses i Ajuntaments, segons tipologies d'actuació	115
Annex II: Glossari	123
Annex III: Directori d'entitats vinculades a la innovació empresarial	127
BIBLIOGRAFIA	133

Presentació

La dinamització de l'economia i, per extensió, el progrés de les societats, han tingut com a motor al llarg de la història un fort impuls de la innovació en diversos àmbits. Les diferents “revolucions” que han marcat aquest progrés humà (neolítica, industrial, de les TIC...) s'associen a noves formes de produir, de comerciar, de consumir, d'organitzar-se, però també a canvis en la mentalitat i l'imaginari col·lectius. La voluntat de superació esdevé una actitud tan humana fins i tot en els contextos més adversos.

És evident que la crisi econòmica que patim en l'actualitat es pot situar com un d'aquests escenaris adversos. I sembla prou clar també que només ens en podrem sortir amb grans dosis de creativitat i innovació. Tothom n'és conscient i així s'expressa en discursos, polítiques i projectes: cal afavorir la innovació; cal crear entorns innovadors; cal innovació empresarial, cal igualment innovació social.

Aquest interès general per la innovació és el que va portar fa més d'un any a l'Associació del Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona i a l'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació de la Diputació de Barcelona a iniciar una col·laboració específica orientada a analitzar el paper que els ajuntaments, i els ens locals en general, tenen i poden tenir en l'impuls de la innovació empresarial. Una de les premisses de partida era que, en l'actualitat, la major part dels centres locals de serveis a les empreses amb què comptem a la província de Barcelona disposen d'una capacitat d'interlocució amb el teixit empresarial, així com d'una experiència en la prestació de serveis a les empreses prou àmplies com per incorporar als seus programes habituals actuacions que contribueixin a que les micro i petites empreses es plantegin fer un salt cap a la innovació.

D'aquí va néixer la idea d'elaborar conjuntament una guia, que ara teniu a les mans, que entenem que proporciona als ens locals dos elements de valor fonamentals i que la diferencien d'altres guies o manuals que ja puguin existir sobre la temàtica.

En primer lloc, com succeeix en tota guia, se sistematitzen un seguit de conceptes i d'idees vinculades a la innovació en l'empresa i al rol que poden jugar els ens locals en l'impuls d'aquesta innovació, de manera que qualsevol ajuntament – qualsevol agent local, fins i tot – que tingui interès per iniciar el seu camí com a impulsor de la innovació empresarial, disposi de les bases necessàries per a fer-ho.

En segon lloc, es tracta d'una guia elaborada a partir del treball col·lectiu d'un grup de persones, totes elles vinculades a processos innovadors, sigui des de la pròpia empresa, sigui des de l'administració local o bé des de la recerca, que han estat capaces de posar en comú tots aquests conceptes i idees relacionades amb la innovació

empresarial des de la perspectiva més pròxima possible al territori i des del coneixement profund de la realitat quotidiana tant de les nostres empreses com dels nostres ajuntaments.

És per això que, creiem, el principal valor d'aquesta guia es troba en la claredat dels seus plantejaments i l'especificitat local del seu enfocament, alhora que il·lustra sobre com començar a treballar en el desenvolupament d'iniciatives locals d'impuls de la innovació empresarial.

Esperem, doncs, que aquest treball resulti d'utilitat per als ajuntaments i resta d'agents locals i que, en definitiva, suposi un puntal més per aconseguir més competitivitat empresarial i un dinamisme més gran de les economies locals de cara al futur.

Carles Ruiz Novella

President del Comitè Executiu
Associació Pacte Industrial de la
Regió Metropolitana de Barcelona

Alberto Fernández Díaz

Vicepresident primer i president
delegat de l'Àrea de Desenvolupament
Econòmic i Ocupació de la Diputació
de Barcelona

Introducció

En els darrers anys, i esperonats pel clima general favorable a considerar la innovació com un dels motors clau del desenvolupament econòmic, un bon nombre d'ajuntaments de la província de Barcelona han posat en marxa actuacions adreçades al teixit empresarial per tal de fomentar actituds innovadores en general i impulsar projectes concrets que signifiquessin un avenç en la seva capacitat innovadora.

L'interès per desenvolupar aquestes polítiques rau principalment en la convicció que la col·laboració entre administració, universitat i empresa (seguint el model de l'anomenada Triple Hèlix), és un element clau per a l'impuls de la innovació empresarial, i que els ens locals hi tenen un paper important.

En aquest sentit, el nombre creixent de programes dedicats per altres administracions –des de la Unió Europea a les Diputacions, passant per l'Estat i els governs autonòmics– al foment de la innovació empresarial i la necessitat i/o l'oportunitat d'implicació dels governs locals en ells, ha fet que l'interès dels ajuntaments per dotar-se dels coneixements i dels recursos tècnics necessaris per entendre el procés d'innovació en l'empresa i per adoptar les imprescindibles fórmules de col·laboració públic-privada sigui també cada cop més gran.

Fins ara, però, han estat els requisits específics de cada programa i, en gran mesura, la important tasca que en matèria d'innovació han realitzat tant els centres tecnològics del territori com l'equip d'ACC10, els factors que han generat més instruments i metodologies per abordar aquesta qüestió des de l'àmbit local. Una tasca que ha comptat, per a la seva difusió i assumpció per part del món local, amb el suport i la col·laboració del Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona, a través de la seva Comissió d'Innovació, i de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació de la Diputació de Barcelona.

Actualment, però, es detecta certa dificultat per a que les PIMEs –principals destinatàries de les polítiques de desenvolupament econòmic local– aprofitin els recursos públics de suport a la innovació, aspecte que s'agreuja tenint en compte el marc de crisi econòmica i de necessitat d'incrementar la competitivitat del nostre teixit productiu.

Davant d'aquesta situació, són molts els ajuntaments que voldrien contribuir a millorar la situació i no compten amb els instruments necessaris per orientar les seves primeres passes.

És per això que la guia que teniu a les mans és un intent, des del propi món local i mitjançant la col·laboració d'aquestes dues institu-

cions, de posar un cert ordre i sistemàtica a tot allò que es troba a l'abast dels ajuntaments per contribuir a comptar amb un teixit empresarial més innovador.

I aquest intent s'ha fonamentat en tres premisses:

1. No hem d'inventar res de nou, sinó fer un contrast, aprofitant mirades expertes (això sí, des de la perspectiva local), d'allò que ja existeix i, en tot cas, destacar allò que millor ha funcionat i extreure les lliçons pertinents d'allò que no ha funcionat tan bé.
2. Cal que treballem sobre la base de la simplicitat (en els plantejaments, en el llenguatge, en els instruments...) atès que es tracta de posar a l'abast del màxim nombre d'ajuntaments possible les polítiques d'impuls de la innovació empresarial.
3. La innovació és multidimensional i pot adoptar definicions i perspectives molt diverses. El nostre interès es troba en la innovació empresarial, referida fonamentalment a les PIMES i les microempreses, i per això hem de centrar-nos en els aspectes més rellevants vinculats a aquesta mirada específica.

Sobre aquesta base s'ha desenvolupat un procés d'anàlisi, intercanvi i aprenentatge entorn a la innovació empresarial des de l'àmbit local en el marc d'un grup de treball format per un seguit de persones representants de l'administració local, el món empresarial i els centres tecnològics, amb el suport puntual d'empreses consultores especialitzades.

Els resultats i propostes concretes que n'han sorgit han tingut com a objectiu contribuir a l'optimització dels recursos existents, a l'impuls de nous projectes locals de suport a la innovació i a la millora dels projectes actuals. En concret:

- Reflexionar des de la pràctica dels ens locals sobre el seu paper com a agents facilitadors i impulsors de processos d'innovació empresarial.
- Integrar en l'anàlisi les visions dels diversos agents implicats en la innovació empresarial a escala local.
- Detectar i analitzar bones pràctiques impulsades per ens locals en diversos àmbits territorials.
- Analitzar l'aplicabilitat local de les polítiques actuals, principalment les del Departament d'Empresa i Ocupació, en aquest àmbit.
- Afavorir el *networking* entre el personal tècnic participant.

El procés que s'ha seguit amb el grup de treball i que ha culminat amb l'elaboració d'aquesta guia ha consistit en la realització d'un seguit de sessions productives dedicades als aspectes següents:

- Sessió 1 Concepte d'innovació empresarial, tipologia d'actuacions i condicions necessàries.
- Sessió 2 Els ajuntaments com a impulsors i facilitadors de processos d'innovació empresarial.
- Sessió 3 Tancament dels aspectes treballats en les dues sessions anteriors.
- Sessió 4 Aplicabilitat dels recursos públics existents.
- Sessió 5 Elaboració de propostes sobre el que poden fer els ens locals per impulsar la innovació empresarial.

En paral·lel, i amb el suport d'una empresa consultora, s'ha realitzat la recollida, selecció i anàlisi de bones pràctiques locals, a partir d'una exploració a diverses escales territorials (europea, estatal i catalana) i tenint en compte les diferents tipologies d'actuacions d'impuls de la innovació empresarial que el propi grup de treball havia acordat.

Finalment, la guia ha quedat configurada amb els següents apartats:

Una primera part en la que es troba el resultat de les sessions del grup de treball i que sota el títol "L'impuls dels ens locals a la innovació empresarial", es fa un repàs als principals aspectes a tenir en compte a l'hora de posar en marxa una política local d'impuls a la innovació empresarial. Aquest apartat inclou la definició d'innovació adoptada en aquest procés, la revisió dels condicionants que afecten a les empreses per a innovar i als ens locals per a donar-los suport, les tipologies d'actuacions que es poden portar a terme i les claus per a la configuració d'un projecte d'impuls a la innovació empresarial.

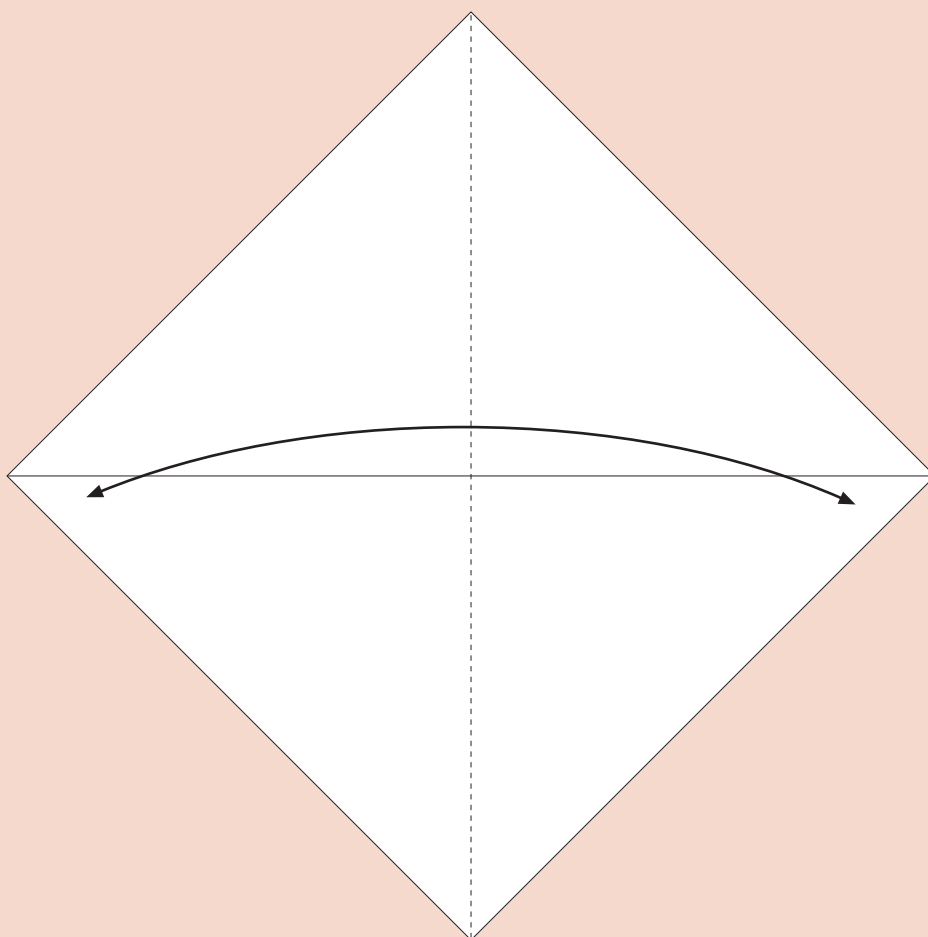
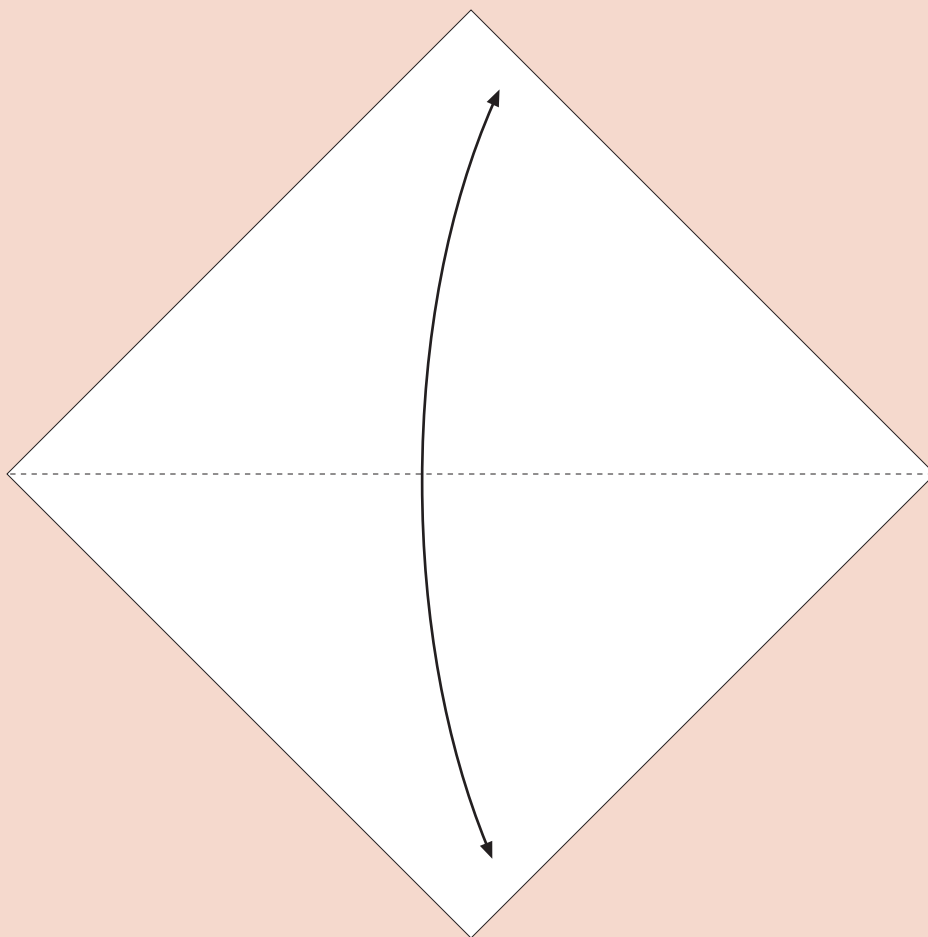
Una segona part en la que s'inclouen les fitxes de les 18 bones pràctiques recollides al llarg de tot el procés.

Un conjunt d'annexos que inclouen una taula amb els principals recursos, un glossari de termes relacionats amb la innovació empresarial, un directori d'entitats i recursos web amb informació i eines relacionades.

En definitiva, la present guia pretén ser un material de referència per als ajuntaments que vulguin iniciar-se en les polítiques d'impuls de la innovació empresarial i un instrument amb informació d'utilitat per al desenvolupament d'aquestes polítiques.

PART I L'IMPULS DELS ENS LOCALS A LA INNOVACIÓ EMPRESARIAL





1. EL CONCEPTE D'INNOVACIÓ

El món canvia; i ho fa molt ràpidament i, de vegades, de manera traumàtica. Sembla que ja no n'hi ha prou amb tenir capacitat per respondre als canvis, sinó que cal anticipar-s'hi d'alguna manera. L'àmbit econòmic, a més, és un dels que experimenten més canvis i més ràpids i sobtats: emergència de nous mercats, multiplicació i diversificació de competidors, transformació dels factors clau de competitivitat, alteracions en l'escenari macroeconòmic... Tots aquests aspectes, i molt especialment la situació de crisi dels darrers cinc anys, han situat la **innovació** com un element determinant de la capacitat de prosperar en un entorn canviant i l'han convertit en l'objectiu possiblement principal de les polítiques de desenvolupament econòmic, també a escala local.

Avui en dia, el concepte d'**innovació**, junt amb d'altres que li són associats com ara **creativitat i talent**, es troben en qualsevol discurs polític o en qualsevol reflexió acadèmica sobre el desenvolupament econòmic, i s'apliquen a tots els sectors d'activitat i a totes les esferes de la realitat socioeconòmica¹. Es tracta, per tant, d'un objectiu que ultrapassa l'àmbit econòmic i que acaba per fer referència a unes **actituds i aptituds individuals i col·lectives** per progressar, per trobar noves respostes a vells i nous problemes, per utilitzar els recursos de què es disposa de la manera més eficient i eficaç possible.

Algunes frases de persones cèlebres que solen ser identificades com a innovadores ens ajuden a entendre quin és el context en el que es produeix aquest protagonisme de la innovació en les nostres vides, destancant-ne alguns ingredients essencials. Així és com les han interpretat els membres del grup de treball vinculat a l'elaboració d'aquesta guia:

GRUP DE
TREBALL

"La imaginació és més important que el coneixement" (ALBERT EINSTEIN). En realitat es tracta de la complementaritat perfecta, tot i que sovint el coneixement pot arribar a ofegar la imaginació. Un context de crisi, però, obliga a tenir més imaginació per superar les limitacions del coneixement.

¹ **INNOVACIÓ I SOCIETAT**. La innovació ja no es veu avui en dia com quelcom que es porta a terme exclusivament en els departaments de recerca de les empreses o en els centres tecnològics. La implicació del conjunt de la societat en la innovació es posa de manifest, per exemple, en processos com els d'innovació oberta on, gràcies a les noves tecnologies, qualsevol persona pot aportar les seves idees en la recerca de solucions innovadores per a reptes en camps molt diversos. Veure casos com el d'Innocentive (<http://www.innocentive.com/>) o el d'Ideas4all (<http://es.ideas4all.com/>). Un altre exemple serien els **Living Labs**, és a dir, la utilització de les ciutats, de l'espai públic i la participació de la gent per testar nous productes i serveis vinculats normalment a les tecnologies de la informació i les comunicacions (xarxa europea de *Living Labs*: <http://www.openlivinglabs.eu/>). El cas més evident de relació entre innovació i societat es produeix, però, quan parlem d'**innovació social**. El concepte d'innovació social tampoc té una única lectura, ja que en un sentit general es pot considerar com "la capacitat d'introduir, en la reflexió i en l'acció, aspectes nous que no s'han tingut en compte fins al moment per poder millorar la societat" (veure <http://nova.cat/>), però, de nou des d'una perspectiva empresarial, es considera com a tal "la introducció de nous models de negoci i mecanismes basats en el mercat que proporcionen prosperitat econòmica, ambiental i social de manera sostenible" (veure <http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/>). El filòsof Daniel Innerarity i el catedràtic de Sociologia Ander Gurrutxaga reflexionen sobre el concepte d'innovació social al llibre "¿Cómo es una sociedad innovadora?", disponible a <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=762>).

LA "CARA FOSCA" DE LA INNOVACIÓ. En el segle XIX, el moviment dels *luddistes* denunciava que el progrés tecnològic (representat en aquell moment per les màquines en la indústria) suposava un menysteniment del treball humà i era la causa de la reducció dels salaris de la població obrera. Aquest debat entre tecnologia/innovació i treball humà segueix vigent avui en dia, sobretot en moments de crisi i quan es produeixen acomiadaments en determinades indústries. En ocasions, els avenços científics deriven en innovacions que poden considerar-se com a mínim de dubtosa conveniència per al progrés, com seria el cas de la fissió nuclear i la bomba atòmica. És, doncs, la utilització de les innovacions amb males finalitats la que posa aquelles en qüestió, ja que hi ha qui en treu profit de manera inadequada: la xarxa terrorista Al Qaeda difícilment funcionaria sense els avenços obtinguts en els darrers anys en matèria de telecomunicacions. Finalment, un fenomen diferent és el de l'**obsolescència programada**, segons el qual es programa el final de la vida útil d'un producte, sovint a partir de la introducció de petites innovacions que, sense alterar les funcionalitats essencials del producte, obliguen a adquirir-ne un de nou, com podria ser el cas de les diferents i successives versions d'un determinat software informàtic. En el documental *Comprar, tirar, comprar* s'explica els orígens i les implicacions actuals d'aquest fenomen: <http://www.youtube.com/watch?v=3pb7H0fp8PU>

"Impossible significa que no s'ha trobat encara la solució" (SCOTT THORPE, autor de *Pensar como Einstein*). En aquesta perspectiva que res és impossible, cal establir reptes per enfrontar-se als riscos amb il·lusió, afany de superació, cooperació i participació de mirades diferents.

"Què cal per crear alguna cosa notable? És una barreja d'originalitat, passió, valentia i atreviment." (SETH GODIN, autor de best-sellers sobre empreneduria i innovació). L'actitud és fonamental, tot i que de vegades també cal tenir sort. A més, una idea mediocre ben executada pot tenir èxit i una idea brillant mal executada pot ser un fracàs.

"Quan l'única eina de què es disposa és un martell, els problemes comencen a semblar claus." (ABRAHAM MASLOW, psicòleg nordamericà conegut per establir la jerarquia de les necessitats humanes). D'aquesta cita se'n poden extreure dues lectures diferents en clau d'innovació:

1. La manca d'eines (i recursos) pot ser un estímul a la innovació per trobar noves formes de fer.
2. Quan només tens una eina adaptes totes les solucions a aquesta.

Aquestes aproximacions a la innovació posen en general l'accent en **l'actitud proactiva, l'interès i l'esforç** per resoldre els problemes i els reptes que se'ns presenten.

Però, amb quina finalitat orientem aquesta actitud? Dit d'una altra manera, **què perseguim mitjançant la innovació?**

És evident que la innovació és un mitjà per a alguna cosa, que podem identificar en termes generals com el progrés econòmic i social. No obstant això, poden existir objectius específics de la innovació, de manera que qualsevol ens, qualsevol institució, fins i tot qualsevol societat que es proposi fomentar la innovació ha de plantejar-se prèviament el resultat que n'espera obtenir.

I cal tenir present també que la innovació, com qualsevol altra activitat humana, no és necessàriament positiva en termes absoluts. La recerca indiscriminada de la innovació i/o l'aplicació inadequada d'aquesta pot derivar en resultats no desitjats. Un exemple el trobem en la innovació aplicada a activitats il·legals o delictives, o en pràctiques com l'obsolescència programada².

La present guia contempla la innovació des de dues perspectives, que condueixen a determinar els corresponents objectius. El punt de partida és la innovació empresarial, i per tant els objectius tindran a veure amb l'obtenció de beneficis o, de manera més genèrica, amb la competitivitat de l'empresa. Però també ens interessen aquí, especialment, les polítiques públiques locals que poden contribuir a aquesta innovació empresarial, i és per això que la mirada s'ha de situar més enllà dels objectius empresarials, ja que tota política pública ha de tenir com a objectiu final el bé comú i l'interès general.

Podem així plantejar dos nivells de resultats esperats de la innovació: els **outputs**, o resultats immediats, entre els que hi trobaríem fonamentalment els associats a la competitivitat empresarial, i els **outcomes**, o resultats a mitjà i llarg termini, més vinculats a la sostenibilitat d'aquesta competitivitat i la seva derivació en una competitivitat territorial més ampla. És a dir, més vinculats als objectius de l'administració pública que hi intervé.

La diferència entre *outputs* i *outcomes*, segons es va debatre en el grup de treball, es reflecteix en el quadre de la pàgina següent.

És important remarcar aquestes diferències, ja que sovint es pretén avaluar les actuacions directament a través dels *outcomes*, quan aquests poden dependre de més factors que no pas únicament els derivats d'aquestes actuacions. És molt important, per tant, avaluar també l'assoliment dels *outputs* com a resultats directes de les actuacions, per saber si aquestes condueixen –i en quin grau– als resultats desitjats.

La classificació d'un indicador com a *output* o com a *outcome* és totalment relativa, en el sentit que no es pot confeccionar un llistat d'indicadors que sempre siguin *outputs* o *outcomes*. Així, per exemple, un indicador com és el nombre d'empreses exportadores serà un *output* d'una actuació que s'adreça a impulsar la innovació a partir de facilitar l'accés als mercats exteriors, mentre que pot ser un *outcome* de qualsevol altra política que impulsi la innovació però que no busqui directament la internacionalització. Igualment, el nombre de persones amb qualificació elevada treballant a les empreses locals serà un *output* en el cas de programes que incentivin expressament la seva incorporació a les mateixes com a forma de motivar-les a innovar, i un *outcome* en qualsevol altre cas (les empreses innovadores solen contactar persones més qualificades). En definitiva, l'habilitat en l'adopció d'una política adequada d'impuls de la innovació empresarial residirà en la capacitat d'identificar i portar a terme aquelles actuacions que amb un nombre limitat d'*outputs* permetin assolir més i millors *outcomes*, tenint en compte l'entorn concret en el que es portaran a terme.

GRUP DE
TREBALL

a partir de
l'aportació
de Tamyko Isa

DIFERÈNCIA ENTRE OUTPUTS I OUTCOMES

OUTPUTS

- Són el resultat d'un procés concret (objectiu intermedi) que pot permetre assolir un impacte desitjat (*outcome*, l'objectiu final).
- Són fàcils de mesurar amb indicadors de resultats i, per tant, també d'interpretar.
- L'*output* és el resultat de l'activitat a l'organització, per tant, hi ha un control sobre el procés.
- Són resultats a més curt termini.

OUTCOMES

- Resultat d'una combinació de processos en termes d'impacte desitjat en el territori (millora de la qualitat de vida, implica un canvi cultural...)
- Dificultat metodològica per mesurar-los i interpretar-los.
- **Dificultat per saber en quina mesura un *output* genera un *outcome* (caldrà dissenyar models causa-efecte).**
- Els factors que han influït en un millor o pitjor resultat d'*outcome* són tan diversos que sovint és difícil d'interpretar-ne el resultat.
- L'*outcome* és el sumatori de molts factors que no tots controlem. Obtenir millors o pitjors resultats d'*outcome* no depèn exclusivament de les variables que controlem.
- Són resultats a més llarg termini, amb menor visibilitat des de la perspectiva de l'acció política.

La finalitat, doncs, de les polítiques d'impuls a la innovació al territori ha de ser promoure l'assoliment dels *outputs* pertinents per tal d'arribar a uns determinats *outcomes* territorials en un marc de coresponsabilitat entre tots els agents implicats en els processos d'innovació³.

Per tant, el focus d'una política d'impuls de la innovació empresarial s'ha de situar en l'assoliment d'aquells *outputs* que condueixin, de manera agregada, als *outcomes* perseguits. Sovint, quan portem a terme una política de suport a la innovació empresarial, sembla que la mirada de l'empresa i la mirada de l'ens local poden no coincidir en els objectius a assolir, almenys a curt termini, però simplement es tracta d'una focalització diferent en els *outputs* o bé en els *outcomes*.

Una mostra d'aquestes diferents perspectives pròpies de l'empresa i de l'administració pública la trobem en l'anàlisi d'algunes de les definicions d'innovació empresarial més utilitzades:

³Els **agents** implicats en els processos d'innovació i el paper que hi fan pot variar en cada territori, però en general hi podrem trobar els diversos nivells de l'administració pública, empreses, centres tecnològics i d'investigació, universitats, organitzacions empresarials, entitats financeres o fins i tot, segons el cas, la població en general.

- **Innovació:** Introducció per primera vegada en el mercat d'un producte, o d'un procés modificat, a partir d'una idea, invenció o reconeixement d'una necessitat, i que ha estat acceptada pel mercat.
Enciclopèdia.cat

- **Innovació** consisteix en produir, assimilar i gestionar amb èxit una novetat en els àmbits econòmic i social. Per les empreses, la innovació els permet conquistar nous mercats o fer front a la competència. Es presenta amb formes molt diverses, des de la invenció que resulta de la investigació i el desenvolupament fins la creació de nous conceptes de comercialització, passant per l'adaptació de procediments de producció, l'explotació de nous mercats o la utilització de noves perspectives organitzatives.
Unió Europea. Innovació i Estratègia de Lisboa (2003).

- **Innovació** és la implementació d'un producte (bé o servei) o procés nou o amb un elevat grau de millora, o un mètode d'organització o comercialització nou aplicat a les pràctiques del negoci, el lloc de treball o les relacions externes.
Manual d'Oslo de l'OCDE (un dels principals referents internacionals de definició i interpretació del procés d'innovació).

- **Innovació** és l'aplicació de noves idees, conceptes, productes, serveis i pràctiques, amb la intenció de ser útils per a l'increment de productivitat.
Centre d'iniciatives emprenedores universitàries (EUTDH-UAB).

- **Innovació** és un procés que té com a finalitat aconseguir elements de diferenciació estratègica a l'empresa. Quan aquests elements diferenciadors es basen en tecnologia parlem d'innovació tecnològica.
Xavier Ferràs, Director del Centre d'Innovació Empresarial d'Acció.

- Recerca és transformar diners en coneixement. **Innovació** és transformar coneixement en diners.
Vicenç Aguilera, Conseller Delegat de FICOSA.

Quina és la teva definició d'innovació?



Aquestes definicions són importants per destacar dues qüestions al voltant de la innovació des de la perspectiva empresarial:

- Sovint, especialment en el cas de les PIMEs, **es confonen innovació i millora contínua**. Si bé és cert que ambdues pràctiques poden conduir a assolir els mateixos *outputs*, sobretot en termes de resultats per a l'empresa, els impactes a mitjà i llarg termini (els *outcomes* assolits) poden arribar a ser ben diferents. Aquest seria el cas d'un procés de millora que permetés anar abaratint costos de producció però que no introduís cap canvi que fes el producte o servei més apte per a les noves necessitats del mercat corresponent⁴. En tot cas, la millora contínua pot associar-se a la qualitat, mentre que la innovació s'associa més amb la creativitat i l'estratègia.

La millora contínua, per tant, és segurament condició necessària però no suficient per a la innovació.

⁴La diferència entre el perfeccionament dels telèfons mòbils i la introducció dels *smartphones* pot il·lustrar aquest canvi de caire qualitatiu que suposa la innovació respecte de la millora contínua.

Per visualitzar aquesta distinció entre millora contínua i innovació, el grup de treball vinculat a l'elaboració d'aquesta guia va treballar sobre els elements que caracteritzen una i altra:

GRUP DE
TREBALL

DIFERÈNCIA ENTRE MILLORA CONTÍNUA I INNOVACIÓ

MILLORA CONTÍNUA

- Suposa una millora immediata en la competitivitat en el mercat.
- Representa un canvi gradual.
- Té efectes sobre l'empresa sobretot a curt termini
- Aporta un avantatge poc sostenible en el mercat, ja que sol ser més fàcilment copiable.
- Efectes i conseqüències molt limitades a l'àmbit estrictament empresarial
- Risc relativament baix
- Inversió limitada i més acotada (prèviament quantificable) tot i que contínua en el temps
- A l'abast de totes les empreses

INNOVACIÓ

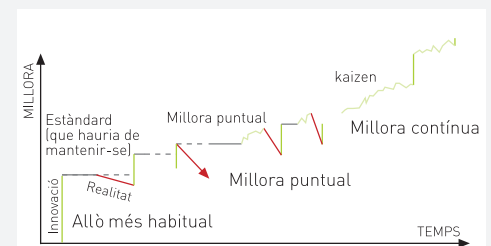
- Suposa un nou posicionament en el mercat, canvia el mercat o el crea.
- Representa un canvi radical.
- Té efectes sobre l'empresa sobretot a mitjà i llarg termini.
- Aporta un avantatge més sostenible en el mercat.
- Efectes i conseqüències que arriben a tota la societat (canvis en els hàbits de consum, per exemple)
- Risc normalment elevat
- Generalment requereix una inversió elevada, poc quantificable a priori i amb esforços més episòdics.
- A l'abast d'un determinat tipus d'empresa

Així doncs, la distinció té sentit si el que es pretén és articular una política pública adreçada específicament a la innovació: totes les empreses poden anar millorant al llarg del temps els seus processos i productes, i es poden desenvolupar també polítiques de suport a aquesta millora, però si el que es pretén és assolir un salt qualitatiu important en la competitivitat, aquest només es produirà mitjançant la innovació.⁵

- El principal *output* perseguit per l'empresa mitjançant la innovació és clar: **guanyar diners**. En la decisió d'invertir en innovació, la possibilitat de millora dels resultats empresarials és el que, des d'una perspectiva purament de negoci, hauria de passar per davant de qualsevol altra consideració. Afortunadament, avui en dia l'adopció de comportaments socialment responsables per part de cada cop més empreses introdueix un matís important en aquesta recerca del benefici pur i dur, i prenen cada cop major importància els resultats de l'empresa en termes de generació d'ocupació i de la seva qualitat, d'aportació al progrés del territori o d'estímul positiu per a la resta de la societat. Tot i així, cal no perdre de vista que l'objectiu central per a l'empresa és l'econòmic i que, lògicament, a l'hora d'articular polítiques públiques de suport cal assegurar que es produeix realment un retorn cap a la societat.

En definitiva, cal establir per al territori *outcomes* factibles que derivin, entre d'altres, dels processos d'innovació i els agents implicats en aquests processos han de generar els *outputs* que permetin assolir aquests *outcomes*. D'alguna manera, cal promoure que els agents portin a terme unes actuacions determinades que, en el mitjà i llarg termini, condueixin a assolir uns resultats positius per al conjunt de la societat (en termes de renda, ocupació, etc.) mitjançant la innovació.

⁵MILLORA (CONTÍNUA) vs. INNOVACIÓ (RADICAL). Totes les empreses lluiten constantment per millorar els seus resultats. El coneixement acumulat de l'organització, així com el progressiu domini del procés de producció o de prestació del servei corresponent, tant a nivell de direcció com de les persones que hi intervenen directament, atorga l'habilitat per introduir canvis en tots els aspectes que contribueixen a aquesta millora. Millorar, però, no significa necessàriament innovar. La innovació implica algun tipus de ruptura amb el que s'estava fent fins al moment o com s'estava fent per tal d'aportar més valor al mercat. El repte, doncs, és traduir millora contínua (el que en termes empresarials se sol conèixer amb el terme japonès *Kaizen*).



Font: Programa Genera. Generalitat de Catalunya.

A títol d'exemple dels *outputs* i els *outcomes* que es pot plantejar una administració pública a l'hora d'impulsar processos d'innovació empresarial es presenten a continuació alguns dels indicadors proposats en el marc del grup de treball vinculat a l'elaboració d'aquesta guia.

GRUP DE TREBALL

Com ja s'ha dit, els següents indicadors no tenen una validesa genèrica, ja que qualsevol pot ser *output* o *outcome* en funció del projecte o programa concret al que es refereixin.

EXEMPLES D'OUTPUTS I OUTCOMES

OUTPUTS

- Recursos destinats a innovació
- Cofinançament i accés a programes de foment de la innovació
- Nombre de projectes col·laboratius
- Grups de recerca al territori acreditats

OUTCOMES

- Nombre d'empreses exportadores
- Ingressos empresarials més grans
- Oferta de treball qualificat
- Nombre d'empreses *start-up*
- Nombre d'empreses *spin-off*
- Percentatge d'estudiants universitaris/es que emprenen
- Nombre de projectes que fan els centres d'R+D del territori
- Nombre de projectes en els que interveuen centres tecnològics
- Creació de nous negocis dins de les empreses
- Increment de la confiança entre els agents de la innovació
- Creixement empresarial

Pensa en els *outputs* i *outcomes* del teu projecte



Tenint en compte tots aquests elements, es fa palesa la necessitat de definir clarament quin ha de ser l'objecte de les polítiques d'impuls a la innovació empresarial, de manera que cal concretar una definició d'innovació empresarial.

La definició proposada pel grup de treball és la següent:

LA INNOVACIÓ ÉS UN CANVI SUBSTANCIAL QUE GENERA VALOR AFEGIT ACCEPTAT PEL MERCAT I QUE REPERCUTEIX POSITIVAMENT EN ELS RESULTATS ECONÒMICS DE L'EMPRESA.

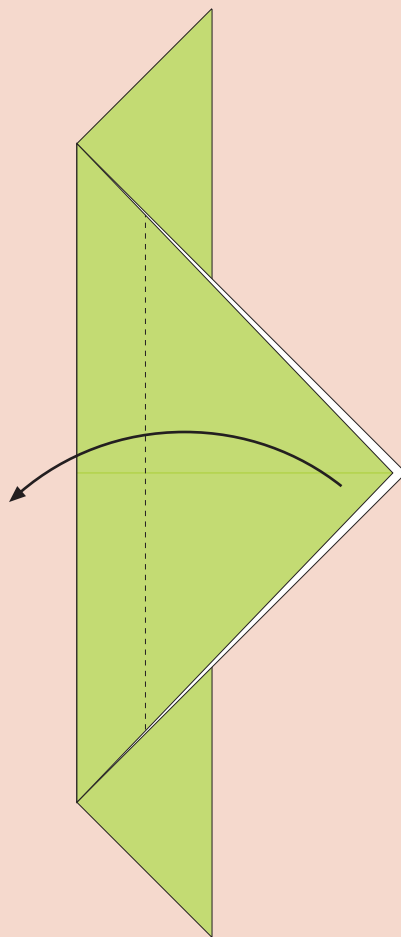
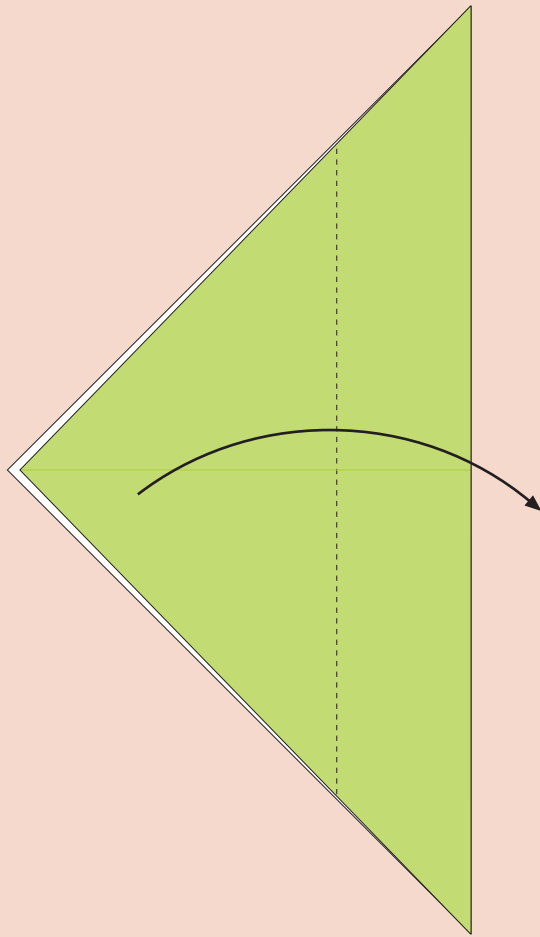
De manera més precisa:

- **La innovació és un canvi substancial.** Aquest canvi pot produir-se en qualsevol àmbit de l'activitat de l'empresa: organització, producció, comercialització...

- **Aquest canvi genera valor afegit.** Es tracta d'un canvi que impacta de manera rellevant en el valor que ofereix l'empresa en el mercat.
- **El valor afegit és acceptat pel mercat.** No només s'ha d'oferir més valor o un de nou, sinó que aquest ha de tenir èxit.
- **El canvi repercuteix positivament en els resultats econòmics de l'empresa.** La innovació que volem impulsar s'ha de traduir en beneficis empresarials, encara que sigui a mitjà o llarg termini.

Així doncs, un cop concretat l'objecte de les polítiques d'impuls a la innovació empresarial, es pot reflexionar al voltant dels condicionants que incideixen en l'empresa a l'hora d'innovar i en els ajuntaments a l'hora de donar-hi suport.





2. ELS CONDICIONANTS DE LA INNOVACIÓ

La capacitat d'innovar es recolza en dos elements fonamentals: una **actitud** determinada i la disponibilitat d'uns **recursos**. Quan es parla de la innovació de manera genèrica es podria arribar a afirmar, fins i tot, que els recursos no són tan imprescindibles si l'actitud és decidida; però en el cas de la innovació empresarial és innegable que sempre caldrà invertir uns recursos, siguin del tipus que siguin (temps, diners, persones...) i aquesta és una qüestió cabdal per a l'empresa. Cal tenir en compte que la innovació no és un objectiu en si mateix, és un mitjà per aconseguir que l'empresa millori els seus resultats.

La realitat, en tot cas, ens diu que hi ha empreses que innoven i d'altres que no, encara que en general totes treballin per assolir millores contínues en el que fan i en la forma com ho fan. De la mateixa manera, hi ha països, regions o ciutats que són considerades més innovadores que altres. Llocs on existeix un clima més favorable per a la innovació i on s'hi acaben concentrant, per tant, empreses innovadores.

La interrelació entre territori innovador i empresa innovadora sembla, doncs, evident.

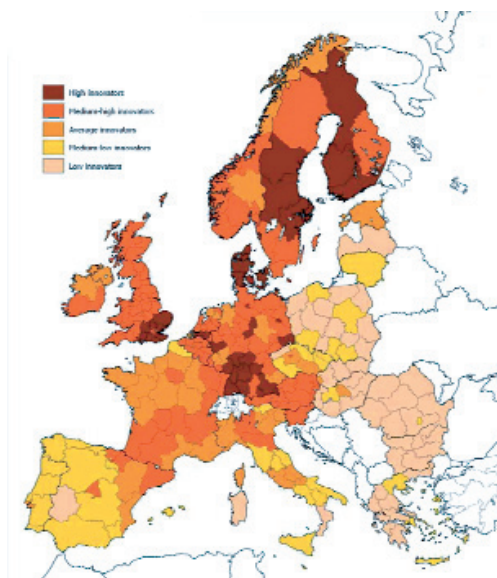
‘LES TRES “T”. El geògraf Richard Florida, professor de la Universitat de Toronto, ha adquirit notorietat mundial gràcies a les seves teories sobre les classes creatives i la relació entre ciutats i creativitat. En la seva formulació més cèlebre expressa com la capacitat d'una ciutat per atraure professionals dels àmbits creatius depèn dels nivells de talent, tecnologia i tolerància (les tres “T”) que es troben en aquesta ciutat. Veure: <http://www.creativeclass.com/>.

RÀNQUINGS TERRITORIALS D'INNOVACIÓ

ELABORACIÓ PRÒPIA

L'elaboració de rànquings territorials és una pràctica en auge, mitjançant la qual es poden analitzar, de manera absoluta i comparada, els condicionants que presenta un territori de cara a la innovació. Així, per exemple, l'Innovation Union Scoreboard 2010 (<http://www.proinno-europe.eu/inno-metrics/page/innovation-union-scoreboard-2010>) situa Espanya en el grup dels països moderadament innovadors de la Unió Europea (junt amb la República Txeca, Grècia, Hongria, Itàlia, Malta, Polònia,

EUROPEAN REGIONAL INNOVATION PERFORMANCE GROUPS



Font: European Innovation Scoreboard 2009, European Commission.

Portugal i Eslovàquia), que són aquells que presenten uns indicadors per sota de la mitjana de l'UE-27. Les fortale- ses relatives que se'n destaquen es troben en les publica- cions científiques internacionals i en les dimensions de finançament i suport i alguns *outputs*, mentre que les febleses relatives es registren en les inversions empresarials, l'establiment de vincles amb les persones empre- dores i els actius intel·lectuals i innovadors.

A escala regional el Regional Innovation Scoreboard 2009 (<http://www.proinno-europe.eu/page/regional-innovation-scoreboard>) situa Catalunya, amb dades de 2006, dins del grup mitjà-alt entre les regions europees, i en destaca en termes relatius els seus elements facilitadors per a la innovació (educació universitària i al llarg de la vida, R+D pública i banda ampla). En canvi, es puntua cla- rament per sota de la mitjana en els aspectes vinculats a la inversió privada (empresarial) en R+D.

Existeixen també classificacions de ciutats innovado- res, com l'Innovation Cities Index (<http://www.innovation-cities.com/innovation-cities-europe-index-2010-european-city-rankings/>), que en la seva edició del 2010 situava Barcelona en el 16è lloc d'Europa i el 26è del món, en els darrers llocs del grup capdavanter de les ciutats que actuen com a nexes per a la innovació entre seg- ments econòmics i socials.

La pregunta és: existeixen condicionants "objectius" per a la innovació? Coneixent les característiques d'una empresa o d'un territori, podem anticipar si serà més o menys procliu a innovar?

GRUP DE TREBALL

Durant els debats del grup de treball vincu- lat a l'elaboració d'aquesta guia s'identifiquen com a principals factors explicatius del baix nivell d'innova- ció al nostre país: els escassos estímuls a la innovació, el mal enfocament i funcionament del sistema educatiu i l'herència històrica.

L'entorn social i institucional no estimula la cultura innovadora. De manera específica, no s'incentiva la cultu- ra d'assumir riscos.

El sistema educatiu promou més aviat la cultura d'evi-

tar el fracàs, conservadora, de control, i aquests valors estanquen la innovació.

Aquest és un cercle que es retroalimenta en sentit negatiu, i que històricament pot tenir els seus orígens en l'aïllament del país durant la dictadura, generant una societat en certa mesura acomplexada davant d'altres països i cultures més “avançats” i oberts, i cada cop menys disposada a prendre iniciatives. Per tal de superar els condicionants històrics s'ha d'evitar caure tant en l'autocomplaença com en l'autocompassió, ser més “cosmopolites” i valoritzar els èxits i exemples positius que existeixen de persones i institucions que en diferents àmbits, i passant sovint desapercebudes, són altament innovadores.

A més a més, cal apostar per una formació que ha de ser quelcom més que un traspàs d'informació i coneixements, ha d'orientar-se més a transferir valors i actituds (conscients i inconscients) per tal de potenciar la cultura creativa i l'esforç.

Algunes de les idees proposades per superar aquesta situació són:

- Cal adoptar mètodes d'ensenyament menys estructurats i més creatius i noves formes d'avaluació, així com incorporar el concepte d'emprenedoria de manera transversal en el sistema educatiu.
- Cal un pacte polític a mitjà-llarg termini per desenvolupar una base formativa adequada. L'administració pública ha de garantir les condicions, impulsar i coordinar un pacte d'aquest tipus, però la iniciativa privada no en pot restar al marge i s'hi ha d'implicar totalment.
- Cal incentivar, fer visibles i valoritzar davant de la resta de la societat les persones emprenedores que assumeixen riscos.
- Cal estimular i fomentar l'acceptació social del fracàs, posant més eines/recursos, per exemple per tornar a començar després d'una experiència empresarial fallida.

Quins obstacles a la innovació identifiques al teu entorn?

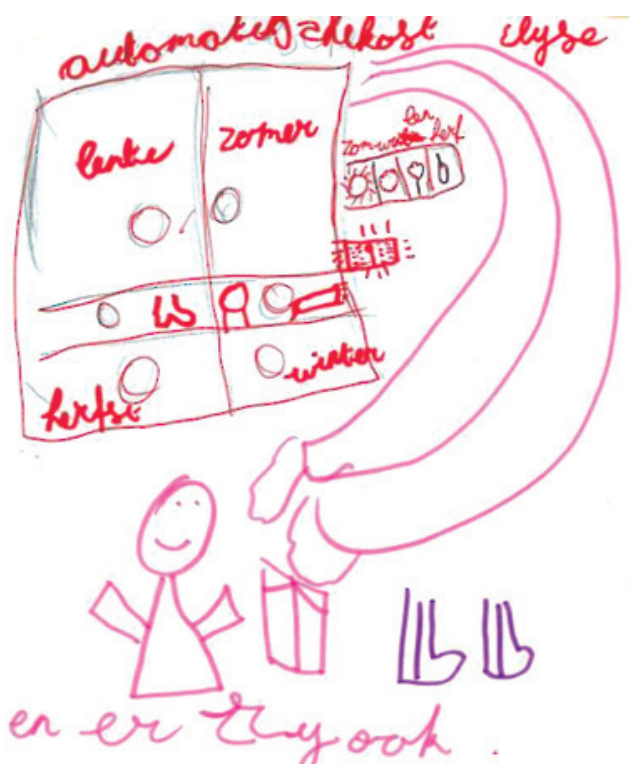


PROJECTE MYM@CHINE (BÈLGICA)

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

Es tracta d'una iniciativa sense afany de lucre que convida a nens i joves a dissenyar màquines que facin realitat algun dels seus somnis o resolguin alguna de les seves necessitats. Els dissenys es traslladen a les escoles d'enginyeria per a que els seus alumnes tractin de construir els prototips d'aquestes màquines. L'objectiu és fer veure que la imaginació i l'esforç condueixen a la innovació. Qualsevol cosa és possible.

Disseny d'una màquina per triar la roba que cal posar-se cada dia



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

Series capaç de dibuixar la màquina que faria realitat el teu somni?



Així doncs, a l'hora de promoure la innovació empresarial des de l'acció pública cal ser conscients tant de quins són els factors que fan que una empresa adopti l'actitud convenient de cara a innovar com de quin és el "clima social" al voltant de la innovació.

2.1. CONDICIONANTS A LA INNOVACIÓ EMPRESARIAL

Anteriorment s'ha afirmat que, així com totes les empreses poden introduir algun tipus de millora de manera contínua, possiblement no totes les empreses es troben en condicions d'innovar tenint en compte la definició d'innovació utilitzada en aquesta guia.

En general, quan es parla d'empreses innovadores els referents que s'utilitzen són recurrents: Apple, Google, IKEA, 3M... Es tracta de grans empreses multinacionals que han assolit el seu poder de mercat gràcies a la innovació, i que són considerades les "icones" que marquen el camí a seguir.

Per a les petites i mitjanes empreses, i encara més per a les microempreses i les persones emprenedores, aquests referents poden ser útils però resulten llunyans.

Les 25 empreses més innovadores del món (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

Font: BusinessWeek

Quins són els condicionants a la innovació de les empreses del teu entorn?



GRUP DE TREBALL

Entre les activitats del grup de treball vinculat a l'elaboració d'aquesta guia es va plantejar el debat sobre el grau d'importància de diverses característiques empresarials com a condicionants del perfil innovador de les empreses.

El resultat va ser considerar que la capacitat innovadora de l'empresa depèn (de major a menor importància) de:

1. La direcció i organització
2. Els recursos de l'empresa destinats a innovació
3. L'entorn
4. Les característiques de l'empresa
5. L'origen de l'empresa

L'origen de l'empresa, és a dir, les seves característiques en el moment de ser fundada, tot i que pot tenir una influència important, no es pot considerar un determinant infal·libre del seu caràcter innovador. Empreses que han nascut petites i de caire tradicional, que han sobreviscut durant anys en el mercat sense introduir cap innovació ni en el mercat ni en la pròpia empresa (en ocasions perquè tampoc els ha estat necessari per ser competitives) poden fer, en un moment determinat, un canvi de rumb cap a la innovació i el reposicionament en la cadena de valor, el sector o el mercat en el que operen.

CAS
EMPRESARIAL

Conservas Serrats ("Hijos de José Serrats, S.A.") és una empresa nascuda l'any 1890 dedicada a l'elaboració artesana de conserves de productes del mar, principalment bonítol del nord i anxoves. Al llarg de cinc generacions han mantingut l'essència del procés artesanal, aplicant-hi progressivament les tecnologies més avançades en matèria de manteniment, selecció i envasat del producte. Això els ha permès obtenir l'*International Food Standard*, un dels màxims guardons a la qualitat alimentària.

Un canvi generacional en la direcció de l'empresa, que es va produir l'any 2000, va significar la introducció de tota una nova manera de fer renovada i amb visió innovadora.

En els últims anys l'empresa ha apostat per la comercialització mitjançant Internet on, a més d'adquirir els seus productes, es pot seguir el blog on proposen receptes o integrar-se en les diverses xarxes socials on es troba present (<http://www.serrats.com/>).

Actualment Conservas Serrat manté el seu caràcter familiar; té 65 treballadors/es i una facturació al voltant dels 6 milions d'euros, el 30% de la qual correspon a vendes a l'estranger.



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

També, sabem que algunes **característiques** de l'empresa, com ara la dimensió (en termes de nombre de persones que hi treballen, de volum de facturació o qualsevol altre indicador) són importants però no són condició necessària ni molt menys suficient per a que aquesta aposti per la innovació. Només es pot afirmar, amb gairebé certesa absoluta, que si una empresa petita és capaç d'innovar acabarà creixent en el mercat, com de fet ha passat a moltes de les empreses del llistat anterior, que en els seus inicis van ser *start-ups* innovadores.

Podem concloure, igualment que tant el posicionament en la cadena de valor del producte o servei que s'ofereix com el sector o subsector d'activitat com l'àmbit de mercat en el que actua l'empresa són factors a tenir en compte, però que en cap cas tenen una implicació directa i inequívoca amb el seu caràcter innovador. Tanmateix, cal reconèixer que el grau d'internacionalització d'una empresa sol ser un indicador força fiable de la seva capacitat innovadora, ja que la presència en els mercats internacionals només es pot sostenir sobre la base d'una renovació constant dels productes/serveis i fins i tot la mateixa idea de negoci⁷.

Podem trobar, doncs, empreses innovadores de qualsevol tipus i en qualsevol àmbit.

En tot cas, quins poden ser els principals factors que expliquin les diferències en el caràcter innovador entre les empreses?

7INTERNACIONALITZACIÓ vs. EXPORTACIÓ .

A l'hora de vincular la innovació amb la presència d'una empresa en els mercats exteriors, el fet que l'empresa sigui exportadora resulta insuficient, ja que vendre els productes o serveis a l'exterior pot ser fruit d'altres fonts d'avantatge comparatiu, com ara un menor cost. En canvi, si ens trobem davant d'una empresa internacionalitzada, això implica l'existència d'una estratègia d'utilització de tot el potencial que ofereix l'actuació a escala mundial per millorar la competitivitat. Entre aquests potencials hi ha el de captar idees i coneixement que derivi en innovació per seguir actuant amb èxit en el mercat.

8ECOSISTEMA INNOVADOR. Un Ecosistema Innovador és el resultat d'una combinació de factors: la connectivitat dels seus components mitjançant xarxes i fluxos d'intercanvi de coneixements i persones; nous models organitzatius flexibles, poc jerarquitzats, distribuïts, extensos i capaços d'adaptar-se constantment i compatibilitzar cooperació i competitivitat; i finalment, organitzacions vinculades al territori que conforma la seva identitat, compromeses amb el seu desenvolupament, que generen capital tangible i intangible, material i relacional, beneficiant-se dels efectes d'aglomeració-proximitat. L'ecosistema, doncs, no es limita a l'existència de diversos agents de la innovació en un territori, idea que es correspondria més amb la de la "triple hèlix", sinó que hi incorpora valors i actituds com la iniciativa, la cooperació o l'assumpció de riscos.

Un ja s'ha citat anteriorment: l'**entorn**. Allà on existeixi més receptivitat a les noves idees, més propensió a assumir riscos, més capacitat de promoure (i absorbir) avenços tecnològics i una certa concentració d'empreses innovadores, serà molt més fàcil que en sorgeixin d'altres. En aquest sentit, cal destacar de nou el paper del sistema educatiu com a transmissor dels valors adients per fomentar aquest tipus d'actituds favorables a la innovació⁸.

Un segon element important són els **recursos** que dediqui l'empresa a innovació. Aquest és possiblement l'element que estableix el principal diferencial entre les PIMEs i les grans empreses, ja que aquestes darreres sempre tindran més capacitat per destinar recursos de manera específica cap a la recerca i la innovació. Més recursos, però, no són garantia de millora en els resultats en termes d'innovació. Resulta més important la qualitat d'aquests recursos i la correcta integració d'aquests de manera el més eficient possible. Cal destacar el paper que hi fan les persones a partir de la seva qualificació i, molt especialment, de la seva creativitat, com també els recursos que es puguin destinar a establir un contacte el més directe possible amb el mercat per conèixer-ne millor les necessitats.

El factor, però, que resulta fonamental per explicar el diferent posicionament innovador de les empreses, siguin com siguin aquestes, són les persones que les dirigeixen, traduït en un model de **direcció i organització** amb voluntat, fins i tot podríem dir amb desig, d'innovar. L'estil de direcció, la flexibilitat organitzativa o la facilitat per a l'establiment d'aliances, són tots ells factors no només imprescindibles per a que l'empresa encari els processos d'innovació com un component més del seu funcionament quotidià, sinó que són realment els que marquen la diferència entre aquelles empreses que es llencen a l'aventura d'innovar i les que no i són, a més, els que fan relativament rellevants la resta de factors que hem considerat en aquest apartat: origen, dimensió, recursos, etc.

CAS
EMPRESARIAL

Les sabatilles esportives Munich (<http://www.munichsports.com/>) han trobat el seu espai en el mercat gràcies a una aposta pel disseny i la qualitat impulsada per l'equip que va assumir l'any 2000 la direcció d'aquesta empresa tradicional, creada l'any 1939. El compromís de la direcció de l'empresa amb el disseny ha configurat una cultura empresarial pròpia que ha fet dels seus productes, originalment adreçats al món de l'esport, una icona de la moda urbana, posicionant-se amb un calçat d'avantguarda i de qualitat. Gràcies a aquesta estratègia l'empresa ha assolit creixements constants de facturació fins a situar-se per sobre dels 20 milions d'euros, més de la meitat dels quals corresponen als mercats exteriors.



Font: Barcelona Innova

Cal fer notar, doncs, que el pas decisiu per a que una empresa innovi es troba més en la seva actitud, influenciada per la manera com és dirigida, que en cap altre factor de caire objectiu. De nou, doncs, concloem que qualsevol empresa pot innovar, però no totes les empreses estan en condicions de fer-ho, ja que existeixen força obstacles, sobretot en les PIMES de caire més familiar i tradicional i en les micropimes sorgides com a via per a l'autoocupació, associats a la manca de visió estratègica (fins i tot, simplement, a la manca de visió a mitjà i llarg termini) i l'escassa "professionalització" de la gestió que les sol caracteritzar.

GRUP DE
TREBALL

El grup de treball va reflexionar sobre les característiques principals de les empreses innovadores, les potencialment innovadores i les que no ho són en absolut. Com es pot comprovar en el quadre següent, abunden els factors relacionats amb l'actitud. Només se n'aparten la disponibilitat de personal degudament qualificat i l'assignació de recursos específics per a

Quines empreses innovadores coneixes?



la innovació, per bé que l'aposta per aquests factors ja demostra que l'empresa té un tipus de direcció i organització determinats.

D'altra banda, s'observa com la diferència fonamental entre l'empresa innovadora i la que ho és potencialment se situaria en l'adopció d'una estratègia determinada (per tant, una certa planificació del procés d'innovació i dels recursos que s'hi necessiten) i vèncer la por al risc (que inclou l'aposta per la cooperació amb altres empreses i agents).

CARACTERÍSTIQUES BÀSIQUES DE LES EMPRESES SEGONS PERFIL INNOVADOR

Innovadores	Estratègia, visió, recursos, risc, cooperació (més sistematitzada), voluntat, flexibilitat, obertura i creativitat, inquietuds, inconformisme, adaptabilitat, personal altament qualificat.
Amb potencial	Interès en cooperació, creativitat, lideratge, coneixement i internacionalització, predisposició, inquietuds, personal altament qualificat.
No innovadores	Tancament, resistència al canvi.

2.2. CONDICIONANTS PER A LES POLÍTIQUES D'IMPULS DE LA INNOVACIÓ

Les empreses, com hem vist, han de fer front a un seguit de condicionants per a innovar. Igualment, podem considerar que la capacitat per portar a terme polítiques d'impuls de la innovació empresarial també es trobarà condicionada d'alguna manera; més encara quan fem referència als ens locals com a responsables d'aquestes polítiques.

Com en el cas de les empreses, entre les activitats del grup de treball vinculat a l'elaboració d'aquesta guia es va plantejar el debat sobre el grau d'importància de diverses característiques de l'ens local com a condicionants de la seva capacitat per portar a terme polítiques d'impuls de la innovació empresarial.

El resultat va ser considerar que la capacitat d'un ajuntament per impulsar la innovació empresarial depèn (de major a menor importància) de:

1. Les aliances que s'estableixin amb altres agents
2. Els recursos disponibles a l'Ajuntament destinats a la innovació
3. Les característiques de l'entorn (sectors en crisi, emergents, cultura innovadora...)
4. Les característiques de l'Ajuntament (grandària, organigrama, regidoria específica...)
5. Les característiques del municipi (localització, habitants, empreses...)

Si observem els rànquings de ciutats innovadores hi trobarem inevitablement, de manera anàloga al cas de les empreses, grans ciutats. Així, per exemple, les cinc primeres classificades en l'*Innovation Cities Index* citat anteriorment són, per aquest ordre: Boston, París, Amsterdam, Viena i Nova York. Totes elles són ciutats que superen el milió d'habitants o que formen part d'entorns metropolitans d'aquesta dimensió. El mateix succeeix amb les que les segueixen (Estrasburg, amb una àrea metropolitana d'uns 600.000 habitants, no apareix fins el lloc 33 del rànquing). És difícil, fins i tot en els llocs més baixos de qualsevol rànquing, trobar-hi ciutats que no superin els

Quins són els condicionants per impulsar la innovació des del teu ajuntament?



PETITES CIUTATS I INNOVACIÓ. La literatura sobre desenvolupament econòmic sol posar l'accent en la capacitat de les aglomeracions metropolitanes per impulsar la innovació, gràcies a les economies d'aglomeració, l'establiment de xarxes, les possibilitats d'especialització, etc. Les petites ciutats, doncs, es trobarien en desavantatge davant de les grans en aquest àmbit. Cal considerar, però, que la innovació no és un joc de suma zero segons el qual si en un territori s'innova és en detriment d'altres territoris. A més, la innovació té un important component contextual, que fa que prengui un sentit determinat en cada indret. És per això que els municipis mitjans i petits també tenen un paper en el foment de la innovació. En primer lloc, perquè aporten una perspectiva complementària i particular a la innovació que s'adreça als mercats globals. En segon lloc, perquè l'especificitat de cada entorn local va acompanyada de reptes i necessitats que reclamen respostes concretes i en moltes ocasions diferents de les habituals. És en aquests dos sentits que les petites ciutats haurien de col·laborar amb els agents locals corresponents.

100.000 habitants, de manera que quan parlem de dimensions clarament inferiors a aquesta xifra, com és el cas predominant a la província de Barcelona, estem adreçant-nos a una realitat ben diferent, que ha de ser analitzada i tractada també de manera específica.

En qualsevol cas, sembla lògic considerar que per portar a terme polítiques d'impuls a la innovació empresarial cal que la **ciutat o el territori disposin d'unes característiques**, com ara una massa crítica suficient en termes de població o de nombre d'empreses, entre d'altres. En la pràctica, malgrat siguin les grans ciutats les que apareguin en els rànquings (degut, també, a la seva major disponibilitat d'informació), no es pot concloure que existeixi un llindar mínim a la capacitat d'afavorir la innovació⁹.

D'altra banda, les **característiques de l'ens local** que ha d'impulsar les polítiques –i que en termes de capacitat d'actuar es troba força correlacionada amb la dimensió demogràfica del municipi– poden considerar-se importants, però no cabdals. Una cosa és tenir accés a programes i instruments específics per a fer-ho, aspecte que sol requerir una certa dimensió i estructura organitzativa, però si del que es tracta finalment és de contribuir a crear unes determinades condicions d'entorn i a promoure una determinada actitud en les empreses, les limitacions són força menys clares.

Innovació empresarial a Manlleu.

BONA
PRÀCTICA

L'Ajuntament de Manlleu, municipi de 20.000 habitants amb una àrea d'influència que pràcticament dobla aquesta xifra, treballa des de mitjans de la dècada passada en l'establiment d'aliances amb el sector privat per tal d'impulsar l'emprenedoria i la innovació al territori. La presència de mitja dotzena d'empreses que poden considerar-se "grans" en el seu context ha estat utilitzada com a palanca per a implicar el món empresarial en un seguit de projectes en els que tothom hi surt guanyant. L'organització dels premis Innovacat (<http://www.premisinnovacat.com/>) és una de les actuacions més emblemàtiques, que cada any reconeix els projectes empresarials més innovadors de la comarca d'Osona. Així mateix, la Fàbrica d'Empreses dona suport al naixement de nous projectes empresarials que puguin tenir un impacte significatiu en l'economia local, mentre que el Portal Talent connecta persones i projectes de tota la comarca.

Font: OPE Manlleu.

Assolir un “clima innovador”, doncs, hauria de ser possible en qualsevol indret i a partir de l'acció de qualsevol ens local. En gran mesura és una qüestió de voluntat... però no únicament.

Quins són, per tant, els factors veritablement crítics per arribar a tenir capacitat per impulsar de manera efectiva la innovació entre les empreses d'un territori?

Si bé hem considerat que les característiques més “quantitatives” d'un municipi (població, nombre d'empreses, etc.) no es poden considerar un condicionant decisiu per determinar la seva capacitat per impulsar la innovació empresarial, les característiques de caire més qualitatiu i que defineixen **el seu entorn** sí que compten amb un pes més gran. Per això la innovació es considera quelcom contextual, que depèn en gran mesura del moment, el lloc i les circumstàncies que li donen sentit com a tal innovació.

Entre aquestes característiques trobem principalment la cultura innovadora existent en el territori de referència. La propensió a acceptar socialment el risc, les propostes més atrevides i trencadores, l'acceptació del fracàs i la tolerància en general són aspectes que es plasmen de manera diferent en territoris diferents¹⁰.

Sovint aquesta cultura innovadora del territori (o la seva falta) es manifesta de manera explícita quan s'observa quina és la situació i la dinàmica dels sectors productius que hi són presents. Territoris i sectors en crisi o debilitat de la iniciativa emprenedora són reflex d'una baixa predisposició a la innovació, mentre que l'emergència de nous sectors i iniciatives empresarials és un indicador d'un clima innovador positiu.

No hi ha dubte tampoc que un clima social favorable a la innovació genera un efecte de retroalimentació que multiplica les oportunitats per a innovar, en tant que un clima social contrari aboca el territori no ja a l'immobilisme, sinó possiblement a una espiral depressiva.

La voluntat i el clima favorables, com ja hem avançat anteriorment, no són però suficients per tal que un ajuntament pugui incidir de manera significativa en la innovació del teixit empresarial del seu territori. Cal que l'actitud proactiva en aquest àmbit tingui el seu reflex en la dedicació d'uns **recursos específics** a fomentar la innovació. No es tracta només, però, de recursos econòmics (que en la majoria d'ocasions s'obtenen a partir de la canalització de fons d'altres administracions) sinó també de recursos

¹⁰**LES CLAUS DELS ENTORNS INNOVADORS.** L'anàlisi d'experiències d'èxit en matèria d'innovació posa de manifest com resulta difícil trobar un volum significatiu d'empreses innovadores si el territori no disposa de determinats factors clau, la majoria dels quals sol repetir-se en tots els casos. En el cas de Finlàndia, per exemple, el Centre de Recerca Tècnica VTT va realitzar una anàlisi sobre quins són aquests factors a partir d'una enquesta a 50 grans empreses innovadores i internacionalitzades. En aquest estudi es considerava que un ecosistema innovador comprèn institucions que, de manera individual i conjunta, contribueixen al desenvolupament i difusió de nova informació i noves tecnologies, i que implica un marc legal i estructural determinat, en el qual el govern executa polítiques de promoció de la innovació.

Així doncs, l'ecosistema innovador consisteix en estructures, agents, reciprocitats i un entorn operatiu creat legalment. Entre els principals factors clau de l'entorn l'enquesta va detectar la disponibilitat de personal i subcontractants qualificats, cultura emprenedora, una certa predictibilitat en el desenvolupament tecnològic i de l'entorn operatiu, la disponibilitat de capital-risc o les polítiques impositiva i retributiva [Saarinen, J. et al. (2006). Innovation environment today and tomorrow. VTT: Finlàndia. Disponible a <http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2006/W49.pdf>]. Un altre cas seria el del clúster de biociència de San Diego (Estats Units), considerat un altre ecosistema innovador de referència. En aquest cas s'analitzaven els factors que les empreses del sector tenien en compte per a instal·lar-s'hi, i els principals eren la proximitat a una universitat excel·lent en matèria de recerca, lideratge promotor, capital-risc, una cultura emprenedora i sòl adequat, connectat mitjançant una xarxa d'intercanvi intensiu d'informació [Walcott, S. (2002). Analyzing an Innovative Environment: San Diego as a Bioscience Beachhead. Economic Development Quarterly 16(2):99-114. Disponible a http://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/S_Walcott_Analyzing_2002.pdf]. Finalment, en el marc del projecte CLIQ l'Ajuntament de Manresa, junt amb altres institucions, va definir els elements que haurien de caracteritzar un ecosistema innovador a la comarca del Bages. Els resultats d'aquest projecte poden consultar-se a: http://www.cliqproject.eu/filebank/1186-Bages_Ecosistema_Innovador_i_Emprenedor_v6.pdf.

humans, en especial de persones que actuïn com a referents de l'ens local, amb capacitat per analitzar l'entorn, identificar oportunitats (entre elles les de programes de finançament que puguin existir) i projectes dels agents econòmics del territori pels que valgui la pena apostar.

L'existència de recursos dedicats a la innovació comporta un efecte demostració cap a les empreses que cal no menystenir. És una mostra de la voluntat i l'aposta política per la innovació, i aquest missatge acaba arribant al conjunt de la societat.

És precisament la implicació del conjunt de la societat, i en particular l'establiment del màxim nombre d'**aliances amb la resta d'agents** del territori, el factor que es considera més important per activar la capacitat d'impulsar la innovació per part dels ens locals.

Lògicament, un ajuntament té una capacitat limitada d'actuar en un àmbit específic com aquest si només disposa dels seus propis recursos. El mateix es pot dir de les empreses i de qualsevol altra institució interessada en la innovació en un entorn com el nostre, on la dimensió d'uns i altres sol ser inferior a l'existent en altres països i regions.

El desenvolupament de **projectes conjunts** seria, en aquest marc, el punt culminant d'un procés que té, tanmateix, un llarg recorregut per a la majoria de municipis, molts dels quals encara han de prendre consciència de la seva capacitat per estimular la innovació a tots nivells i en les empreses en particular.

De nou, el grup de treball va debatre sobre tots aquests condicionants per tal d'arribar a establir uns perfils tipus d'ajuntaments en la seva vinculació amb el foment de la innovació. Els resultats són clars: un ens local innovador és aquell que ho demostra en la seva pràctica diària i que, per damunt de tot, es mostra transparent, obert a noves idees i amb una intensa activitat relacional amb els agents del seu entorn.

GRUP DE
TREBALL

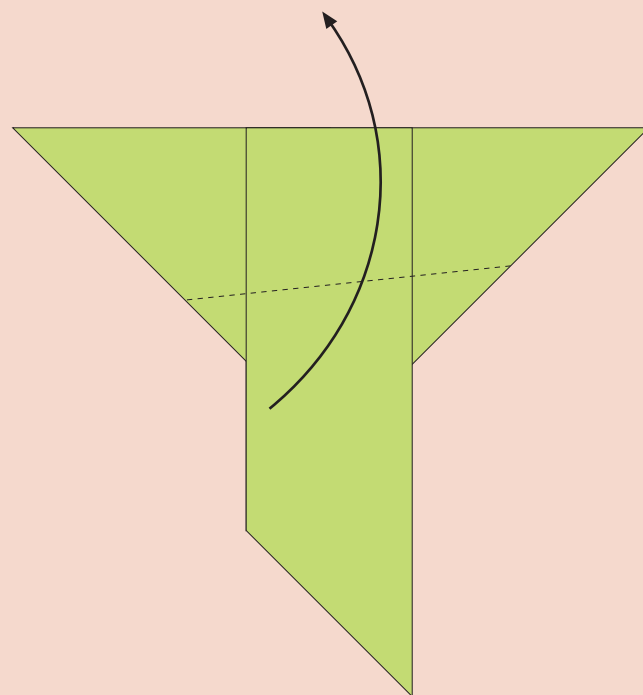
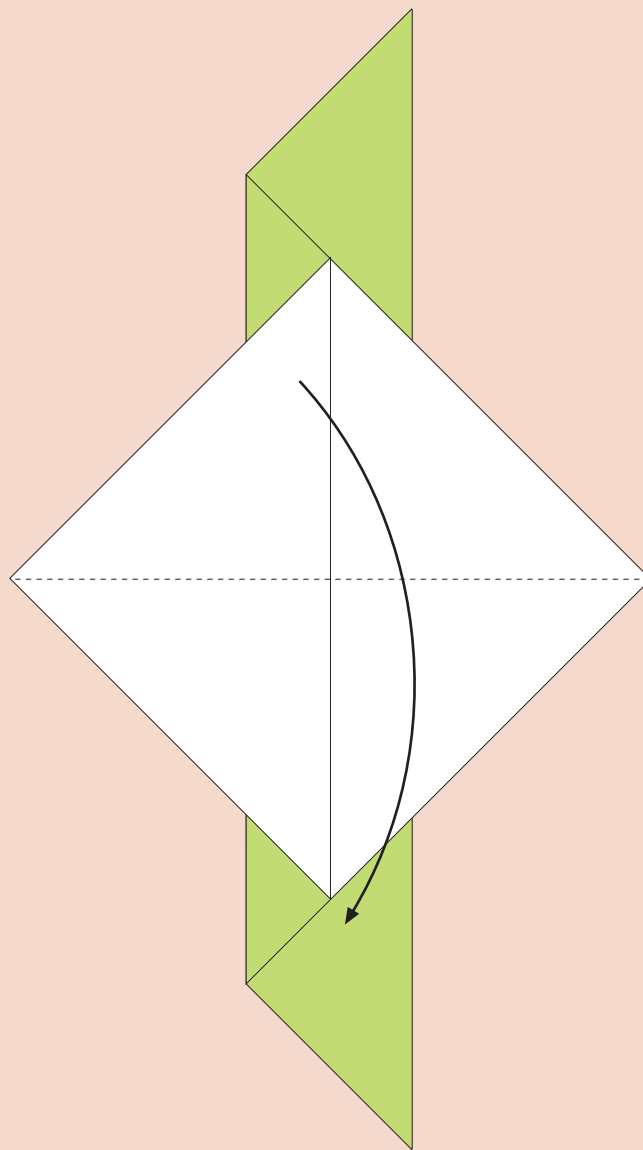
En el quadre següent es mostren aquestes característiques. Així mateix, tenint en compte la importància del component personal entès com l'actitud de les persones que formen part de l'ajuntament (més enllà fins i tot de les que es dediquen, si és el cas, directament a aspectes relacionats amb la innovació), s'hi ha inclòs la descripció dels condicionants personals que s'estimen imprescindibles.

CARACTERÍSTIQUES DELS ENS LOCALS SEGONS PERFIL

Impulsa la innovació	Té pla d'innovació de ciutat. Atreu empreses referents en els seus sectors. Disposa de viviers d'empreses. Participa en projectes d'innovació amb altres ajuntaments i/o empreses. Treballa per assolir el compromís, la implicació i la confiança dels agents del territori i de la ciutadania. Lidera projectes públic-privats, estimulants la cooperació empresarial. Tendeix a l'obertura de dades públiques (<i>open data</i>) que ajudin a conèixer el potencial del municipi. Fa seguiment i avaluació de les seves polítiques.
	Personal motivat i format. Estructura flexible i àgil, amb fort lideratge polític i tècnic. Busca compartir informació i integrar-se en xarxes. Es promou la creativitat i l'adaptació de l'organització amb els valors de la innovació.
Amb potencial	Fa divulgació i sensibilització sobre la innovació. Dedica part de les tasques de promoció econòmica a temes d'innovació. Estableix contactes amb empreses o entitats innovadores. Té capacitat per captar recursos econòmics externs.
	Personal que mostra inquietuds al voltant de la innovació i aposta per la flexibilitat estructural. Desenvolupa la seva capacitat creativa.
No impulsa	Viu tancat en ell mateix (mateixos procediments, serveis gestionats i proporcionats de la mateixa manera) i amb poc interès per captar recursos externs.
	Personal poc motivat, poc vinculat a l'organització o amb dirigents amb baix lideratge o baixa consciència innovadora.

D'acord amb aquest esquema, quins són els elements clau que permeten fer el salt en matèria de suport a la innovació empresarial a un ajuntament amb potencial?:

- L'existència d'un clar lideratge. Sense aquest lideratge l'ajuntament no arribarà a impulsar la innovació, ni molt menys a innovar.
- Dotar-se d'un equip professional, qualificat, creatiu i motivat.
- Adoptar un pla o, en qualsevol cas, una estratègia i les pertinents aliances per a desenvolupar-la.
- Fer una tasca àmplia i intensa de sensibilització en el territori i en el propi ajuntament.

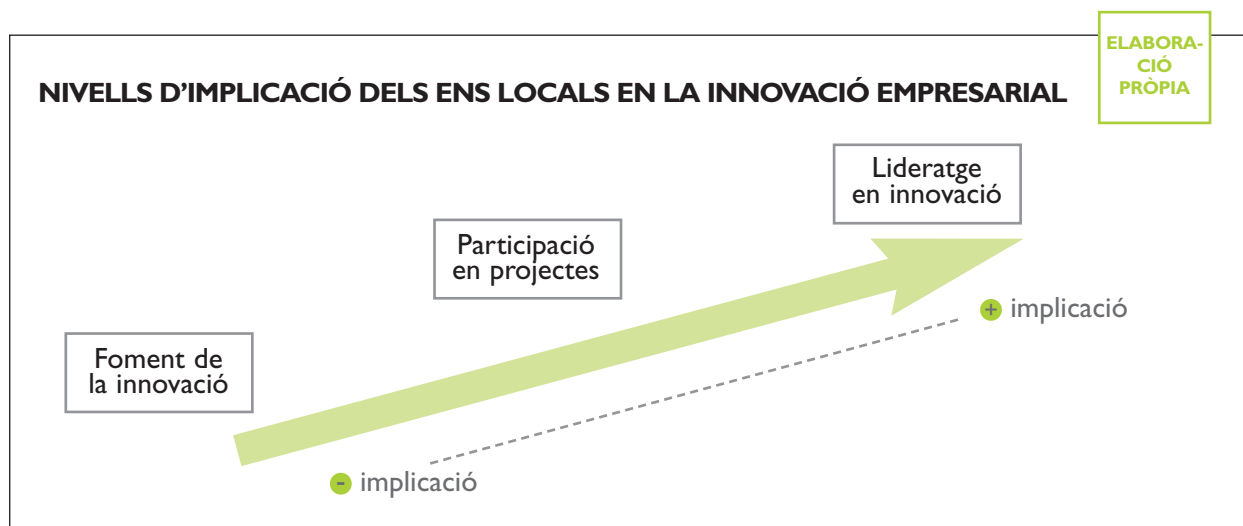


3. L'IMPULS A LA INNOVACIÓ EMPRESARIAL

El factor fonamental per posar en marxa polítiques d'impuls a la innovació empresarial des d'un ajuntament és, sens dubte, la voluntat de fer-ho. Voluntat en l'estament polític que, certament, s'ha de recolzar en una mínima capacitat tècnica (i, per tant, en una dotació específica de recursos) però que simplement traslladada a l'acció de la pròpia administració local, en el sentit d'assumir en la seva actuació una actitud més innovadora, contribuiria al foment de la cultura de la innovació.

A partir d'aquí, existeixen diversos nivells d'implicació de l'ajuntament en l'impuls de la innovació empresarial. Podem assenyalar les següents **fórmules d'implicació**, en cap cas excloents entre elles i fins i tot amb alguns possibles espais de solapament:

- **Foment de la innovació.** L'ens local promou, sense implicar-s'hi directament, la innovació en les empreses.
- **Participació en projectes.** L'ens local s'integra en un grup d'agents de la innovació del territori per desenvolupar projectes concrets.
- **Lideratge en innovació.** L'ens local assumeix el rol de líder de la innovació en el territori a partir de la inversió en infraestructures i projectes tractors.



3.1. LES TIPOLOGIES DE POLÍTIQUES D'IMPULS A LA INNOVACIÓ

Prenent aquestes tres grans categories com a base, es poden concretar fins a **17 tipologies d'actuacions** que poden realitzar els ens locals per impulsar la innovació entre les empreses. Són les que s'indiquen a continuació:

Quina d'aquestes tipologies utilitza el teu ajuntament?



TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- 1 **Sensibilització en general**
- 2 **Sensibilització a les empreses**
- 3 **Efecte demostració**
- 4 **Compra pública**
- 5 **Detecció d'oportunitats**
- 6 **Emprenedoria innovadora**
- 7 **Informació i assessorament**
- 8 **Suport a l'obtenció d'ajuts**
- 9 **Assistència tècnica**
- 10 **Formació en gestió**
- 11 **Formació tècnica**
- 12 **Ajuts econòmics directes**
- 13 **Planificació de la innovació**
- 14 **Xarxes d'innovació**
- 15 **Infraestructures per a la innovació**
- 16 **Equipaments per a la innovació**
- 17 **Serveis virtuals**

Font: elaboració pròpia.

A continuació es descriu cada tipologia acompanyada d'una pràctica il·lustrativa (veure Part II: Recull de Bones Pràctiques).

Sensibilització en general

Es tracta de realitzar actuacions, com ara campanyes de comunicació específiques, perquè la societat en general prengui consciència de la importància d'adoptar una actitud innovadora per fer front a qualsevol repte. Inclouria esdeveniments puntuals, com ara exposicions, conferències, jornades... que podrien focalitzar-se més en públics objectiu concrets, com també actuacions més emblemàtiques.

Citilab Cornellà

**BONA
PRÀCTICA**

El Citilab, centre per a la innovació social i digital i primer laboratori ciutadà d'Europa, és una iniciativa global de transferència de coneixement digital pluridisciplinar on interactuen ciutadans de totes les edats, empreses i universitats per posar la tecnologia a l'abast de les persones i per desenvolupar noves formes de prosperar i configurar una comunitat tecnològica i social que forma un ecosistema d'innovació ciutadana i que agrupa investigadors i educadors, però també ciutadans actius que col·laboren en els projectes d'investigació i en les activitats formatives.

Sensibilització a les empreses

Es tracta d'un cas particular de l'anterior, però especialment rellevant a efectes de la present guia, perquè consisteix a realitzar actuacions de comunicació adreçades específicament a empreses, fonamentalment als seus nivells directius, per tal que prenguin consciència de la importància d'innovar en el seu negoci. Per tant, el format, llenguatge, els mitjans, etc. seran els adequats per a aquest públic objectiu.

PYME+i

**BONA
PRÀCTICA**

Des de l'Instituto de Fomento de la Regió de Múrcia es va detectar que en el territori hi havia una base important d'empreses amb escassa o nul·la cultura innovadora, a les quals els resultava difícil donar les primeres passes en innovació per desconeixement del que implica la innovació i de l'existència de persones professionals properes que podrien oferir-los serveis per a ajudar-les a ser més innovadores o, simplement, innovadores. El Programa PYME+i neix amb l'objectiu d'incentivar les PIMEs regionals per a la contractació de serveis avançats d'assessorament i assistència tècnica inclosos en el Catàleg de Serveis d'Innovació de l'INFO CARM. Aquests serveis proporcionen suport a les empreses amb escassa o nul·la cultura d'innovació per ajudar-les a ser més innovadores en tots els àmbits i no només en el vessant més tecnològic de la innovació.

Efecte demostració

Es tracta d'activitats que posin de manifest les accions i actituds innovadores que adopti l'Administració Pública i que serveixin d'exemple a la resta de la societat i, concretament, a les empreses. Contribueix a donar més credibilitat a les polítiques que es portin a terme adreçades a les empreses. Així mateix, s'hi poden incloure altres activitats que suposin la difusió de bones pràctiques en matèria d'innovació procedents del món empresarial (o d'altres).

Sevilla Tecnología Abierta

BONA
PRÀCTICA

Aquest programa es dirigeix a fomentar la implantació d'eines d'e-business entre les empreses sevillanes, per tal que millorin la seva competitivitat mitjançant l'aprofitament de les possibilitats que ofereixen les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) i amb l'administració actuant com a frontissa entre l'oferta i la demanda privada, incentivant el creixement d'un sector que fa un ús intensiu de la tecnologia i de la mà d'obra qualificada, alhora que facilita la integració de les activitats empresarials a les TIC avançades. A més, el programa es complementa amb un seminari on s'exposen les novetats del sector de les tecnologies e-business i una eina de diagnòstic de necessitats TIC per a que les empreses puguin conèixer les solucions adequades a les seves necessitats.

Compra pública d'innovació*

Es tracta de la incorporació en les licitacions públiques de criteris que atorguin una puntuació més alta a les empreses que ofereixin productes, serveis o processos innovadors. Es pot plantejar tant en els processos de licitació habituals, com un criteri de valoració més, com en processos de licitació que busquin precisament l'aportació d'innovació. En aquest darrer cas resulta imprescindible que la demanda realitzada per l'ens local sigui "sofisticada", és a dir, presenti problemàtiques específiques que requereixin solucions innovadores i creatives per part dels proveïdors.

Solar City Malmö

BONA
PRÀCTICA

Malmö és la ciutat pionera i capdavantera a Suècia en matèria d'energia solar fotovoltaica, i ho és en part gràcies a la seva política d'impuls de la innovació en aquest àmbit. El projecte Solar City és un dels puntals d'aquesta política, i consisteix en la instal·lació de sistemes fotovoltaics en terrenys de propietat municipal (un total de 15 plantes fotovoltaiques en equipaments públics com escoles, museus i hospitals) mitjançant un procés de contractació directa en la que els proveïdors van haver de dur a terme innovacions incrementals. Posteriorment la iniciativa s'ha estès a edificacions privades.

* Veure pàgina 52

Detecció d'oportunitats

Es tracta de configurar mecanismes de captació, anàlisi i difusió d'espais d'oportunitat per a la innovació (tendències, expectatives, inversions, estratègies locals, sectors emergents, etc.), fent-ne una comunicació específica per les empreses del territori mitjançant la publicació d'estudis o l'organització d'esdeveniments.

Fòrum Barberà Innova

**BONA
PRÀCTICA**

El Fòrum Barberà Innova és un punt de trobada on es promou el *networking* entre persones i empreses, es fomenten els intercanvis i relacions comercials i es realitzen activitats per desenvolupar la cultura de la innovació i de la creativitat. El Fòrum integra en un mateix espai les darreres tendències en innovació, el suport al finançament i el foment de la cooperació entre empreses per a la promoció del teixit empresarial i dels polígons industrials del municipi. En aquest sentit, es transmet informació específica i multisectorial per a que les empreses del territori puguin identificar espais d'oportunitat per a innovar (packaging, sector metal·lúrgic, components químics, sector farmacèutic, transport, etc.) tot reforçant els vincles entre empresa, universitats, centres de recerca i administracions.

Emprenedoria innovadora

Es tracta d'incorporar a les polítiques habituals de foment de l'emprenedoria el component específic de la innovació, abocant més recursos a la identificació i suport de projectes empresarials que ofereixin algun element innovador.

Aceleradora de proyectos de Castilla y León

**BONA
PRÀCTICA**

Aquest programa permet obtenir l'ajut d'experts i la col·laboració de potencials inversors per desenvolupar una idea de negoci i elaborar el corresponent pla d'empresa complet (amb tots els seus components: estudi de competència, pla financer, balanç, quadre d'explotació, escenaris, etc.) en un únic cap de setmana, amb accions i metodologies molt visibles mediàticament i amb un format atractiu centrat en tres sessions de treball.

Informació i assessorament

Es tracta d'oferir a les empreses informació general vinculada a la innovació, principalment de programes propis i programes d'altres administracions o entitats, així com suport en la identificació dels programes, recursos o activitats més adients per a cada empresa en particular.

Xarxa d'Experts per a empreses innovadores

**BONA
PRÀCTICA**

La Xarxa d'Experts per a empreses innovadores de Barcelona Activa posa a disposició de les persones emprenedores i de les empreses innovadores de la ciutat una guia on poden trobar les empreses que ofereixen determinats serveis especialitzats enfocats a la consolidació i a la internacionalització empresarial. L'objectiu d'aquesta xarxa és poder apropar a les empreses innovadores locals un conjunt de serveis i assessories especialitzades, de forma agrupada, que els permeti millorar la seva competitivitat i posicionament, amb un creixement, expansió, consolidació o diversificació més grans.

Suport a l'obtenció d'ajuts

Es tracta d'oferir un suport actiu a les empreses no només en l'àmbit de la informació sinó a nivell tècnic i de gestió de les sol·licituds per a l'obtenció de recursos per a projectes d'innovació.

Almogàvers Business Factory (ABF)

**BONA
PRÀCTICA**

La incubadora d'empreses ABF acull empreses innovadores de recent creació que hi troben espais preparats, infraestructures tecnològiques de darrera generació, un entorn propici a la cooperació empresarial amb programes específics dirigits, els equips de professionals especialitzats Barcelona Activa i les entitats col·laboradores, accions de formació, contactes d'alt valor afegit i la possibilitat de formar part d'un node innovador. Tots aquests serveis, juntament amb la informació i acompanyament en l'obtenció de recursos per al desenvolupament de projectes, ofereixen un entorn de qualitat per a l'acompanyament a l'empresa en la seva primera fase de vida.

Assistència tècnica

Es tracta de donar suport tècnic a les empreses per a l'elaboració de projectes d'innovació, normalment a través de recursos externs (professionals de la consultoria o de centres tecnològics) que prestin aquest assessorament sobre processos de millora, organització d'equips per a la innovació, transferència tecnològica, etc.

Itinerarios de competitividad e innovación

**BONA
PRÀCTICA**

El Programa de Itinerarios de Competitividad e Innovación de la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial S.A. del País Basc proporciona a les petites empreses l'oportunitat de concretar una agenda per tal de realitzar una reflexió estratègica en clau d'innovació i competitivitat, a partir de la definició d'un itinerari de competitivitat i innovació, el seu desenvolupament amb el disseny de projectes de capacitació i innovació i la seva revisió final, comptant amb el suport extern de persones consultores homologades.

Formació en gestió

Es tracta de l'organització i realització d'accions formatives relacionades amb mètodes i bones pràctiques per a la introducció de millores en la gestió que condueixin a una integració més gran de la cultura innovadora en l'empresa.

Signal Centre of Business Excellence

**BONA
PRÀCTICA**

El SIGNAL Centre of Business Excellence de Bangor (Irlanda del Nord) es concep com un centre de serveis per donar suport a les petites empreses locals que encara es troben en la fase de creixement prèvia a la consolidació mitjançant la disposició d'espais i equipaments per facilitar l'activitat quotidiana i, per altra banda, d'un conjunt de serveis d'assessorament a les empreses com ara accions formatives especialitzades o consultoria presencial en àrees funcionals, implicant les empreses en la definició de continguts formatius i de serveis, en general.

Formació tècnica

Es tracta de l'organització i realització d'accions formatives orientades al desenvolupament de processos innovadors concrets en diferents àmbits de l'empresa, principalment en el pròpiament dit de producció i normalment a partir de canvis i millores en la utilització de la tecnologia disponible.

Mesas de Innovación

BONA
PRÀCTICA

Les Mesas de innovación de l'Ajuntament de Getafe són seminaris de foment de la innovació empresarial mitjançant la demostració i explicació d'eines i processos innovadors específics en un format reduït d'empreses, on la interacció i debat és l'element principal. Especialment interessant és la promoció de taules sectorials, on es fomenta la participació de les persones assistents i s'elegeixen els ponents i els participants per tal de garantir un millor aprenentatge, tot aportant idees concretes.

Ajuts econòmics directes

Es tracta de proporcionar recursos econòmics, a fons perdut o com a préstec, per al desenvolupament de projectes innovadors per part de les empreses.

Plataformas de Desarrollo Empresarial

BONA
PRÀCTICA

El programa de les Plataformas de Desarrollo Empresarial és una línia d'ajuts econòmics impulsada per l'Ajuntament de Gijón orientada a potenciar projectes innovadors de base tecnològica concrets que ajudin a la consolidació de les petites empreses locals i enforteixin el teixit empresarial del municipi. Aquests nous projectes impliquen la creació de plataformes de cooperació empresarial en les quals grans empreses actuen com a tractores de PIMEs locals.

Planificació de la innovació

Es tracta de la definició d'una estratègia d'innovació per al territori i la planificació del desenvolupament de l'ecosistema innovador territorial. En concret, aquesta tipologia s'identifica molt clarament amb la figura dels Plans d'Innovació Locals que s'han portat a terme a través d'ACC1Ó.

Pla de la Innovació Local de Terrassa

**BONA
PRÀCTICA**

El Pla de la Innovació de Terrassa, promogut entre l'Ajuntament de Terrassa i ACC1Ó, es va crear per millorar el sistema i les capacitats d'innovació de la ciutat i la seva àrea d'influència per tal d'estimular-ne el creixement econòmic i la competitivitat. Així, les diferents actuacions realitzades han suposat un canvi en el model de desenvolupament productiu de Terrassa, amb la clusterització dels sectors estratègics del municipi i el foment de la innovació en el seu teixit empresarial. Per tant, no només ha suposat un canvi en el model econòmic de la ciutat, amb la definició de nous eixos estratègics, sinó també el desenvolupament i la generació d'un treball coordinat i concertat entre els diferents agents socioeconòmics i polítics rellevants de la ciutat i el seu entorn.

Xarxes d'innovació

Es tracta del foment i impuls de la coordinació entre els diferents agents i institucions per alinear-los amb les direccions estratègiques del territori respecte a la innovació, així com per generar sinergies col·laboratives entre ells. A nivell territorial es basa en el reforç de vincles entre els components de l'anomenada triple hèlix: empresa, universitat/centres de recerca i administracions.

Innovation Stockholm

**BONA
PRÀCTICA**

Innovation Stockholm es va crear l'any 1992 a partir de les freqüents demandes de suport que les empreses locals feien a l'Associació d'Inventors de Suècia per al desenvolupament i millora d'idees i productes que es generaven tant en empreses consolidades com en iniciatives empenedores. Amb el pas dels anys s'han implicat en aquest projecte altres agents, com el mateix Govern Suec, l'Associació d'Inventors de Suècia, la Diputació Provincial, el fons de Business Angels, la Universitat i una xarxa amb més de 800 empreses col·laboradores.

Infraestructures per a la innovació

Es tracta, en general, de la inversió per a la dotació d'infraestructures que facilitin al territori i les seves empreses més accés a la tecnologia i millor, específicament a les tecnologies de la informació i la comunicació (cablejats, Wi-Fi, xarxes IP, de sensorització...)

Incubadora d'empreses innovadores de Glòries

BONA
PRÀCTICA

La incubadora d'empreses innovadores de Glòries, ubicada al que va ser l'edifici magatzem de la històrica fàbrica Hispano Olivetti de Barcelona, és un entorn d'innovació dotat de les més avançades infraestructures tecnològiques i serveis per donar suport a les empreses de Barcelona de nova creació. La incubadora, també coneguda com a viver d'empreses de Barcelona Activa, ofereix serveis personalitzats d'assessorament, formació empresarial i una plataforma de relacions per a la promoció del *networking*. Actualment el viver d'empreses Glòries esdevé la més gran concentració de noves empreses innovadores de Barcelona.

Equipaments per a la innovació

Es tracta de la creació i gestió d'equipaments específics que propicien l'impuls a la innovació (centres i parcs tecnològics, vivers d'empresa, *living labs*, etc.)

Sanseinnova

BONA
PRÀCTICA

Sanseinnova, el Centro de Difusión de la Innovación de l'Ajuntament de San Sebastián de los Reyes, té com objectiu promoure la innovació a les PIMEs locals i donar suport al teixit empresarial. En aquest sentit, a nivell municipal es va impulsar un centre especialitzat i de referència per al desenvolupament tecnològic de les PIMEs locals, conscients de la importància d'aquest per al creixement econòmic. Aquest centre destaca per oferir, a través dels seus agents de la innovació especialitzats, assessoraments individualitzats i gratuïts en matèria de noves tecnologies. També ofereix altres serveis per al foment de l'emprenedoria, com informació sobre la comercialització de materials innovadors destinats a les empreses.

Serveis virtuals

Es tracta de la creació i gestió d'espais *online* específics per al foment de la innovació empresarial, que poden incloure gran part dels elements corresponents a les tipologies anteriors: informació, tramitacions, assessorament, formació especialitzada, etc.

Gestión de las relaciones con el tejido empresarial local

BONA
PRÁCTICA

El programa per a la Gestión de las relaciones con el tejido empresarial de l'Ajuntament de Valdemoro aplica les tècniques de la gestió comercial a l'administració pública amb l'adaptació d'una eina CRM (Customer Relationship Management) per gestionar les relacions amb les empreses i les persones emprenedores del municipi. L'aplicació d'aquesta eina ha permès la informatització i estandardització de totes les actuacions municipals, així com gestionar les actuacions de suport al teixit empresarial per promoure la innovació, com ara actuacions de formació i informació sobre TIC, patents i propietat industrial, fiscalitat de la I+D+i, software lliure, entre altres.

GRUP DE
TREBALL

La identificació d'aquestes 17 tipologies va portar a la realització d'un treball de selecció d'aquelles que poden ser considerades més efectives i, per tant, prioritàries per a articular una política local d'impuls de la innovació empresarial.

En primer lloc, es va analitzar mitjançant una enquesta la relació entre la importància de cada una de les tipologies (en termes d'efectivitat a l'hora d'assolir resultats) i la seva factibilitat (és a dir, en quina mesura un ens local té capacitat per desenvolupar aquesta política de manera autònoma i sostenible).

L'enquesta es va adreçar, a banda dels membres del grup de treball, a tots els ajuntaments de la província de Barcelona i a una cinquantena d'empreses innovadores petites i mitjanes. Finalment, les respostes obtingudes van provenir de 39 ajuntaments, 2 consells comarcals, 3 consorcis, 2 organismes municipals, 2 centres tecnològics, 1 universitat i 7 empreses. Malgrat que els resultats no tenen cap significació estadística, van ser d'utilitat per establir un punt de partida per als debats del grup de treball.

Agrupant els resultats en una gràfica d'importància-factibilitat (pàgina 53), podem diferenciar diverses situacions:

- "Xarxes d'innovació" resulta molt important i molt factible.
- "Compra pública", en canvi, es valora com la menys important i la menys factible, amb diferència. No obstant això, en el debat posterior en el grup de treball es va considerar que la compra pública pot tenir un paper clau en el desenvolupament de la capacitat innovadora d'un territori.

- Un conjunt d'actuacions (encapçalades per “Emprenedoria innovadora”) es consideren més factibles que importants.
- Un altre conjunt (“Infraestructures per a la innovació” i altres) es consideren més importants que factibles.
- Els “ajuts econòmics” són clarament més importants que factibles.
- La resta d'actuacions es trobarien en els estadis intermedis d'importància i factibilitat.

COMPRA PÚBLICA D'INNOVACIÓ. La compra pública d'innovació (CPI) es un instrument de demanda que té per objectiu dinamitzar la innovació, fomentant l'aparició de nous segments empresarials. Encara que la compra pública regular pot aconseguir parcialment aquests objectius, la CPI suposa un veritable canvi, ja que combina pressupostos de compra i R+D alhora. Es compren productes i serveis nous, implica compartir risc, empreses que prenen la iniciativa, etc.

La Compra Pública Innovadora pot ser:

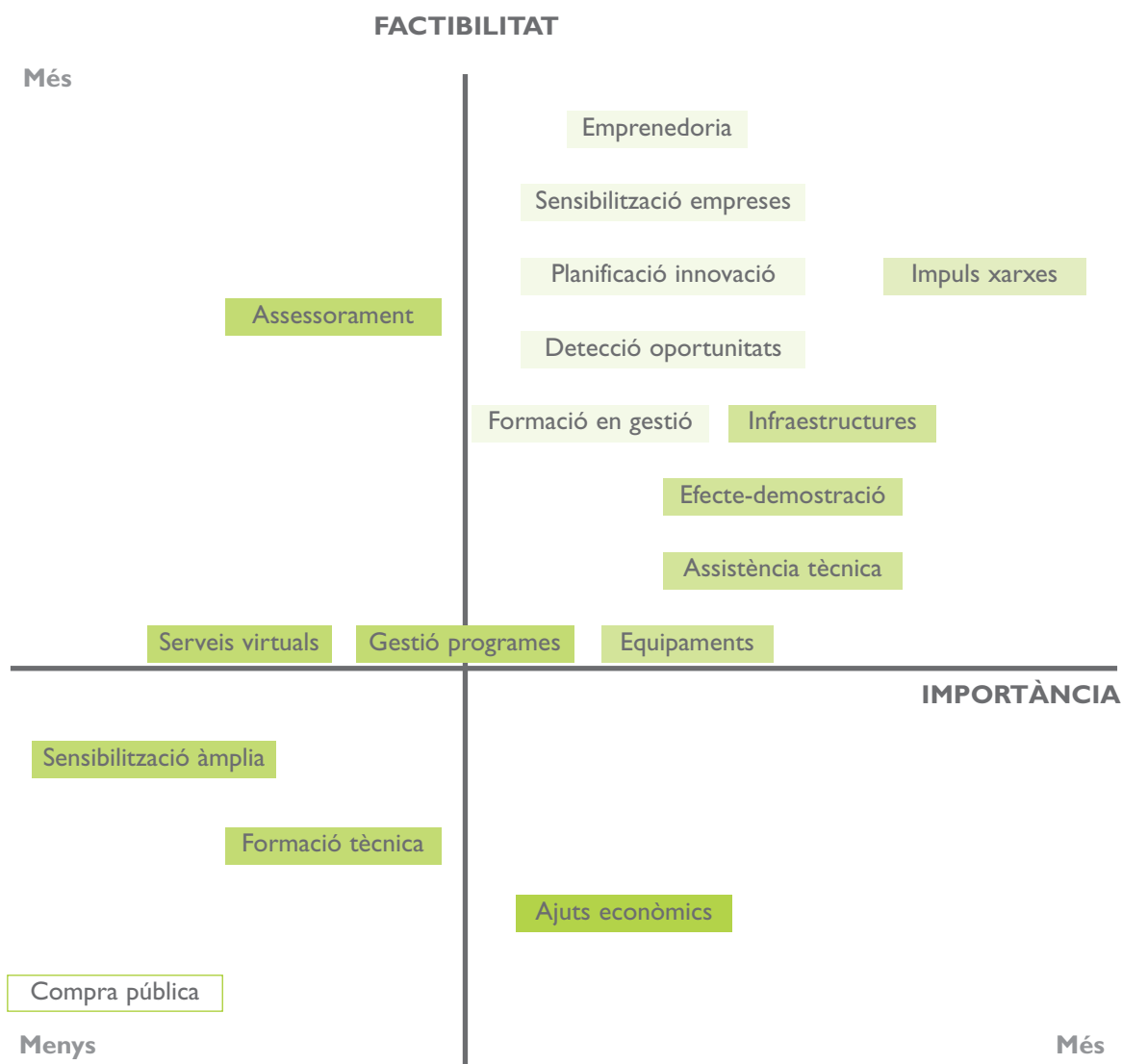
- Compra pública de tecnologia innovadora (CPTI), que consisteix en comprar productes nous que no existeixen en el moment de la compra, però que poden desenvolupar-se en un període de temps raonable. La compra implica el desenvolupament de tecnologia nova o millorada per complir amb els requisits del comprador. L'objectiu principal és la millora de la prestació de serveis públics.
- Compra pública pre-comercial (CPP), és una contractació de serveis d'R+D on el comprador públic presenta problemes i les empreses ofereixen solucions concretes. Amb això s'aconsegueix la capacitació tecnològica de les empreses alhora que és necessari establir diàleg i aconseguir cert consens entre els agents implicats (empreses i ens públic) per a la definició de requisits en la licitació, per exemple.

Mentre que a Europa, per al foment de la innovació, han estat prioritaris aspectes com el mercat únic o la transparència, als EUA fa anys que s'utilitza la compra pública per fomentar la innovació, mitjançant l'Small Business Innovation Research Program (<http://www.sbir.gov/>).

Actualment a l'Estat Espanyol el mercat públic suposa un 15% del PIB, per això el govern ha començat a prendre mesures relacionades amb la innovació i la compra pública: 07/10 – Aprovació de l'Estratègia Estatal de Innovació (EEI). 10/10 – Impuls de la compra pública innovadora en l'EEI. 03/11 – Aprovació de la Llei 02/2011 (Llei de l'Economia Sostenible), amb fixació de quanties per a CPI. 04/11 – Pla d'acció pel foment de compra pública (entorn jurídic i instruments).

Per tant, actualment encara hi ha molt desconeixement general sobre aquest instrument i cal una important sensibilització i difusió de les bones pràctiques de referència. Tampoc existeixen uns incentius clars perquè els directius públics superin la por del risc i optin per la CPI. Per a aconseguir-ho, principalment és necessari:

- Que l'Administració incorpori en la seva estratègia de compra regular i d'externalització el criteri de promoció de la innovació.
- Que l'Administració conegui el marc jurídic per poder vehicular aquestes compres que per definició són difícils d'especificar ex - ante.
- Que en el territori existeixin empreses capaces de fer front a aquest tipus de demandes.

RELACIÓ ENTRE IMPORTÀNCIA I FACTIBILITAT DE LES DIFERENTS TIPOLOGIES

Font: sondeig orientatiu previ al grup de treball.

Després d'aquesta primera reflexió, l'anàlisi i el debat sobre les diferents tipologies de suport a la innovació empresarial va ser un dels eixos centrals del grup de treball vinculat a l'elaboració d'aquesta guia. Un dels aspectes analitzats amb més profunditat va ser l'efectivitat de cada una de les tipologies i els factors clau per al seu èxit, com s'observa en el quadre següent, en el que, a més, s'ha vinculat cada tipologia d'actuació amb alguna de les tres fórmules d'implicació assenyalades anteriorment (foment – participació – lideratge):

FACTORS CLAU D'ÈXIT PER TIPOLOGIES

Tipologia	Fórmules d'implicació més usuals	Factor clau d'èxit
Sensibilització en general	Foment	S'ha de realitzar sobre la base de la definició d'una estratègia concreta del territori envers la innovació. També és molt important la segmentació adequada de públics objectiu.
Sensibilització a les empreses	Foment	Els missatges s'han de focalitzar en l'obtenció de resultats per a l'empresa. En el cas de les PIMES, la sensibilització envers la innovació ha d'anar acompanyada de la sensibilització envers la cooperació amb altres empreses i altres agents a l'hora de fer front al procés d'innovació.
Efecte demostració	Foment – Lideratge	La implicació de tota l'organització municipal (o de l'ens local corresponent) en la cultura de la innovació de manera transversal.
Compra pública	Foment – Participació – Lideratge	L'elaboració acurada, i tenint en compte la complexitat de la legalitat vigent, dels termes de referència per a les licitacions.
Detecció d'oportunitats	Foment – Lideratge	La proximitat i la visió territorial dels ens locals els situa en una posició idònia per a realitzar aquesta tasca.
Emprenedoria innovadora	Foment	Identificació d'idees amb potencial innovador i capacitat d'anàlisi i d'acompanyament de les mateixes.
Informació i assessorament	Foment	Integració en els serveis habituals de suport a les empreses, de manera que tot el personal tècnic tingui capacitat de prestar aquest assessorament.
Suport a l'obtenció d'ajuts	Foment	Coneixement profund dels recursos disponibles i establiment de relacions amb els organismes que en són titulars.
Assistència tècnica	Foment	Equip intern qualificat i bon sistema de col·laboració amb professionals i empreses consultores especialitzades. Cal l'existència d'una massa crítica de demanda suficient.
Formació en gestió	Foment	Realització d'actuacions de <i>mentoring</i> o acompanyament per tal de posar en marxa allò après.

Formació tècnica	Foment	Identificació i col·laboració amb professionals i empreses consultores especialitzades. Actuació “a demanda” de les empreses.
Ajuts econòmics directes	Foment – Participació	Disposar d'una bona capacitat d'anàlisi dels projectes que puguin obtenir el suport, preferiblement sobre la base del consens amb altres agents d'innovació del territori.
Planificació de la innovació	Foment – Participació – Lideratge	El lideratge polític resulta imprescindible per evitar que allò planificat quedi sense executar o es faci de manera ineficaç. Cal participació de tota l'organització o, si és el cas, de tots els agents d'innovació del territori.
Xarxes d'innovació	Participació – Lideratge	S'han de treballar en profunditat tant el nivell polític com el tècnic per aconseguir la seva implicació en els processos de col·laboració. Aportació de recursos per part de tots els components de la xarxa.
Infraestructures per a la innovació	Foment – Lideratge	Han de formar part d'una estratègia de desenvolupament d'un ecosistema innovador.
Equipaments per a la innovació	Foment – Lideratge	Cal establir uns objectius clars que tinguin realment a veure amb la millora dels resultats de les empreses. Han de crear impacte també més enllà dels seus murs.
Serveis virtuals	Foment	Cal seleccionar molt bé quins són els serveis que tenen més potencial per ser prestats per aquesta via, i condicionar l'organització de la seva prestació en conseqüència.

Amb aquests elements el grup de treball va determinar, tenint en compte també els perfils empresarials amb relació amb la innovació, quines tipologies d'actuacions podrien resultar més efectives per impulsar la innovació entre les empreses.

Per a les empreses que ja tenen una actitud innovadora, la seva implicació en xarxes i processos de planificació de la innovació en el territori, la disponibilitat d'infraestructures i l'efecte tractor d'una política innovadora de compra pública¹⁴ s'identifiquen com les tipologies que més poden contribuir a impulsar la innovació. Són, lògicament, actuacions que dinamitzen, més que no pas acompanyen o incentiven directament la innovació.

¹⁴L'aparició de la compra pública en aquest grup crida l'atenció tenint en compte la baixa valoració que aquesta política rebia en el sondeig previ. Aquesta baixa valoració, deguda possiblement a un cert desconeixement dels mecanismes a disposició dels ens locals per realitzar-la, com també a la situació actual de crisi de les finances locals, ha estat radicalment contradita al llarg de tots els debats al respecte en el si del grup de treball.

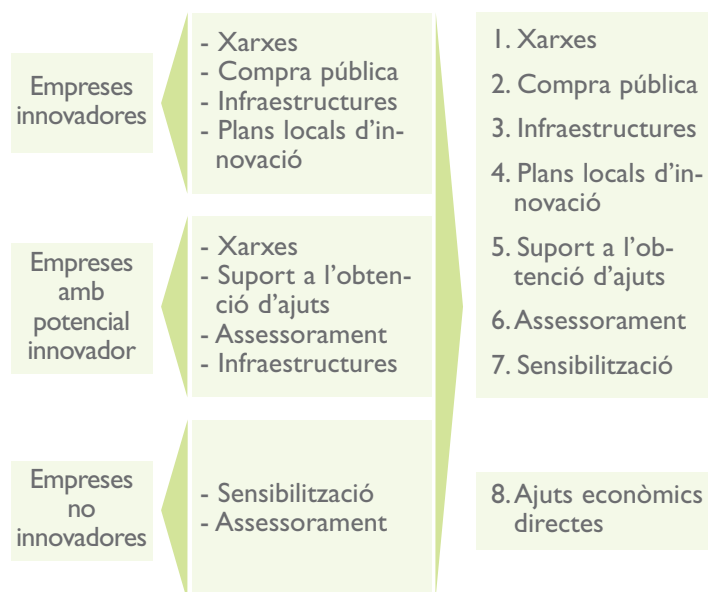
GRUP DE TREBALL

El cas de les **empreses amb potencial** és, en aquest sentit, diferent, ja que aquí sí que és precís algun estímul addicional que porti a desenvolupar l'esmentat potencial. Així, a banda de la seva incorporació a un ecosistema innovador (treballant en xarxa amb el conjunt d'agents d'innovació i tenint les infraestructures adequades a la seva disposició), l'assessorament i el suport a l'obtenció d'ajuts es presenten com actuacions que els poden ser específicament útils.

Finalment, i també de manera lògica, per a les **empreses no innovadores** el que cal és desplegar actuacions de sensibilització i, en tot cas, articular un servei d'assessorament bàsic que ofereixi a aquestes empreses les pistes corresponents per a iniciar el seu camí cap a la innovació.

El resultat, doncs, són 7 tipologies d'actuacions més eficaces (xarxes d'innovació, compra pública, infraestructures, planificació de la innovació, suport a l'obtenció d'ajuts, assessorament i sensibilització) a les que podríem afegir-hi l'atorgament d'ajuts econòmics directes ja que, en una anàlisi dels recursos disponibles per als ens locals, s'ha constatat l'existència de nombrosos programes destinats a finançar directament activitats de recerca, desenvolupament i innovació.

Tipologies d'actuacions més eficaces segons el perfil innovador de les empreses



3.2. ELS AGENTS DE LA INNOVACIÓ

Un altre aspecte fonamental a considerar a l'hora de posar en marxa polítiques de suport a la innovació empresarial és precisament identificar quins són els **agents més actius** en matèria d'innovació en el territori.

Més enllà de l'enumeració dels agents, que evidentment formen part tant del conjunt d'administracions públiques com del món empresarial i de l'entorn acadèmic i investigador (la coneguda com a “triple hèlix”¹⁵), el que resulta important de cara a la definició i execució d'aquestes polítiques és conèixer quin és el rol que juga cada un d'aquests agents en matèria d'innovació i quines són les interconnexions existents entre ells; quins projectes d'innovació (ho siguin de manera real o potencial) tenen en cartera i quina capacitat –i voluntat– tenen per transferir-los a la resta d'agents.

Es tracta, doncs, de disposar d'un “mapa” dels agents de la innovació en el territori i vincular-los a les actuacions en els que poden realitzar una aportació de més valor afegit en cada cas.

Pla de la Innovació Local de Terrassa

BONA
PRÀCTICA

En el Pla de la Innovació Local de Terrassa (PILT) es van identificar com a agents clau del sistema d'innovació, i com a tals participen del PILT juntament amb dues àrees de l'Ajuntament de Terrassa directament vinculades amb la innovació (Àrea d'Innovació i Desenvolupament Estratègic i Econòmic – Àrea de Societat del Coneixement) i ACCIÓ, entitat impulsora dels Plans Locals d'Innovació, els següents:

- Caixa Terrassa (entitat financera).
- Cambra de Comerç de Terrassa (organització empresarial).
- CECOT (organització empresarial).
- Consorci Sanitari de Terrassa (R+D).
- LEITAT (centre tecnològic).
- Mútua de Terrassa (R+D).
- UPC – Campus de Terrassa (universitat).

Com a exemple de participació “selectiva”, és a dir, d'implicació diferent de cada agent en funció del tipus de projecte a desenvolupar, es pot citar el projecte CRINTA, que té com a objectiu captar i canalitzar idees dels ciutadans.

¹⁵**TRIPLE HÈLIX.** És un concepte encunyat per Henry Etzkowitz, professor de la Universitat d'Edimburg i de la Universitat d'Stanford i actualment President de la Triple Helix Association (<http://triplehelixassociation.org/>). El seu plantejament es basa en el fet que, per a capturar els processos d'innovació contemporanis, cal una triple hèlix d'esferes institucionals relativament independents però entrelaçades. Aquest model tracta de fer una síntesi entre principis normalment considerats com a oposats per avançar en noves resolucions de problemes i frens que es presenten als processos d'innovació a partir de la interrelació entre els elements de l'hèlix. Així, per exemple, les universitats poden prendre el rol de dinamitzadores de la innovació allà on els governs no ho fan, cercant més connexió amb les empreses. El model de la triple hèlix s'estén en ocasions a una dimensió superior, incorporant-hi el sector financer, així com quan es té en compte el paper que hi pot fer l'educació o els processos d'innovació oberta que introdueixen una participació més àmplia que pot arribar fins i tot al conjunt de la ciutadania. En definitiva més que d'una hèlix podríem parlar d'una xarxa d'agents diversos.

En el quadre següent es mostra un exemple genèric d'integrants de la triple hèlix a Catalunya.

Model de la triple hèlix (ampliat)



Font: elaboració pròpia.

Quins actors inclouries a la triple
hèlix del teu territori?



dans/es de Terrassa que puguin ser beneficioses per a la ciutat i per al conjunt de la societat. En aquest projecte hi participen alguns dels components del PILT (Ajuntament de Terrassa i LEITAT) i l'empresa Creat360, especialitzada en plataformes digitals i màrqueting.

Font: Web del Pla de la Innovació Local de Terrassa

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

En l'annex 3 d'aquesta guia es pot trobar un directori de les entitats més vinculades amb la innovació empresarial a nivell general, però serà en cada territori on caldrà identificar els agents més rellevants que convé implicar en projectes dins d'aquest àmbit.

3.3. ELS RECURSOS PER A LA INNOVACIÓ

L'interès de les administracions públiques per impulsar la innovació empresarial per tal de dinamitzar el teixit productiu del territori ha suposat l'establiment d'un seguit d'objectius a assolir, tant des del vessant públic com des del privat, que es deriven de diferents processos de planificació.

OBJECTIUS DE REFERÈNCIA EN MATÈRIA D'INNOVACIÓ		
Document	Objectiu	Situació actual (2009)
Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació	3% R+D sobre el PIB l'any 2017 4,5% despesa empresarial en R+D+I sobre el PIB l'any 2017	
Pla de Recerca i Innovació 2010-2013	Incrementar un 15% el nombre d'empreses innovadores el 2013	1,68% despesa en R+D sobre el PIB 0,98% despesa empresarial en R+D sobre el PIB
Pla d'ACC10 2009-2013	1,6% R+D empresarial sobre el PIB l'any 2013 Augment del 20% el nombre d'empreses innovadores el 2013 Augment de les exportacions tecnològiques fins a 2/3 de les exportacions totals	1,79% despesa en innovació sobre el PIB

FONT: Informe anual de l'R+D i la innovació a Catalunya, 2011 (ACC10).

Com es pot observar en el quadre, la situació actual es troba encara força distanciada dels objectius desitjats, molt especialment pel que fa a la despesa empresarial. El context de crisi possiblement ha agreujat aquesta situació.

És per això que, des de fa anys, existeix una àmplia varietat de recursos, normalment adreçats directament a les empreses, que serveixen per finançar qualsevol aspecte del procés d'innovació. De la mateixa manera, i sobre la base del reconeixement del paper cada cop més important que tenen els ens locals en l'impuls de la innovació empresarial, també es disposa de recursos per als ajuntaments en aquest àmbit.

Un dels problemes, però, amb els que es troba habitualment una empresa (com també un ajuntament) quan vol conèixer l'oferta de programes en aquest àmbit és que la informació és molt dispersa i no sempre actualitzada. Les empreses de menor dimensió són les que tenen menys capacitat de recopilar i treure profit d'aquesta informació, i és per això que molts programes de suport a la innovació acaben en mans d'un conjunt d'empreses, mitjanes i grans, que dominen perfectament els circuits administratius en els que es gestionen aquests recursos.

L'administració local pot fer un paper fonamental en contribuir a la capil·laritat dels recursos cap a totes les empreses del territori que els puguin necessitar; per tant, tota la informació disponible ha de ser coneguda i analitzada per part dels ens locals per ajudar les empreses a seleccionar convenientment aquells recursos que millor s'ajustin a les seves necessitats específiques.

La participació dels ens locals en les polítiques d'impuls de la innovació empresarial és un fet relativament recent, almenys si considerem les actuacions que s'hi adrecen explícitament. Tradicionalment, la innovació empresarial era tractada dins de l'àmbit públic en el marc de les polítiques industrials que en el seu moment van anar passant de l'esfera estatal a la regional sobretot al llarg dels anys 90.

És un cop entrats al segle XXI quan els ens locals comencen a assumir més protagonisme en aquestes polítiques: la creixent capacitat dels departaments de promoció econòmica local, junt amb les teories de la innovació territorial que situen en l'entorn local –en l'entorn immediat de l'empresa– la clau per explotar la seva capacitat innovadora, fan que els ajuntaments introdueixin la innovació empresarial com un dels seus objectius.

No obstant això, les competències i els recursos principals per impulsar la innovació empresarial segueixen trobant-se en les instàncies estatal i regional. Fins i tot

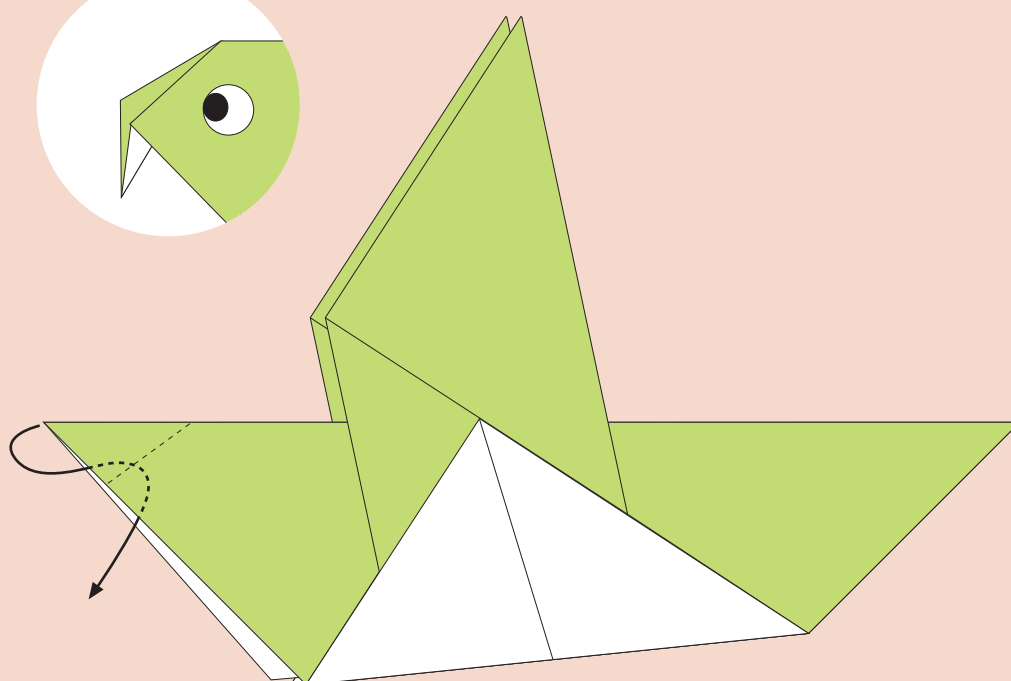
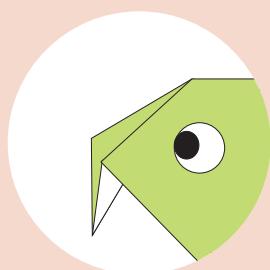
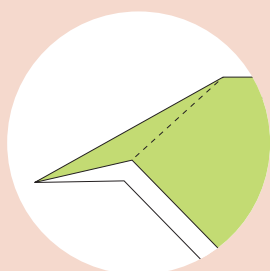
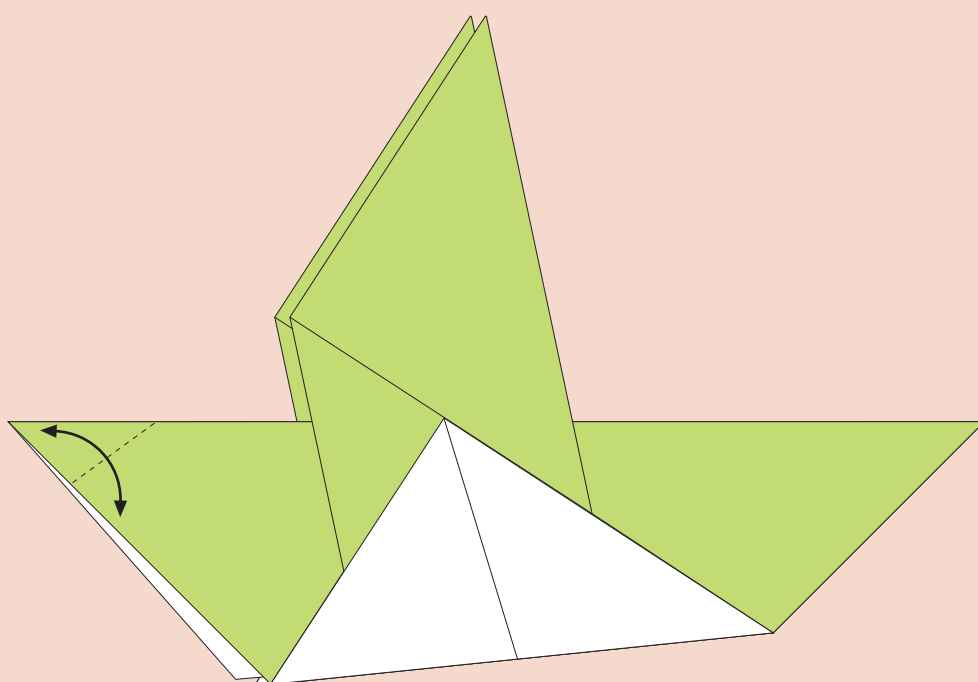
Quins recursos dedica el teu ajuntament a l'impuls de la innovació empresarial?



en l'europea, que al cap i a la fi és la que fixa els grans marcs de referència, alhora que hi dedica fons específics. De fet, totes les administracions disposen de recursos que poden ser utilitzats per les empreses, però també pels ens locals, per tal d'impulsar la innovació empresarial. En l'annex d'aquesta guia se'n pot trobar una setentena.

Aquesta abundància i diversitat de recursos disponibles és la que ha portat a la necessitat de realitzar una certa sistematització de la informació i vincular els ajuts a les diferents tipologies d'actuacions definides.





4. ORIENTACIONS PER A L'ELABORACIÓ DE PROJECTES D'IMPULS A LA INNOVACIÓ EMPRESARIAL

La realització de projectes d'impuls a la innovació empresarial per part d'un ajuntament, com hem vist, implica tot un seguit de condicionants, tant del propi ens local com de les empreses amb les que es vol col·laborar en aquest àmbit. En aquest sentit, el primer pas que cal fer previ a l'articulació de cap projecte és una autodiagnosi de l'entitat impulsora i disposar d'un coneixement mínim sobre el teixit empresarial local.

A partir d'aquí, si es compleixen els condicionants corresponents, qualsevol projecte que es vulgui portar a terme per tal de contribuir a l'impuls a la innovació empresarial necessita un marc general que li doni sentit. És per això que cal tenir en compte*:

- a) L'existència o no d'algun instrument de **planificació estratègica**, sigui territorial, sigui específica per a la promoció econòmica o el desenvolupament local, a partir del qual es puguin concretar els *outcomes* a assolir (quin és l'objectiu últim que persegueix el territori amb més innovació empresarial), i que servirà també com a marc per a l'avaluació del projecte a mitjà i llarg termini.
- b) La identificació i coneixement del **mapa d'agents** de la innovació del territori: qui són aquests agents, quins àmbits estratègics els són més propers, quines relacions tenen entre ells, etc.

* Per aquesta fase de definició del marc general d'impuls de la innovació en el territori, la metodologia dels Plans d'innovació en l'àmbit local d'ACC10 és perfectament aplicable.

- c) La **planificació de la creació de les condicions d'entorn per a la innovació**. En virtut dels *outcomes* que es pretenen per al territori gràcies a l'existència d'empreses innovadores, cal dissenyar una actuació integral que contempli diversos projectes per incidir en tots els vessants de la innovació empresarial. Lògicament, això també implica una priorització i una primera assignació estimativa de recursos.

Per realitzar aquesta planificació per a la configuració d'un ecosistema innovador podem partir de les diverses tipologies d'actuacions definides en aquesta guia i vincular-les als diferents *outcomes* que hem definit en l'àmbit més estratègic. Es tractaria, llavors, d'anar definint *outputs* concrets que, com a resultat del/s projecte/s que es puguin portar a terme en cada tipologia d'actuació, facilitessin arribar als *outcomes* desitjats.

Al mateix temps es poden anar situant els agents més importants segons quina pugui ser la seva contribució a aconseguir els *outputs*.

Vegem alguns exemples genèrics:

Tipologia d'actuació

Emprenedoria innovadora. Els actors implicats, junt amb els ajuntaments, serien la Generalitat (titular de programes i recursos en aquest àmbit), els centres tecnològics (com a proveïdors de suport especialitzat), les universitats i centres formatius (proveïdors d'idees i de potencials emprenedors/es) i les organitzacions empresarials, així com l'opinió pública a través d'un reconeixement més gran de la figura de la persona empenedora.

Outcomes

- Més oferta de treball qualificat (en les empreses i en les universitats)
- Més ingressos empresarials.

Outputs derivats del/s projecte/s d'aquesta tipologia (i actors més directament implicats en aconseguir-los)

- Talent detectat i retingut al territori (ajuntaments i centres educatius)

- Assistència tècnica sobre nous models de negoci (ajuntaments –externalitzant–; organitzacions empresarials)
- Suport per millorar l'adaptabilitat als canvis (Generalitat, ajuntaments i organitzacions empresarials)
- Empreses participant en clústers (centres tecnològics, universitats, organitzacions empresarials).

En tots els casos, en col·laboració amb les entitats financeres.

Font: resultats de les dinàmiques del grup de treball.

Tipologia d'actuació

Equipaments per a la innovació. Els actors implicats en aquest cas poden ser múltiples, ja que aquests equipaments poden ser també de naturalesa molt diversa.

Outcome

- Nombre més alt d'empreses *start-up*.

Outputs derivats d'aquestes actuacions (i actors més directament implicats en aconseguir-los)

- Nombre més alt de patents (empreses; centres tecnològics)
- Més facilitats per derivació i implantació de *spinoff* a parcs empresarials (Generalitat; empreses; entitats financeres)
- Més infraestructures i suport econòmic per a la generació de *spinoff* (ajuntaments; Generalitat)
- Augment de la quota d'investigadors que emprenen negocis (universitats; centres de recerca)
- Oferta més flexible de formació específica en creació i gestió d'empreses per a la innovació (ajuntaments; Generalitat; organitzacions empresarials)
- Més vivers i incubadores empresarials (ajuntaments; Generalitat; organitzacions empresarials; centres tecnològics; entitats financeres).

Font: resultats de les dinàmiques del grup de treball.

Les següents passes ja correspondrien a un procés normal de construcció d'un projecte, idealment de la manera més oberta i participativa possible en la fase de disseny, però assignant responsabilitats molt concretes en la seva execució i gestió. Paral·lelament, caldria treballar en la recerca, anàlisi i selecció dels recursos necessaris per a desenvolupar el projecte.

GRUP DE TREBALL

El grup de treball va culminar la seva feina amb l'elaboració de diverses propostes de projectes, partint de la base de la creació d'una xarxa d'ajuntaments i, com a evolució d'aquesta, constituir una xarxa multi-agents. A partir d'aquí es tractaria de captar oportunitats en el territori, mitjançant un projecte que facilités la introducció de la innovació en les organitzacions i l'assessorament i acompanyament a les empreses en aquest àmbit.

TÍTOL: **Xarxa d'ajuntaments que impulsen innovació**

OBJECTIU: Enfortiment de la capacitat dels ajuntaments per impulsar la innovació.

DESCRIPCIÓ:

Què? Crear una xarxa entre ajuntaments per compartir experiències i desenvolupar eines, metodologies i projectes de foment de la innovació.

Participants

Lideratge: la xarxa estaria liderada per aquells ajuntaments que entren en la categoria "ajuntaments que impulsen la innovació" segons la definició que ha realitzat el grup del projecte.

Principals funcions:

- dinamitzar la xarxa per aconseguir la creació de sinergies entre els seus integrants que serveixin per impulsar la innovació empresarial
- ajudar a créixer els ajuntaments amb "potencial per impulsar la innovació empresarial".

Altres integrants:

- Ajuntaments que entren en la categoria "amb potencial per impulsar la innovació"

- Altres administracions: Generalitat de Catalunya
- Centres de generació de coneixement: universitats i centres d'ensenyament superior (escoles de negoci i centres de formació permanent), centres de recerca i desenvolupament, i centres tecnològics; parcs científics, tecnològics i de coneixement
- Serveis de suport a la recerca i al desenvolupament (...)
- Empreses
- Organitzacions empresarials.

Beneficiaris

Ens locals. Es tracta de consolidar l'estratègia i les actuacions i d'aconseguir l'excel·lència (els que ja fan aquest tipus de polítiques).

Durada: 2 anys (període de prova).

RESULTAT D'IMPACTE (OUTCOME)

- Aconseguir un augment de projectes d'innovació en el territori
- Aconseguir un augment significatiu del nombre d'empreses innovadores (especialment PIMES)
- Aconseguir un augment significatiu del nombre d'ajuntaments que impulsen la innovació, fent pujar de categoria els "ajuntaments amb potencial per impulsar la innovació empresarial".

REQUERIMENTS PER L'ÈXIT

- Voluntat per exercir el lideratge de la xarxa per part dels "ajuntaments que impulsen la innovació"
- Captació del màxim nombre possible d'entitats que formen part del sistema d'innovació perquè formin part de la xarxa
- Disponibilitat de recursos econòmics (que es mantingui per si sola i per mutu interès).

TÍTOL: Xarxa local multi-agents d'innovació al territori

OBJECTIU: Col·laboració supramunicipal per al coneixement entre agents, alineament d'objectius, captació de sinergies, cooperació.

DESCRIPCIÓ:

Què? Creació d'una xarxa d'àmbit local, de caràcter supramunicipal, per fomentar i incentivar la innovació i l'emprenedoria al territori.

Participants

Ajuntaments, empreses, universitat, centres tecnològics, centres formatius, organitzacions empresarials sectorials i/o territorials, organitzacions professionals, administracions superiors, ACCIÓ

Beneficiaris

Empreses i persones emprenedores del territori.

Durada: 1 any per a la posada en marxa.

RESULTAT D'IMPACTE (OUTCOME)

- Increment dels projectes d'innovació a les empreses.

REQUERIMENTS PER L'ÈXIT

- Voluntat de col·laboració efectiva
- Lideratge dels ens locals.

TÍTOL: "ADN +" (Genètica innovadora)

OBJECTIU: Aconseguir que les organitzacions integrin la innovació com una eina de desenvolupament i obtenció de benefici (ADN innovador).

DESCRIPCIÓ:

Què? Programa per establir, amb suport extern especialitzat, un procés de sensibilització, formació i incorporació de la cultura de la innovació a les empreses, sobre la base d'un treball continu amb aquestes i aconseguir que existeixi una persona responsable d'estimular la innovació en

tots els departaments de l'empresa. Aquests referents (o gestors de la innovació) rebrien una formació intensiva i realitzarien trobades ocasionals per establir col·laboracions i projectes de cooperació.

Participants

Empresa (cal la implicació activa des de la direcció fins al conjunt de l'organització)
Ens local com a impulsor
Consultors especialitzats.

Beneficiaris

Empreses amb inquietud o que volen consolidar la innovació.

Durada: 4 anys entre la posada en marxa i la consolidació del procés.

RESULTAT D'IMPACTE (OUTCOME)

- Incrementa el teixit empresarial de qualitat
- Nombre de projectes innovadors dins les empreses

- Empreses més competitives i més resultats econòmics.

REQUERIMENTS PER L'ÈXIT

- Selecció d'empreses participants
- Grup d'empreses que comparteixin programa
- Equip d'acompanyament (individual, sessions col·lectives)
- Recursos econòmics suficients per al manteniment de totes les fases del procés
- Les empreses que formin part del programa han de creure en la innovació i compartir el procés amb altres empreses.

TÍTOL: **Brokerage per la innovació**

OBJECTIU: Millorar el coneixement de les empreses del territori sobre la resta de teixit empresarial i el potencial de col·laboració en projectes estratègics d'innovació.

DESCRIPCIÓ:

Què? Connectar els diferents agents amb potencial innovador del territori habilitant un instrument (base de dades qualitativa) amb informació detallada sobre les activitats i els negocis (clients, proveïdors, producte...) mitjançant la figura d'un *broker* que s'encarregui de la captació d'oportunitats i la conciliació dels interessos de les empreses perquè desenvolupin projectes d'innovació en col·laboració.

Participants

Ens locals, empreses, agents del territori.

Beneficiaris

Empreses i agents tecnològics.

Durada: permanent (com a resultat de la realització dels projectes anteriors).

RESULTAT D'IMPACTE (OUTCOME)

- Increment de la competitivitat del territori.

REQUERIMENTS PER L'ÈXIT

- Coordinació entre els diferents agents econòmics
- Implicació i predisposició de les empreses, vinculació més gran a mitjà i llarg termini
- Necessitat de sinceritat i actituds receptives
- Base de dades qualitativa de les empreses del territori.

En resum, es tracta de combinar una manera de treballar (doble xarxa entre ajuntaments amb interès en la innovació i d'aquests amb el conjunt d'agents de la innovació del territori) amb un servei per consolidar les empreses innovadores i impulsar la innovació en les empreses amb potencial (ADN+) i un instrument per a dinamitzar l'aparició de noves innovacions i l'establiment d'aliances en el marc d'aquestes xarxes (*Brokerage*).

Qualsevol projecte d'impuls de la innovació, encara més si es tracta d'una primera experiència en aquest àmbit, no ha de pretendre abastar tot el territori, sinó les institucions i organitzacions que estiguin més preparades i vinculades a la innovació, per després anar-ho fent extensiu progressivament a la resta.

En concret, cal determinar amb molta cura a cada territori si la participació del teixit empresarial s'ha de basar només en les organitzacions i associacions o si hi tenen cabuda empreses individuals (PIMEs en particular). La implicació directa de l'empresa sempre és interessant, malgrat que puguin existir dificultats objectives (falta de temps) i operatives (procés de selecció i limitació del nombre d'empreses participants) per a la seva incorporació.

L'ens local, a més, haurà de tenir en compte quin és el grau de confiança existent en les empreses envers ell, i en concret, la percepció que existeix sobre la seva vinculació amb la innovació, de tal manera que possiblement sigui necessari portar a terme prèviament actuacions que generin efecte demostració dins de la pròpia administració local.

En qualsevol cas, el més important és fer un primer pas ferm i convençut, treballar per sumar esforços i fixar-se metes progressives per anar generant les condicions necessàries tant a nivell intern de l'ajuntament com a nivell de les mateixes empreses.



PART II RECULL DE BONES
PRÀCTIQUES
LOCALS D'IMPULS
A LA INNOVACIÓ
EMPRESARIAL



Introducció

En aquesta part de la guia es presenten algunes experiències tant d'àmbit català, estatal com europeu que han destacat per impulsar la innovació empresarial. Fonamentalment són experiències d'abast local, tot i que també s'inclouen altres casos d'abast supralocal o impulsades per altres organismes que poden ser una referència per a la posada en marxa d'iniciatives per al foment de la innovació.

En el procés d'identificació d'experiències, i sempre que ha estat possible en funció de la seva qualitat i de la informació disponible, s'ha procurat mantenir un equilibri en termes territorials i sectorials. En aquest sentit, s'ha fet un esforç per identificar experiències en les diferents tipologies d'actuació definides prèviament pel grup de treball.

Les experiències seleccionades han estat les següents:

- | | |
|---|--|
| <p>1. Aceleradora de proyectos de Castilla y León
Fundación para la Excelencia Empresarial (Castella i Lleó)</p> <p>2. Almogàvers Business Factory
Barcelona Activa</p> <p>3. Citilab Cornellà
Ajuntament de Cornellà</p> <p>4. Fira-Fòrum Barberà Innova
Nodus Barberà. Activitats Integrades, S.A.</p> <p>5. Gestió de les relacions amb el teixit empresarial local
Ayuntamiento de Valdemoro (Madrid)</p> <p>6. Innovació Productiva a la Xarxa Productes de la Terra
Diputació de Barcelona</p> <p>7. Innovation (regional) Network
Câmara Municipal de Loures (Portugal)</p> <p>8. Innovation Stockholm
Ajuntament d'Estocolm (Suècia)</p> <p>9. Itinerarios de Competitividad e Innovación
Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, S.A. (Euskadi)</p> | <p>10. Mesas de Innovación
Getafe Iniciativas, S.A. (Madrid)</p> <p>11. Pla de la Innovació Local de Terrassa
Ajuntament de Terrassa</p> <p>12. Plataformas de Desarrollo Empresarial
Centro Municipal de Empresas de Gijón, S.A. (Astúries)</p> <p>13. Programa PYME+i
Instituto de Fomento Región de Murcia (Múrcia)</p> <p>14. Sanseinnova
Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes (Madrid)</p> <p>15. Sevilla Tecnología Abierta
Ayuntamiento de Sevilla (Andalusia)</p> <p>16. Signal Centre of Business Excellence
Ajuntament de North Down (Irlanda del Nord)</p> <p>17. Solar City Malmö
Ajuntament de Malmö (Suècia)</p> <p>18. Xarxa d'Experts per a Empreses Innovadores
Barcelona Activa</p> |
|---|--|

Per tal de facilitar la seva lectura, s'ha optat per presentar una versió molt resumida dels continguts de cada bona pràctica. La versió completa forma part d'un document de treball disponible per a la consulta.

1. ACELERADORA DE PROYECTOS DE CASTILLA Y LEÓN

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

DATA D'INICI: 2011

TERRITORI: Valladolid (Espanya)

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Emprenedoria innovadora
- Informació i assessorament
- Assistència tècnica

RESUM

L'Aceleratora de Proyectos (ACEPRO) és una iniciativa que permet a les persones emprenedores desenvolupar una idea de negoci en l'àmbit tecnològic i elaborar el pla d'empresa en dos dies, comptant amb l'assessorament de persones expertes i amb l'oportunitat de presentar el pla de negoci a potencials inversors.

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Transferir el coneixement d'experts a persones emprenedores perquè elaborin un pla de negoci viable i atractiu.

Continguts i activitats

ACEPRO permet obtenir l'ajut d'experts i la col·laboració de potencials inversors per desenvolupar una idea de negoci i elaborar el corresponent pla d'empresa (estudi de competència, pla financer, balanç, quadre d'explotació, escenaris, etc.) en un únic cap de setmana. El procés consta de tres sessions de treball:

1. Divendres tarda: Conèixer i triar les idees de negoci. Les persones emprenedores, experts i potencials inversors es coneixen mitjançant la presentació de les diferents idees de negoci. Mitjançant successives rondes de votació, se'n seleccionen finalment dues, que són les que es desenvoluparan al llarg del cap de setmana.
2. Dissabte: Conceptualització de les dues idees de negoci. Es divideixen els participants en subgrups d'entre 6 i 7 persones i cadascun ha de reflexionar sobre els clients potencials i les necessitats que satisfan. Mitjançant votacions es selecciona un binomi determinat (client/necessitats) i es desenvolupa el pla d'empresa mitjançant un qüestionari de 168 preguntes.
3. Diumenge: Exposició del projecte als inversors. Els promotors de les dues idees empresarials fan una presentació del pla d'empresa davant els potencials inversors.

Públic objectiu

Les persones emprenedores de Castilla y León.

Recursos

El total de recursos destinats al projecte en la convocatòria 2011 ha sigut 12.000 €, suma subvencionada per la *Consejería de Educación Pública de Castilla y León* i l'*Ayuntamiento de Valladolid*.

En la passada edició es va requerir de personal de l'organització d'EXECyL (4), tutors de suport permanent (4) i tutors de suport puntual (10). Finalment, l'espai on es van desenvolupar les activitats és el de l'*Agencia de Innovación y Desarrollo Económico de Valladolid (Valladolid Adelante)*.

RESULTATS

L'avaluació, realitzada per la mateixa Fundació, s'ha centrat en realitzar un seguiment dels projectes empresarials desenvolupats, mantenint un contacte periòdic amb els emprenedors.

Del dos projectes seleccionats (menús d'alta cuina per servei a domicili i la creació d'una xarxa d'intercanvi de professionals entre empreses) cap no s'ha materialitzat en la creació d'una empresa, de manera que no es pot valorar l'impacte.

A DESTACAR

- Transferibilitat: el programa és fàcilment transferible perquè no requereix d'una gran inversió. Cal però que l'organització tingui cert poder de convocatòria per captar unes 15 idees de negoci com a mínim.

DADES CONTACTE

Persona

Prudencio Herrero

Càrrec

Director de la *Fundación EXECyL*

Adreça electrònica

pherrero@dexecyl.es

Ens

Fundación EXECyL

Adreça

C/Arado 10, bajo, 47014 Valladolid

Telèfon / Fax

983 548 056

Lloc web

www.execyl.es;

www.aceleradoradeproyectos.es

2. ALMOGÀVERS BUSINESS FACTORY

PROMOTOR: Barcelona Activa (Agència de desenvolupament local de l'Ajuntament de Barcelona)

DATA D'INICI: 2011

TERRITORI: Barcelona

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Emprenedoria innovadora
- Infraestructures

RESUM

Almogàvers Business Factory (ABF) és una incubadora empresarial que adopta un nou model d'incubació, basat en la cessió d'espais a entitats col·laboradores (organitzacions, empreses i universitats que tenen un alt component innovador) i que són les que impulsen projectes empresarials en diferents sectors. Es pot considerar, doncs, com una "incubadora d'incubadores".

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Contribuir a la creació i el creixement d'empreses innovadores amb l'impuls dels sectors públic i privat.

Continguts i activitats

ABF ocupa una superfície de 4.870 m² i compta amb 34 mòduls d'entre 20 i 180 m² destinats a la incubació i el creixement d'empreses innovadores. Ofereix serveis addicionals com sales de reunions, aules i sales d'actes o polivalents de lloguer i el conjunt de serveis i activitats de Barcelona Activa.

Es tracta d'un nou model d'incubació, mitjançant el qual s'estableix un conveni de col·laboració entre Barcelona Activa i una entitat que llogarà un espai i l'haurà de subarrendar o cedir a persones emprenedores o empreses del seu entorn amb l'objectiu d'incubar-les durant un període no superior a 4 anys. Les empreses instal·lades són seleccionades per les mateixes entitats, tot i que hauran de pertànyer a sectors estratègics de la ciutat.

Públic objectiu

Qualsevol entitat dedicada a fomentar projectes innovadors.

Recursos

La posada en marxa del projecte, amb el condicionament de l'espai inclòs, ha suposat una inversió de prop de 4,5 milions d'euros. La gestió de l'equipament recau en 5 persones a dedicació parcial (3 de perfil tècnic i 2 de perfil administratiu).

RESULTATS

Mensualment es duu a terme una valoració dels indicadors d'impacte i de resultats establerts per part de l'equip tècnic. Paral·lelament, també s'organitzen reunions amb les entitats col·laboradores per tal de fer un seguiment en la gestió de l'espai.

El desembre de 2011 s'havien establert convenis amb 7 entitats col·laboradores, que havien donat allotjament a 14 empreses i 13 projectes de pre-incubació, generant 43 llocs de treball. El nivell d'ocupació per part de les entitats col·laboradores és del 88%, i la demanda és creixent.

A DESTACAR

- Novetat: nou model d'incubadora a Catalunya, basada en un nou sistema de relacions públic-privat en aquesta activitat.
- Transferibilitat: la seva aplicació requereix, com a elements diferencials, un entorn favorable a la innovació (empreses i entitats implicades en processos d'innovació) i l'existència d'una cartera consolidada de serveis especialitzats a les empreses.

DADES CONTACTE

Persona

Rosa Batet

Càrrec

Responsable d'infraestructures i recursos

Adreça electrònica

rosa.batet@barcelonactiva.cat

Ens

BARCELONA ACTIVA,
Agència de Desenvolupament Local
de l'Ajuntament de Barcelona

Adreça

C/ Almogàvers, 165, 08018 Barcelona

Telèfon / Fax

93 291 77 77 / 93 291 76 00

Lloc web

www.barcelonanetactiva.com

3. CITILAB CORNELLÀ

PROMOTOR: Ajuntament de Cornellà de Llobregat

DATA D'INICI: 2007

TERRITORI: Cornellà de Llobregat (Barcelona)

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Sensibilització general
- Formació tècnica
- Equipaments
- Emprenedoria

RESUM

El Citilab és un centre que permet crear i validar tecnologies, productes, serveis i models de negoci en entorns i contextos reals i quotidians. La singularitat del Citilab és que inspirant-se en el model del living lab, integra el concepte d'innovació social, entesa com un procés que permet desenvolupar noves idees per fer front a reptes socials i mediambientals.

Per tant, es tracta del primer laboratori ciutadà d'Europa, on interactuen ciutadans de totes les edats, empreses i universitats per desenvolupar projectes innovadors.

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Habilitar la ciutadania per transformar la seva realitat a partir de la creativitat i la innovació aplicada als seus projectes.

Continguts i activitats

El Citilab es troba ubicat en un espai de 4.500 m² destinat a experimentar de forma col·laborativa i assajar solucions en contextos reals, en un entorn obert a la participació. La base són projectes personals o col·lectius (incloent els empresarials) i la formació d'equips multidisciplinars que ensenyin a compartir i aprendre i, sobretot, a trobar solucions globals.

El Citilab també funciona com a centre de formació, centre de recerca i incubadora d'iniciatives empresarials i socials. Entre les seves instal·lacions destaquen: espais de trobada entre usuaris, investigadors i processos (*Media Lab*), una zona de navegació lliure (*open surf*), un espai d'iniciació a la robòtica (*Family Lab*), un espai d'edició, una zona on es desenvolupen programes d'assessorament (*Senior Lab*) o l'àrea on s'allotgen les entitats i projectes empresarials vinculats a les línies pròpies de recerca i innovació tecnològica.

Públic objectiu

Qualsevol persona, empresa, entitat o institució, sigui d'on sigui, pot fer ús de les instal·lacions del Citilab. Per accedir-hi es requereix el pagament d'una quota anual simbòlica.

Recursos

El funcionament de l'equipament l'any 2010 va tenir un cost d'uns 2,8 milions d'euros, amb un fort pes de les aportacions de totes les administracions públiques. Actualment, el Citilab obre una nova fase de transició i reflexió que ha de reorientar les activitats del centre per assolir un model de negoci basat al 100% en recursos propis (lloguer d'espais, retorn econòmic de determinats projectes, etc.)

L'any 2010 l'equip era de 64 persones, de les quals 8 es dedicaven a la gestió, 14 tècnics responsables de projectes, 16 investigadors sèniors, 6 doctorats, 12 monitors i 8 estudiants en pràctiques. La meitat de l'equip humà és a temps complet i l'altra a temps parcial.

RESULTATS

Els principals resultats del 2010 són:

- 4.800 socis (*citilabers*)
- Més de 200 persones participants en projectes d'innovació
- Més de 500 persones participants en les accions formatives
- Grup de més de 50 investigadors i innovadors professionals
- Més de 30 empreses han passat per les instal·lacions del Citilab (2009-2010)
- Desenvolupament de 23 projectes d'innovació (2009-2010)
- 55 persones han desenvolupat la seva tasca professional als boxes
- 3.226 persones participants en les accions de formació digital (introductòria, bàsica, edutec, tecnoestiu, connecta't, dones en xarxa)
- 6.350 persones participants en els tallers (introducció robòtica, tallers de projectes, bricolab i musiclab)

A DESTACAR

- Exemplaritat: el Citilab ha servit d'inspiració a altres iniciatives similars d'altres territoris. Tant el Citilab com alguns dels projectes que n'han sorgit han rebut diversos premis i reconeixements internacionals.
- Transferibilitat: és una iniciativa reproducible a escales diverses, encara que el cost és elevat.
- Tangibilitat: la base del Citilab és el desenvolupament de projectes concrets.

DADES CONTACTE

Persona

José Antonio Galaso

Càrrec

Responsable de projectes de Citilab Cornellà

Adreça electrònica

jagalaso@citilab.eu

Ens: Citilab Cornellà

Adreça

Plaça Can Suris s/n

08940 Cornellà de Llobregat (Barcelona)

Telèfon / Fax

93 551 06 60 / 93 551 96 78

Lloc web

<http://www.citilab.eu>

4. FIRA-FÒRUM BARBERÀ INNOVA

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

DATA D'INICI: 2006

TERRITORI: Barberà del Vallès (Barcelona)

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Sensibilització empresarial
- Informació
- Detecció d'oportunitats
- Efecte demostració
- Equipaments

RESUM

La fira Barberà Innova és un punt de trobada per promoure la innovació i l'aplicació de noves tecnologies a través d'exposicions, videoconferències, tallers i activitats varies. És especialment interessant el seu format, que ha anat evolucionant al llarg de les successives edicions, així com l'esforç creixent d'adaptació a les necessitats dels sectors d'activitat predominants al municipi.

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Promoure la innovació en el món de l'empresa presentant, d'una forma molt propera, el desenvolupament tecnològic i la creativitat com a estratègies competitives.

Continguts i activitats

La fira neix com un espai de trobada multisectorial dedicat a la innovació per a les empreses locals. L'any 2010 (3a edició) la fira esdevé "Fòrum de la innovació", amb la configuració de múltiples espais per tal d'ajustar l'oferta a públics diversos:

- L'exposició (fira) on es presenten prototips, invents i tecnologies en vies de comercialització o ja comercialitzades.
- Un congrés, estructurat en taules rodones i un espai per interactuar (*Innovation Cross*), acompanyat de sessions de *networking*, tallers de creativitat, etc.
- *Business Invest Corner*, espai dedicat al finançament amb la participació d'entitats de crèdit, *business angels* i administracions públiques.
- *Innovation Room* amb l'emissió de diferents videoconferències a càrrec dels líders mundials en el camp de la innovació amb un col·loqui posterior.

Públic objectiu

Gerents i directius d'empreses principalment locals.

Recursos

El cost de cada edició en el nou format és d'uns 25.000 euros, incloent el suport d'una empresa especialitzada durant dos mesos, a més de la dedicació a temps parcial de dues persones de l'equip d'AISA al llarg de l'any. Els espais són propis (Nodus Barberà). En les diferents edicions s'ha gaudit de patrocinis i col·laboracions diverses.

RESULTATS

Nodus Barberà realitza enquestes de satisfacció a expositors i visitants; la valoració global el 2010 va ser de 7,17 sobre 10.

L'any 2010 el Fòrum va comptar amb 18 empreses expositores, 22 ponents, 375 visitants, 150 participants en les sessions de networking i cooperació. En cada edició augmenten els visitants: 175 el 2006, 250 el 2008 i 375 el 2010.

A DESTACAR

- Transferibilitat: disposar d'un espai de referència per a les empreses del municipi facilita l'organització d'aquests esdeveniments i fa de reclam.
- Èxit o efectivitat: l'assistència creixent i la bona valoració obtinguda en les enquestes responen a la progressiva adaptació en el format.
- Tangibilitat: el gran nombre de contactes realitzats ha estat la llavor de diversos projectes de col·laboració entre empreses en l'àmbit de la innovació i d'altres.

DADES CONTACTE

Persona

Isabel Baños

Càrrec

Gerent d'*Actividades Integradas S.A.*

Adreça electrònica

gerencia@nodusbarbera.com

Ens

Actividades Integradas S.A. (Nodus Barberà)

Telèfon / Fax

93 729 72 72 / 93 729 72 73

Adreça

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

Lloc web

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

5. GESTIÓ DE LES RELACIONS AMB EL TEIXIT EMPRESARIAL LOCAL

PROMOTOR: Ajuntament de Valdemoro

DATA D'INICI: 2008

TERRITORI: Valdemoro (Madrid)

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Serveis virtuals

RESUM

El programa *Gestión de las relaciones con el tejido empresarial* és l'aplicació de tècniques de gestió comercial (*Customer Relationship Management - CRM*) a l'administració pública local amb la finalitat de facilitar la comunicació i la gestió de relacions de l'ajuntament amb les empreses del municipi.

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Disposar d'una eina en suport web que permeti optimitzar les relacions de l'ajuntament amb les empreses.

Continguts i activitats

El Programa de Gestión de las Relaciones con el tejido empresarial es desenvolupa mitjançant un sistema CRM de software lliure, desenvolupat amb la col·laboració de l'empresa Vital Innova. L'eina permet entre d'altres funcionalitats: gestionar les demandes empresarials, enviar informació a les empreses, compartir informació entre els diferents departaments municipals que tenen relació amb les empreses i fer un seguiment de les actuacions que l'ajuntament fa amb cada empresa.

Públic objectiu

Petites i mitjanes empreses del municipi de Valdemoro.

Recursos

Cost d'elaboració del sistema CRM: 15.718 euros

Personal propi: 2 tècnics de l'ajuntament amb dedicació parcial.

RESULTATS

Eina CRM implantada.

Dades ús període 2009-2011: 2.052 empreses enregistrades i 2.500 consultes anuals de mitjana.

A
DESTACAR

- Novetat: El fet de tractar la relació de l'ajuntament amb l'empresa de manera integral i per tant l'intent de tractar tota la informació en una única eina de gestió.
- Transferibilitat: El sistema CRM es pot aplicar a qualsevol altre ajuntament interessat, si bé perquè funcioni és fonamental comptar amb una cultura organitzativa sustentada en la col·laboració, ja que aquesta eina CRM implica compartir la informació i la gestió integral de les accions.

DADES
CONTACTE

Persona

Ana M^a Bárcena Aranzueque
Luis Miguel Martínez Sastre

Càrrec

Tècnics d'innovació

Adreça electrònica

cdt@dayto-valdemoro.org

Ens

Concejalía de Empleo e innovación Tecnológica

Adreça

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

Telèfon / Fax

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

Lloc web

www.valdemoro.es

6. INNOVACIÓ PRODUCTIVA A LA XARXA PRODUCTES DE LA TERRA

PROMOTOR: Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació de la Diputació de Barcelona

DATA D'INICI: 2010

TERRITORI: província de Barcelona

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Detecció d'oportunitats
- Assistència tècnica
- Formació tècnica
- Suport a l'obtenció d'ajuts

RESUM

La Diputació de Barcelona impulsa des del 2010 la *Xarxa Productes de la Terra* (en endavant, XPDT) una agrupació voluntària d'11 ens locals d'àmbit supramunicipal. L'objectiu de la Xarxa és enfortir el teixit empresarial de productes alimentaris locals i de qualitat de la província de Barcelona que compta amb un cens de prop de 1000 empreses. La XPDT disposa d'un pla estratègic a cinc anys on una de les línies de treball és la millora de la producció, on la innovació productiva és un element fonamental. La XPDT destina anualment recursos econòmics i tècnics per tal que les empreses del sector innovin en aspectes relatius als processos productius.

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Contribuir a que les empreses del sector de productes alimentaris locals i de qualitat innovin en els seus processos productius per tal d'aconseguir productes diferenciats, de més qualitat i més valorats pel mercat.

Continguts i activitats

Les principals línies d'innovació que es treballen són: la conservació i millora de varietats agrícoles tradicionals, la millora de processos i aplicació de noves tecnologies en els productes elaborats, noves aplicacions gastronòmiques i la producció agrària ecològica.

La XPDT ha constituït un grup de treball integrat pels membres de la xarxa més actius en innovació productiva que aborda els diferents temes.

Es destaquen les següents activitats:

- El 2011 es va realitzar una sessió de treball sota el lema *Oportunitats per a la innovació productiva en el sector de productes alimentaris locals i de qualitat* on les empreses participants van tenir l'ocasió de conèixer les possibilitats d'innovació productiva de la mà de tres entitats de referència: Fundació Alcía, Fundació CENTA i Fundació Miquel Agustí.
- El 2012 s'elabora el document *Fitxes d'orientació a la Innovació productiva* adreçades a les empreses del sector: es tracta de 15 fitxes d'accions molt concretes, explicades de manera pràctica perquè les empreses del sector puguin valorar la viabilitat d'aplicar-les als seus processos productius.

- Accions diverses que des del 2010 han estat realitzant els ens locals membres de la Xarxa amb les empreses dels seus territoris: formació, documents tècnics per obtenir segells de qualitat i certificacions, jornades divulgatives, recull de bones pràctiques productives, assessorament especialitzat, etc.

Públic objectiu

Teixit empresarial de productes alimentaris locals i de qualitat de la província de Barcelona.

Recursos

El pressupost total invertit en innovació productiva el 2010 i 2011 és de 185.942 euros i la previsió per als anys 2012 a 2014 és de 318.338 euros, el que representa el 25% del pressupost global de la Xarxa.

RESULTATS

Durant els anys 2010 i 2011 s'han realitzat accions formatives on han participat 290 empreses, s'han assessorat 240 empreses, 25 d'aquestes ja han implementat millores en diversos àmbits de la innovació productiva. D'altra banda s'han iniciat 28 processos de recuperació de varietats agrícoles tradicionals i s'han recuperat 36 varietats per part de 34 productors.

A DESTACAR

- Novetat: es treballa específicament la innovació productiva amb les empreses del sector de productes alimentaris locals i de qualitat que són PIMES i micropimes aprofitant els recursos existents.
- Tangibilitat: es tracta de desenvolupar accions concretes i especialment pensades perquè siguin assumibles per aquesta tipologia d'empreses.

DADES CONTACTE

Persona

Guillem Miralles

Càrrec

Coordinació tècnica Xarxa Productes de la terra

Adreça electrònica

mirallespg@diba.cat

Ens

Diputació de Barcelona

Adreça

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

Telèfon / Fax

Tel. 93 404 91 77 / 934 022 523

Lloc web

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

7. INNOVATION (REGIONAL) NETWORK

PROMOTOR: Câmara Municipal de Loures

DATA D'INICI: 2009

TERRITORI: Loures (Portugal)

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Xarxes
- Informació i assessorament
- Assistència tècnica.

La *Câmara Municipal de Loures* lidera i coordina una xarxa d'organitzacions que fomenten la innovació i la internacionalització, amb la finalitat d'oferir a petites i mitjanes empreses un ampli ventall de serveis especialitzats que per si sola no podria oferir.

RESUM

Objectiu general

Donar suport a la reorientació de les activitats empresarials afavorint l'aparició de nous processos i productes innovadors entre el teixit empresarial local.

Continguts i activitats

La Câmara Municipal de Loures estableix convenis de col·laboració entre agents especialitzats perquè petites i mitjanes empreses accedeixin gratuïtament i sense limitació temporal a un ampli ventall de serveis de suport. La Câmara centralitza les sol·licituds de les empreses i un cop coneix, amb detall, les seves necessitats, les deriva a les entitats corresponents.

Els serveis que es presten relacionats amb la innovació són de finançament - gràcies a l'Institut Portuguès de Suport a la Petita i Mitjana Empresa (IAPMEI), amb línies específiques per projectes innovadors- i d'assessorament, gràcies a la consultora especialitzada AUDAX.

Un altre membre que col·labora en l'àmbit de la innovació és la Nova Universitat de Lisboa, que a través de la Facultat de Ciències i Tecnologia dona suport a la transformació d'idees innovadores en productes concrets perquè es puguin comercialitzar.

A més de la prestació de serveis a les empreses, la xarxa organitza altres activitats com reunions periòdiques, visites demostratives d'intercanvi a empreses que apliquen criteris innovadors, taules rodones, trobades de debat i seminaris oberts al públic.

DESCRIPCIÓ

Públic objectiu

Petites i mitjanes empreses del municipi de Loures.

Recursos

Per la participació del conjunt d'agents a la xarxa són necessaris 200.000 euros i 3 tècnics de promoció econòmica amb dedicació completa.

RESULTATS

Entre l'any 2009 i el 2011 s'han atès 150 petites i mitjanes empreses i s'ha rebut el reconeixement de la European Enterprises Award (2008).

A DESTACAR

- Novetat: És una novetat des del punt de vista territorial.
- Tangibilitat: La creació de la xarxa ha permès millorar els serveis de suport a l'activitat empresarial.

DADES CONTACTE

Persona

Maria Azevedo

Càrrec

Tècnica de Promoció Econòmica

Adreça electrònica

maria_azevedo@cm-loures.pt

Ens

Câmara Municipal de Loures

Adreça

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

Telèfon / Fax

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

Lloc web

www.cm-loures.pt/aa_economia.asp

8. INNOVATION STOCKHOLM

PROMOTOR: Oficina Local del Servei Estatal d'Assessorament Empresarial (ALMI)

DATA D'INICI: 1992

TERRITORI: Estocolm (Suècia)

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Assistència tècnica
- Formació tècnica
- Emprenedoria innovadora

Innovation Stockholm és un programa que ofereix per una part, suport a la transformació d'idees innovadores en productes comercialitzables i, per altra, eines que permeten desenvolupar capacitats i coneixements per fer aquestes idees sostenibles.

RESUM

Objectiu general

Oferir suport a empreses i emprenedors per comercialitzar idees innovadores.

Continguts i activitats

El programa s'articula gràcies a un equip d'assessorament (*visionary trainers*) que analitzen les idees proposades per empreses i emprenedors amb la finalitat d'identificar-ne el potencial.

Posteriorment, si la idea ha estat seleccionada, s'ofereix suport gratuït per al seu desenvolupament, de manera personalitzada. En aquesta part del procés l'acompanyament és clau, ja que s'analitzen els elements més rellevants del projecte: patents, informació del mercat, anàlisi de l'entorn, etc. La persona i/o empresa usuària rep un assessorament integral per transformar la seva idea en producte i portar-la al mercat.

El servei es presta de manera àgil (*just in time*) per aconseguir que el procés d'innovació empresarial no es dilati molt en el temps.

Públic objectiu

Petites i mitjanes empreses del municipi de Loures.

Recursos

El programa té una despesa aproximada d'entre 1.000.000 i 1.300.000 euros anuals.

Compta amb 10 assessors a dedicació completa i disposa d'una xarxa de 800 empreses acreditades i altament especialitzades que ofereixen suport en moments puntuals del procés de desenvolupament. La quantitat d'hores (de mitjana) que dedica cada assessor a un projecte és de 40 h.

DESCRIPCIÓ

RESULTATS

Els resultats per a l'any 2010 han estat de 4.000 empreses demandants de serveis (a l'inici les demandes rebudes es situaven al voltant de les 700 empreses anuals).

El 20% de les persones participants en el programa han comercialitzat la seva idea.

L'índex de satisfacció dels usuaris arriba al 90%.

**A
DESTACAR**

- Novetat: el suport integral en tot el procés de desenvolupament de la idea innovadora.
- Èxit o efectivitat: el programa es retroalimenta de la seva pròpia experiència, cosa que fa que el grau d'efectivitat augmenti.

**DADES
CONTACTE**

Persona

Anneli Viklund

Càrrec

Gerent d'Innovació

Adreça electrònica

anneli.viklund@almi.se

Ens

ALMI

Adreça

Drottninggatan 97
Stockholm

Telèfon / Fax

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

Lloc web

<http://www.almi.se>

9. ITINERARIOS DE COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN

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

DATA D'INICI: 2006

TERRITORI: Euskadi

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Assistència tècnica
- Sensibilització a les empreses
- Ajuts econòmics directes
- Formació tècnica.

RESUM

L'Agència de desenvolupament empresarial SPRI ofereix un programa de suport extern a les petites i mitjanes empreses d'Euskadi per tal que puguin dur a terme un procés de reflexió estratègica, una definició de línies d'actuació i un pla d'acció concret i d'aplicació directa per fomentar la innovació empresarial. Aquest projecte inclou elements de seguiment i avaluació per assegurar el compliment d'objectius i té un caràcter integral, ja que és possible treballar diferents eines i tipologies de projectes, adaptades a les necessitats de cada empresa.

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Motivar les empreses a la realització d'una reflexió estratègica en clau de competitivitat i innovació.

Continguts i activitats

El procés comença amb la presentació per part d'una empresa d'un projecte d'itinerari que haurà de ser aprovat per la SPRI amb el suport de consultores externes. Un cop seleccionada la proposta, l'empresa podrà escollir entre un dels consultors acreditats, el qual li donarà suport al llarg del procés d'elaboració del pla estratègic. A partir d'aquest moment, l'empresa treballarà amb l'aplicatiu i la metodologia del programa, que consta de 3 fases:

1. Definició de l'itinerari (3 mesos): 9 jornades de treball en les que es definirà l'estratègia de negoci en clau de competitivitat i innovació, les principals línies d'actuació, els objectius i els indicadors de seguiment.
2. Desenvolupament de l'itinerari: en forma de projectes de capacitació de líders i projectes d'innovació.
3. Revisió de l'itinerari: 3 jornades de treball per tal de dur a terme una revisió completa de l'itinerari.

Tot el treball realitzat i els itineraris elaborats queden recollits en un aplicatiu informàtic creat específicament per a aquest programa.

Públic objectiu

Empreses amb almenys un centre d'activitat al País Basc i que ocupin almenys 10 persones.

Recursos

Els costos totals del programa per a l'empresa sumen 200.000 euros pel que fa als costos de l'externalització de la gestió i l'aplicatiu informàtic i una quantitat aproximada de 13.000 euros variables per programa. Els recursos humans necessaris són 1 o 2 tècnics i els consultors externs. Els espais de reunió entre empreses i consultors els ofereixen les mateixes agències de desenvolupament local.

RESULTATS

Es realitzaven reunions de seguiment i evolució del projecte respecte a la planificació però posteriorment es van deixar de fer.

Des de l'any 2006 s'han aprovat més de 4.000 projectes.

A DESTACAR

- Transferibilitat: Han rebut reconeixements i han estat reproduïdes per altres comunitats autònomes espanyoles i altres països.
- Èxit i efectivitat: s'ha aconseguit realitzar una sensibilització general sobre la importància de la innovació. En tres mesos es defineix un itinerari ajustat a les necessitats de les empreses, es fomenta una veritable reflexió estratègica que allunya l'empresari de la gestió diària i de la situació d'incertesa econòmica actual.

DADES CONTACTE

Persona

Jon Andoni Ogazón

Càrrec

Responsable del *Programa Itinerarios de Competitividad e Innovación*

Adreça electrònica

jaogazon@spri.es

Ens

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

Adreça

Avenida Alameda de Urquijo, 36
48011 Bilbao

Telèfon / Fax

944 037 054 / 944 037 022

Lloc 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)- Ajuntament de
Getafe

DATA D'INICI: 2007

TERRITORI: Getafe (Madrid)

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Sensibilització a les empreses
- Formació tècnica

RESUM

Les *Mesas de innovación* són seminaris de foment de la innovació empresarial mitjançant la demostració i explicació d'eines i processos innovadors específics. Els seminaris s'adrecen a un grup reduït d'empreses, afavorint la interacció i el debat com elements principals.

És especialment interessant el format de les Mesas, tant per les dinàmiques de treball com per la distribució física dels participants. Quan s'organitzen les meses sectorials, es seleccionen de manera molt acurada els participants i ponents amb la finalitat de garantir un millor aprenentatge i aportació d'idees concretes.

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Mantenir les empreses informades en temes d'innovació, tractant temes que puguin aplicar a la seva realitat empresarial.

Continguts i activitats

El programa ofereix, cada dos mesos aproximadament, seminaris de dues hores relacionats amb la innovació empresarial. Els tallers persegueixen una màxima participació i implicació de les empreses assistents, de tal manera que es limita la participació a 20 empreses, cosa que permet la màxima interacció entre el ponent i les empreses participants.

Les meses normalment es dirigeixen a un sector econòmic en concret, amb una temàtica específica, tot i que també se n'organitzen d'altres amb temes d'interès general per a tot el teixit empresarial del municipi. Fins el moment, les meses celebrades han girat al voltant de la innovació com a instrument de competitivitat, Web 2.0, estratègies de màrqueting per internet, igualtat i conciliació, venda visual, recursos per millorar la gestió amb els clients, factura electrònica, instruments de suport per reduir el risc d'impagaments, innovació logística, etc.

Públic objectiu

PIMes i persones emprenedores de Getafe.

Recursos

El cost és de 250 euros per mesa (que és la remuneració del/la ponent) més la dedicació parcial de director de l'àrea de promoció industrial i d'un tècnic superior.

RESULTATS

En el període 2007-2010 es van realitzar 15 meses d'innovació amb 197 empreses participants amb una valoració mitjana de 8.2 sobre els ponents i 7.9 sobre les mateixes taules.

A DESTACAR

- Transferibilitat: les meses és un projecte fàcilment extrapolable a altres territoris, ja que no requereix d'una elevada inversió econòmica ni d'una dedicació important de recursos humans.
- Èxit o efectivitat: la qualitat dels ponents; el fet d'apropar eines innovadores a les PIMes locals que d'altra manera no tindrien accés; el format dels seminaris, que fomenten la interacció entre les empreses participants i amb el ponent.

DADES CONTACTE

Persona

María Jesús Pedraza

Càrrec

Directora Àrea de Promoción Industrial y Comercio

Adreça electrònica

gisa@getafeiniciativas.es

Ens

Getafe Iniciativas - Agencia de Desarrollo
Local Ayuntamiento de Getafe

Adreça

C/ Padre Blanco, 2
28901 Getafe (Madrid)

Telèfon / Fax

91 665 36 20 / 902 931 334

Lloc web

www.getafeiniciativas.es

11. PLA DE LA INNOVACIÓ LOCAL DE TERRASSA

PROMOTOR: Ajuntament de Terrassa

DATA D'INICI: 2007

TERRITORI: Terrassa (Barcelona)

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Planificació de la innovació
- Xarxes
- Detecció d'oportunitats

RESUM

El Pla de la Innovació Local de Terrassa parteix d'un diagnòstic del sistema local d'innovació de la ciutat, a partir del qual es defineixen actuacions prioritàries mitjançant processos participatius i col·laboratius amb agents públics i privats. El Pla de la Innovació Local de Terrassa destaca per ser un dels primers plans locals d'innovació de Catalunya, per l'impuls que ha representat en el canvi cap a un nou model econòmic i pel treball coordinat i consensuat que s'ha aconseguit entre els diferents agents socioeconòmics de la ciutat.

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Definir una estratègia local de desenvolupament recolzada sobre els punts forts de la ciutat, orientada al lideratge, a la competitivitat, a la qualitat i a la implementació de sinergies.

Continguts i activitats

El projecte es va iniciar amb una diagnosi del sistema d'innovació de la ciutat mitjançant més de 40 entrevistes a persones reconegudes com a agents del sistema d'innovació local. A continuació es va realitzar un procés de *benchmarking*, on es van estudiar diferents models i alternatives per tal d'estimular, potenciar i consolidar processos de transferència de tecnologia universitat - empresa, models de captació de talent, centres d'emprenedoria, etc.

Els àmbits d'actuació són:

- Impuls de projectes tractors relacionats amb la indústria o clústers locals existents o emergents.
- Accions horitzontals de millora del sistema d'innovació: emprenedoria, capital risc, programes d'ajut a les *spin off*, vincular emprenedors a la xarxa BANC (*Business Angels Network* de Catalunya), captació d'ajuts i línies de finançament, etc.
- Coordinació dels agents clau per millorar el flux d'informació i endegar accions de millora de la innovació, organització i estructuració de dinàmiques de treball.

Fruit d'aquest treball, neix l'any 2010, el Parc Científic i Tecnològic Orbital 40 amb vocació d'esdevenir un referent en la matèria.

Públic objectiu

És un projecte en benefici de tota la societat local, però amb un enfocament especial a les empreses dels sectors de l'òptica, la fotònica i l'audiovisual.

Recursos

En el desenvolupament del pla s'ha invertit més d'1 milió d'euros en el període 2007-2011.

RESULTATS

Durant el període 2008-2010 s'han obtingut els següents resultats:

- 76 entitats participants (2010)
- 7 actuacions per a la promoció de la indústria òptica i fotònica, 7 per a la promoció de les ecotecnologies, 11 pel sector tèxtil, 8 per a la promoció del sector sanitari, 4 per consolidar el sector audiovisual i 2 actuacions en l'àmbit de l'aeronàutica.
- 3 accions transversals per a la captació i retenció del talent, 11 col·laboracions amb altres programes i la realització de més de 8 actuacions complementàries.

A DESTACAR

- Novetat: Va ser un dels primers plans locals d'innovació desenvolupats a Catalunya.
- Èxit o efectivitat: Terrassa ha estat considerada Ciudad de la ciencia y la innovación.
- Tangibilitat: la creació d'un projecte integrador com Orbital 40 (www.orbital40.com).

DADES CONTACTE

Persona:

Esther López Civantos

Càrrec

Directora de Projecte de la Ciutat i Innovació

Adreça electrònica

Esther.lopez@terrassa.cat

Ens

Ajuntament de Terrassa

Adreça

Masia Freixa

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

Telèfon / Fax

93 739 74 21 / 93 736 85 93

Lloc web

http://www.terrassa.org/Front/dist_tercer_n/_WR882dvL5H35tmLMdlJGP8nAylml99uOUtNuj8XdU-yObQK3lE7uw

12.PLATAFORMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

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

DATA D'INICI: 2009

TERRITORI: Gijón (Astúries)

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Xarxes d'innovació
- Ajuts econòmics directes.

RESUM

És una línia d'ajudes econòmiques directes per desenvolupar un projecte i/o producte innovador de manera conjunta entre PIMEs locals i empreses més grans. Destaca especialment per l'impuls de plataformes de cooperació empresarial i pel desenvolupament de projectes efectius entre empreses.

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Afavorir la creació i desenvolupament de productes innovadors a través de la cooperació empresarial.

Continguts i activitats

El programa s'orienta a empreses petites. Aquestes han d'oferir un producte a una empresa consolidada que actuarà com a tractora de les empreses. El desenvolupament requerirà la col·laboració efectiva d'una empresa tractora amb almenys dues PIMEs locals, per bé que pot ser substituïda alguna d'aquestes últimes per un centre tecnològic o un centre d'investigació, públic o privat. La participació de l'empresa tractora ha de ser del 30% i la participació mínima de les PIMEs ha de ser del 15%. El nombre d'entitats participants ha de ser un mínim de 3 i un màxim de 7.

En el cas que es formalitzi un conveni de col·laboració, les empreses petites rebran la subvenció amb una ajuda màxima de 100.000 euros per projecte, amb un cost mínim elegible de entre els 30.000 i els 300.000 euros, i el termini d'execució del projecte ha de ser d'un any un cop concedida l'ajuda.

Públic objectiu

Petites i mitjanes empreses de Gijón, especialment aquelles de base tecnològica.

Recursos

EL cost del programa oscil·la entre 500.000 i 700.000 euros provinents al 100% de recursos propis de l'Ajuntament de Gijón. L'equip humà consta de dos tècnics amb dedicació parcial i un amb dedicació total.

RESULTATS

Els resultats assolits en el període 2009-2011 són:

- 40 projectes aprovats (12 l'any 2009, 14 el 2010 i 14 el 2011).
- 115 empreses participants (34 el 2009, 38 el 2010 i 43 el 2011).

A
DESTACAR

- Novetat: la implicació de cooperació empresarial en l'àmbit local i amb una gran empresa com a tractora.
- Transferibilitat: és un programa extrapolable a altres territoris, tot i que la dotació de recursos econòmics pot ser un obstacle per a la seva posada en marxa. Cal també tenir coneixements en la gestió de projectes i de justificació de subvencions.
- Èxit o efectivitat: les convocatòries han tingut un elevat èxit de participació; s'han hagut de fer en format de concurrència donat el gran nombre de peticions.
- Tangibilitat: moltes de les empreses que han desenvolupat el projecte aconsegueixen situar-se com a proveïdores de les grans empreses amb les quals han treballat.

DADES
CONTACTE

Persona

Montserrat Fernández Antuña

Càrrec

Directora del *Departamento Promoción y Desarrollo Empresarial*

Adreça electrònica

mfantuna@cmegijon.es
promocionempresarial@cmegijon.es

Ens

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

Adreça

Avenida Argentina, 132
33201 Gijón

Telèfon / Fax

985 30 82 24 / 985 30 82 28

Lloc 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)

DATA D'INICI: 2009

TERRITORI: Múrcia

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Ajuts econòmics directes
- Assistència tècnica
- Sensibilització a les empreses.

RESUM

El programa PYME+i facilita l'accés de les PIMEs a serveis de suport a processos d'innovació en la gestió empresarial per part de persones acreditades mitjançant un xec-innovació. Aquesta iniciativa ha permès introduir la innovació en la mateixa organització amb l'aplicació de nous mecanismes de gestió, facilitant les primeres passes, garantint l'accés al coneixement, generant efectes demostració, facilitant mecanismes burocràtics...

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Impulsar la innovació en les empreses amb escassa cultura innovadora.

Continguts i activitats

L'eix principal del programa és el xec-innovació com a mitjà de pagament amb el qual l'empresa ha d'endossar el proveïdor que li ha prestat el servei. Un cop prestat el servei, la persona proveïdora sol·licita el pagament del servei i en justifica el cobrament. El xec serveix per subvencionar una part de la factura (subvenció a fons perdut del 85% sobre la despesa subvencionable aprovada) i els serveis són prestats per persones acreditades per tal de garantir qualitat en els serveis.

A través del programa les empreses tenen accés a un catàleg amb 28 serveis específics relacionats amb el foment de la innovació i són de diferent tipologia. El programa també disposa d'una xarxa de 10 gestors de la innovació que ofereixen un assessorament personalitzat tot ajudant les empreses a identificar el servei que més pot necessitar. També s'han realitzat convenis amb centres tecnològics, els quals visiten les empreses per ajudar-les a identificar possibles projectes i oferir-los també el xec-innovació.

Públic objectiu

PIMEs de la regió de Múrcia amb escassa o nul·la experiència en R+D+i.

Recursos

El total de recursos econòmics necessaris per a dur a terme el projecte en l'exercici 2010 ha sigut 1 milió d'euros (2010), provinent de recursos propis de l' INFO CARM i dels fons FEDER.

RESULTATS

Es realitza una avaluació interna a través de l'Info Carm.

Els resultats obtinguts fins a l'actualitat han sigut:

- 375 serveis d'innovació prestats
- 10 agents assessors especialitzats
- 28 tipus de serveis d'innovació oferts

A DESTACAR

- Transferibilitat: transferible tot i que cal considerar els costos d'acreditació d'empreses i la necessitat d'incorporar la innovació en tots els àmbits de l'entitat impulsora.

DADES CONTACTE

Persona

Antonio Romero Navarro

Càrrec

Coordinador de *Innovación Empresarial*

Adreça electrònica

antonio.romero@info.carm.es

Ens

Instituto de Fomento Región de Murcia

Adreça

Avenida Fama, 3
30003 Murcia

Telèfon / Fax

968 362 800 / 968 368 441

Lloc web

www.institutofomentomurcia.es/web/innova/pymemasi

14.SANSEINNOVA: CENTRO DE DIFUSIÓN DE LA INNOVACIÓN

PROMOTOR: Ajuntament de San Sebastián de los Reyes

DATA D'INICI: 2002

TERRITORI: San Sebastián de los Reyes (Madrid)

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Equipaments
- Sensibilització empresarial
- Assistència tècnica
- Serveis virtuals.

RESUM

El *Centro de Difusión de la Innovación* – Sanseinnova, és un centre especialitzat en promoure la innovació tecnològica i destaca principalment per oferir assessoraments individualitzats i gratuïts en matèria de noves tecnologies. Destaca també pel seu dinamisme, la visió integral i completa dels serveis de foment de la innovació que presta i la seva constant actualització.

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Apostar per la innovació empresarial prestant serveis d'informació i formació a les empreses en aquest àmbit i promovent la implantació de tècniques i tecnologies innovadores.

Continguts i activitats

Sanseinnova ofereix de manera permanent serveis d'informació sobre subvencions i ajuts, estudis i informes sectorials, realització de diagnòstics gratuïts sobre la situació tecnològica de les empreses, jornades sobre temes d'interès i cursos de formació sobre habilitats emprenedores a empreses i emprenedors.

Públic objectiu

Ciutadans, treballadors autònoms residents al municipi i/o que hi treballen; PIMEs i microempreses.

Recursos

Es van destinar 126.000 euros durant cadascun dels set primers anys i 90.000 euros l'any a partir de 2009 (subv. FSE de 2002 a 2008 i Plan Avanza de 2007 a 2009).

Recursos humans: 5 tècnics a dedicació completa, 3 orientadors d'ocupació i 2 auxiliars administratius a dedicació completa.

RESULTATS

Com a productes metodològics generats destaquen: protocols d'autodiagnosi tecnològica i model de pla estratègic d'innovació empresarial.

Des de l'any 2003 s'han atès entre 3.000 i 4.000 empreses.

**A
DESTACAR**

- Novetat: disposar d'agents d'innovació especialitzats que conformen una figura de suport clau per a la innovació empresarial.
- Tangibilitat: ha esdevingut un referent per a les empreses locals i fomenta la innovació d'aquestes de manera activa.

**DADES
CONTACTE**

Persona

Luis Vicente Izquierdo

Càrrec

Agente de la Innovación

Adreça electrònica

lvizquierdom@ayuntamiento.sanse.info

Ens

SANSEINNOVA - Centro de Difusión de la Innovación (CDI)

Adreça

SANSEINNOVA

Centro Municipal de Empresas

Avenida Cerro del Águila , 9, 2ª planta

28703 San Sebastián de los Reyes
(Madrid)

Telèfon / Fax

91 663 79 09 / 91 653 83 71

Lloc web

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

15. SEVILLA TECNOLOGÍA ABIERTA

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

DATA D'INICI: 2006

TERRITORI: Sevilla

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Ajuts econòmics directes
- Xarxes
- Serveis virtuals.

RESUM

És un programa que ofereix cofinançament directe i una eina d'autodiagnosi perquè les empreses sevillanes incorporin eines d'e-business. L'Ajuntament de Sevilla realitza un paper tractor i dinamitzador clau per al creixement del sector, acostant oferta i demanda i impulsant la incorporació d'eines TIC a tot tipus d'empreses per millorar-ne la competitivitat.

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Facilitar la incorporació d'eines TIC a petites i mitjanes empreses.

Continguts i activitats

El programa ofereix ajuts financers a la inversió de projectes d'implantació d'eines digitals. S'han realitzat fins ara dues convocatòries; una l'any 2006 dirigida a finançar eines d'e-business de caràcter general i la segona, l'any 2008, centrada en eines de tipus CRM (*Customer Relationship Management*).

Actualment s'està preparant una tercera convocatòria centrada en la implantació d'eines de màrqueting digital. Prèviament s'organitzarà un seminari de presentació amb empreses potencialment interessades i empreses oferents de tecnologia TIC, i posteriorment les empreses que ho desitgin presentaran un projecte d'implantació.

Un cop tancat el període de presentació de projectes es realitzarà una avaluació i se'n seleccionaran al voltant d'uns 30, els quals rebran un cofinançament del 65% del cost previst, amb un màxim de 15.000 euros.

Finalment, quan tots els projectes hagin estat executats i justificats, Sevilla Global farà una declaració de despeses a l'*Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA)* que mitjançant el programa Innoempresa realitzarà el pagament del 50% del total.

Públic objectiu

PIMEs de la ciutat de Sevilla.

Recursos

Es requereixen 706.306 euros per convocatòria, un tècnic de promoció econòmica amb dedicació parcial i un auxiliar administratiu amb dedicació també parcial.

També són necessaris espais comuns per organitzar el seminari de presentació i l'eina d'autodiagnosi, desenvolupada per la pròpia organització, que permet de manera automàtica conèixer quines són les necessitats TIC de l'empresa.

RESULTATS

En les dues convocatòries realitzades l'any 2006 i 2008 han estat beneficiàries 60 empreses, 34 en la primera (de 54 projectes presentats) i 26 en la segona. També s'ha detectat un interès més gran en la implantació de solucions *e-business* per part de les empreses, s'ha consolidat una oferta de solucions TIC i s'ha incrementat el coneixement d'aquestes en el món empresarial.

A DESTACAR

- Novetat: una metodologia que acompanya els ajuts directes a la incorporació d'eines TIC amb una eina d'autodiagnosi digital i especialitzada.
- Transferibilitat: Pot ser implementat a qualsevol àmbit territorial, donat que qualsevol empresa és susceptible d'aplicar solucions d'*e-business*.

DADES CONTACTE

Persona

Beatriz Real Heredia

Càrrec

Responsable de *Innovación e Internacionalización*

Adreça electrònica

breal@sevillaglobal.es

Ens

Agencia Urbana de Desarrollo Integral
(Sevilla Global)

Adreça

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

Telèfon / Fax

955 47 87 87 / 955 47 87 88

Lloc web

<http://www.sevillaglobal.es>

16.SIGNAL CENTRE OF BUSINESS EXCELLENCE

PROMOTOR: Ajuntament de North Down

DATA D'INICI: 1998

TERRITORI: North Down Borough Council
(Irlanda del Nord)

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Equipaments
- Informació i assessorament

RESUM

El *Signal Centre of Business Excellence* és un centre de serveis a les empreses on empresaris i administració local participen activament en el seu funcionament i en les actuacions que es porten a terme. Malgrat la diferència de ritmes i procediments d'execució entre administració local i empresa, s'ha aconseguit oferir conjuntament i amb gran implicació empresarial formació, serveis especialitzats, etc.

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Oferir suport al conjunt d'empreses locals que es troben en fase de creixement.

Continguts i activitats

El Centre té dues grans línies d'actuació: les infraestructures i els serveis de suport.

En relació a les infraestructures, el centre disposa de 9 espais i sales de reunions que van dels 15 als 100 m² amb preus de lloguer entre els 85 euros per dia als 350 euros de la sala de conferències. En total consta de 450 m² de sales per llogar. Així mateix posa a disposició de les empreses un conjunt d'equipaments que es poden llogar com projectors, equips de so, etc.

Els serveis que es presten són majoritàriament gratuïts i s'estructuren en assessorament empresarial individualitzat, un programa d'esdeveniments empresarials (tallers de treball, esmorzars empresarials, etc.) de curta durada i amb un cost aproximat de 30 euros, un programa de millora empresarial (concurs perquè empreses consultores especialitzades acompanyin les empreses en fase de creixement) i un servei a mida de recerca empresarial (prospectiva de mercats).

Públic objectiu

Totes les empreses que ho necessitin sense restriccions geogràfiques, per bé que els serveis de suport al creixement van dirigits exclusivament a empreses locals.

Recursos

El cost del manteniment del centre és de 230.000 euros anuals. La gestió de l'equipament recau en un gerent, un responsable tècnic i dues persones de suport administratiu amb dedicació completa. Pel lloguer d'espais s'utilitzen vuit administratius amb dedicació parcial.

RESULTATS

Per l'any 2011, en relació amb les 2.075 empreses registrades a North Down, s'ha establert contacte amb 703 empreses. S'ha realitzat assessorament personalitzat a 25 empreses, sessions empresarials a 81 empreses locals i 244 assistents, s'han elaborat 100 projectes de recerca i 80 sessions d'assessorament individualitzat.

L'any 2006 va rebre el reconeixement com a Centre d'Excel·lència per part d'Small Firms Enterprise Development Initiative.

A DESTACAR

- Novetat: La implicació de les empreses locals en la prestació de serveis especialitzats.
- Transferibilitat: És totalment transferible a altres territoris sempre que es disposi d'un centre d'empreses.

DADES CONTACTE

Persona

Clare McGill

Càrrec

Responsable del SIGNAL i cap del Departament Promoció Econòmica de l'Ajuntament de North Down Borough

Adreça electrònica

clare.mcgill@northdown.gov.uk

Ens

Signal Centre of Business Excellence

Adreça

2, Innotec Drive
Bangor, BT19 7PD

Telèfon / Fax

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

Lloc web

www.signalni.com

17.SOLAR CITY MALMÖ

PROMOTOR: Ajuntament de Malmö

DATA D'INICI: 2007

TERRITORI: Malmö (Suècia)

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Compra pública
- Efecte demostració
- Sensibilització.

RESUM

El projecte en el districte de *Western Harbour* de Malmö consisteix en la instal·lació de sistemes fotovoltaics en terrenys de propietat municipal gràcies al suport de consultors externs, per preparar el plec de requeriments i condicions que hauran de complir les empreses (amb les quals s'incentiva la innovació) i al finançament extern del Govern Suec.

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Implicar la iniciativa privada en les reduccions de CO2 i crear un efecte demostració en altres districtes.

Continguts i activitats

El projecte Solar City Malmö incentiva la innovació empresarial fixant determinades condicions energètiques en els concursos relacionats amb l'edificació d'equipaments públics. Aquesta iniciativa inclou l'implantació de 15 plantes fotovoltaïques en equipaments públics ja existents com escoles, museus i hospitals, amb una superfície total de 3.400 m².

L'element fonamental per desenvolupar el projecte ha estat el finançament del Govern Suec, que subvenciona el 70% del cost d'instal·lació dels sistemes fotovoltaics en els edificis públics, amb una despesa aproximada de 15 milions d'euros entre els anys 2005 i 2008.

De moment les instal·lacions en equipaments s'han dissenyat per poder garantir l'auto-consum, sense subministrar excedents a la xarxa de distribució d'electricitat. Això és degut al fet que el mercat elèctric és tancat, amb pocs operadors i barreres d'entrada a nous operadors que actuen com a element dissuasiu.

Públic objectiu

Empreses constructores

Recursos

5 milions d'euros anuals

RESULTATS

Gràcies al projecte, Malmö té l'àrea d'instal·lacions fotovoltaiques més gran de Suècia amb 3000 m² d'instal·lacions i una contribució d'energia solar al mix energètic de la ciutat.

Un altre resultat és l'efecte demostració causat, ja que altres districtes de la ciutat han inclòs requeriments específics en la seva política de restauració d'equipaments, ajudant així a fer néixer un mercat d'energies renovables.

Les empreses sueques han portat a terme innovacions empresarials per complir amb els requisits estipulats en els plecs de condicions.

A
DESTACAR

- Novetat: És una iniciativa pionera que defineix un nou perfil de ciutat, amb implicacions per al sector privat, que es veu encoratjat a portar a terme innovacions empresarials.
- Èxit o efectivitat: La implementació d'ús d'energies renovables en altres edificacions i districtes de la ciutat.

DADES
CONTACTE

Persona

Anna Cornander
Daniel Skog

Càrrec

Project manager Solar Region Skane
Communication Officer Environment Department

Adreça electrònica

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

Ens

Skane Energy Agency
City of Malmö

Adreça

Nordenkiöldsgatan 17, 21119 Malmö
Malmö stad, 20580 Malmö

Telèfon / Fax

+46 40 6312267
+46 70 9342086

Lloc web

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

18.XARXA D'EXPERTS PER A EMPRESSES INNOVADORES

PROMOTOR: Barcelona Activa (Agència de desenvolupament local de l'Ajuntament de Barcelona)

DATA D'INICI: 2009

TERRITORI: Barcelona

TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ

- Xarxes
- Emprenedoria innovadora

RESUM

La Xarxa d'Experts consisteix en un conjunt d'empreses que ofereixen determinats serveis especialitzats que permetin millorar la competitivitat empresarial des de la perspectiva de la innovació i la internacionalització de cara a aconseguir-ne la consolidació o un creixement o diversificació més grans. Destaca especialment la rellevància estratègica que té aquesta xarxa per a les empreses de nova creació, així com l'abast i l'accessibilitat dels serveis que inclou, unificats en un mateix document (guia).

DESCRIPCIÓ

Objectiu general

Facilitar a les empreses, especialment de caràcter innovador, una guia d'experts i serveis professionals que els puguin donar suport en la seva projecció global.

Continguts i activitats

La Xarxa d'Experts per a Empreses Innovadores és un instrument de suport a les empreses en creixement que es materialitza mitjançant una guia que facilita referències d'experts i de serveis professionals en àmbits estratègics de la gestió, com ara: assessorament legal per a *start-ups*, defensa legal, *coaching* i desenvolupament directiu, captació i retenció del talent, serveis d'administració i gestoria per a *start-ups*, disseny i desenvolupament d'eines de màrqueting, estratègies de vendes i creació de xarxes de vendes, preparació de plans de negoci i estratègia empresarial, fusions, adquisicions i estratègies de desinversió...

Pertànyer a la Xarxa d'Experts suposa una visibilitat més gran dels serveis que ofereix una empresa davant dels potencials clients, al mateix temps que implica la possibilitat d'oferir tarifes reduïdes al miler d'empreses que configuren actualment Xarxactiva (espai virtual d'oportunitats de relació i cooperació entre empreses que han participat en programes de Barcelona Activa).

Públic objectiu

PIMes i microempreses de l'àrea metropolitana de Barcelona.

Recursos

El manteniment de la guia i la gestió de consultes requereixen 1 tècnic superior i 1 tècnic mig amb dedicació parcial.

RESULTATS

Les empreses clients dels serveis retroalimenten el sistema tot aportant informació sobre les seves experiències amb els experts. Per cada servei que es realitza, el client ha d'omplir una enquesta de satisfacció que s'afegeix a la informació que rebran les empreses interessades en contractar el mateix expert.

L'any 2011 la xarxa disposava de 139 experts homologats i 24 tipologies de serveis oferts.

A DESTACAR

- Novetat: la sistematització de les referències de serveis especialitzats oferts.
- Transferibilitat: la viabilitat de la seva aplicació depèn de l'existència d'una massa crítica i diversificada d'experts i d'empreses potencialment usuàries dels seus serveis.
- Èxit o efectivitat: vinculat a la garantia de qualitat del servei, així com el foment del networking i la vinculació a l'ampli catàleg de serveis de Barcelona Activa.

DADES CONTACTE

Persona

Mònica Valenzuela Cuyás

Càrrec

Tècnica de Creixement i Cooperació
Empresarial de Barcelona Activa

Adreça electrònica

monica.valenzuela@barcelonactiva.cat

Ens

Barcelona Activa (Ajuntament de Barcelona)

Adreça

C/ Marie Curie, 8-14
08042 Barcelona

Telèfon / Fax

93 291 76 30 / 93 291 76 00

Lloc web

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

Conclusions

Del procés de treball dut a terme en la detecció i elaboració de les bones pràctiques es desprenen algunes reflexions que convé destacar i tenir en consideració al voltant de les polítiques i accions desenvolupades per ens públics en el marc de l'impuls de la innovació empresarial:

1. L'impuls de la innovació empresarial és una pràctica incipient entre les entitats locals, tot i que en els darrers anys ja s'estan articulant programes i actuacions orientades a aquest fi. En general, a Espanya la innovació empresarial des de l'àmbit local és més una voluntat que un fet consolidat. Existeixen molts condicionants que ho fan complex, com ara la dimensió territorial i la presència de recursos per a la seva gestió, el lideratge i implicació dels governs locals, la tipologia empresarial present al territori, la sensibilització de les mateixes empreses, etc.
2. L'impuls de la innovació des de l'àmbit local acostuma a ser l'extensió dels programes que ja existeixen, duts a terme des de les mateixes àrees de promoció econòmica, i no solen ser programes creats específicament. En aquest sentit, i per potenciar el paper de l'àmbit local, es considera important reflexionar sobre el paper dels ens locals i les possibilitats de generar sinergies de treball des d'un àmbit territorial superior al local.
3. Per altra banda, en general, les activitats i accions desenvolupades des dels ens locals a Espanya per fomentar la innovació empresarial són activitats poc novedoses. Així, els formats de les activitats són els estàndards o els que ja s'utilitzen en altres accions locals, cosa que deixa poc marge a l'impuls d'activitats de més impacte.
4. En alguns casos, tot i que les activitats s'orienten a les empreses innovadores, a la pràctica s'observa com finalment el públic objectiu de l'actuació és l'empresa o la persona emprenedora en general, tot i que es prioritzen les activitats econòmiques de caràcter innovador. Aquesta divergència entre l'objectiu i la pràctica real pot acabar diluint l'impacte previst de l'acció i, a més, diluir la voluntat final del programa. Cal, doncs, una orientació ferma en l'impuls de polítiques i programes específics, tot assumint els riscos que pot comportar una aposta innovadora per al territori.
5. La diversitat de les accions analitzades fa difícil poder establir les característiques i necessitats de recursos humans que es requereixen, perquè dependran de la tipologia del programa i activitat. Ara bé, es posa de manifest com sovint les entitats descriuen de forma genèrica les funcions i dedicacions de les persones implicades per a l'execució de l'activitat. S'evidencia una falta d'especialització per part dels equips tècnics dels ens locals, ja que normalment aquestes tasques d'impuls i assessorament a la innovació les promouen les mateixes estructures tècniques de les àrees de promoció econòmica. En contraposició, tal i com es posa de manifest en algunes experiències europees, en alguns casos existeix la tendència a la derivació i a la creació de xarxes de cooperació públic-privada.
6. Un altre element que destaca de l'anàlisi de les experiències europees és l'existència d'un grau elevat d'autonomia de les iniciatives; aquest és un aspecte fonamental per tal de poder garantir un èxit més gran i el millor resultat del programa, perquè es facilita l'impuls de la innovació des d'una perspectiva integral i amb més marge de maniobra.
7. En general, per les dinàmiques de treball, les estructures organitzatives o la manca de planificació, es detecta una falta d'avaluació de l'impacte de les actuacions desenvolupades per fomentar la innovació empresarial. Aquesta manca de sistemes d'avaluació, més enllà del còmput de resultats obtinguts, evidencia la necessitat d'articular mecanismes que permetin marcar uns objectius i la situació de partida per tal de poder avaluar l'impacte de les actuacions i, així, determinar el grau d'adequació, la necessitat de continuïtat o la reorientació de les polítiques i accions.

ANNEXOS



ANNEX I

TAULA RESUM DELS PRINCIPALS RECURSOS PER L'IMPULS DE LA INNOVACIÓ EMPRESARIAL DESTINATS A EMPRESES I AJUNTAMENTS, SEGONS TIPOLOGIES D'ACTUACIÓ.

LLISTAT DE PROGRAMES	Sensibilització general	Sensibilització a les empreses	Efecte demostració	Compra pública	Detecció d'oportunitats	Emprenedoria innovadora	Informació i assessorament	Suport a l'obtenció d'ajuts	Assistència tècnica	Formació en gestió	Formació tècnica	Ajuts econòmics directes	Planificació de la innovació	Xarxes d'innovació	Equipaments per a la innovació	Infraestructures per a la innovació	Serveis virtuals
1.- Nous talents (Fundació Catalana per a la Recerca i Innovació)	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.- Enginycat (Generalitat de Catalunya)	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.- Programa de Cultura Científica i de la Innovació (Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme i Fundació Espanyola per la Ciència i la Tecnologia (FECYT)).	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.- Jornades i Networking (Cambra de Comerç de Barcelona)	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.- Programa INNOVA (Universitat Politècnica de Catalunya)	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.- InterAcció (ACCÍO)	☐	☒	☒	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
7.- Programa Innocamaras (Consell Superior de Càmeres)	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☒
8.- PRO INNO EUROPE (Comissió Europea)	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐

[illegible]

[illegible]

LLISTAT DE PROGRAMES	Sensibilització general	Sensibilització a les empreses	Efecte demostració	Compra pública	Detecció d'oportunitats	Emprenedoria innovadora	Informació i assessorament	Suport a l'obtenció d'ajuts	Assistència tècnica	Formació en gestió	Formació tècnica	Ajuts econòmics directes	Planificació de la innovació	Xarxes d'innovació	Equipaments per a la innovació	Infraestructures per a la innovació	Serveis virtuals
29.- Recull d'activitats de suport a l'activitat empresarial (Diputació de Barcelona)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30.- Cursos de formació empresarial (Confederació Espanyola de la Petita i Mitjana Empresa (CEPYME))	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31.- Formació específica sobre innovació a les PIMEs per tècnics d'ajuntaments (Diputació de Barcelona)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32.- Inncorpora (Ministeri de Ciència i Innovació)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐
33.- Ajuts per als plans d'actuació en Recerca, Desenvolupament i Innovació dels Centres Tecnològics Avançats, Centres Tecnològics i Centres de Difusió Tecnològica (ACC10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
34.- Ajuts per projectes col·laboratius entre agents Tecnio (ACC10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☐	☐

LLISTAT DE PROGRAMES	Sensibilització general	Sensibilització a les empreses	Efecte demostració	Compra pública	Detecció d'oportunitats	Emprenedoria innovadora	Informació i assessorament	Suport a l'obtenció d'ajuts	Assistència tècnica	Formació en gestió	Formació tècnica	Ajuts econòmics directes	Planificació de la innovació	Xarxes d'innovació	Equipaments per a la innovació	Infraestructures per a la innovació	Serveis virtuals
35.- Plans d'actuació d'unitats de valorització (ACC10)	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
36.- Programa Innoempresa (ACC10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
37.- Línia ICF ACC10 innovació (Institut Català de Finances (IFC) i ACC10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
38.- Crèdit innovació (ACC10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
39.- Nuclis d'innovació tecnològica (ACC10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
40.- Programa defensa propietat industrial (ACC10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
41.- Innvierte (Ministeri de Ciència i Innovació i CDTI)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
42.- Enisa (Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
43.- Innocredit (Ministeri de Ciència i Innovació)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
44.- Innpacto (Ministeri de Ciència i Innovació)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐

LLISTAT DE PROGRAMES	Sensibilització general	Sensibilització a les empreses	Efecte demostració	Compra pública	Detecció d'oportunitats	Emprenedoria innovadora	Informació i assessorament	Suport a l'obtenció d'ajuts	Assistència tècnica	Formació en gestió	Formació tècnica	Ajuts econòmics directes	Planificació de la innovació	Xarxes d'innovació	Equipaments per a la innovació	Infraestructures per a la innovació	Serveis virtuals
45.- Inncide (Ministeri de Ciència i Innovació)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☐	☐
46.- Innfluye (Ministeri de Ciència i Innovació)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☐	☐
47.- 7è Programa Marc de la UE (CDTI)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☐	☐
48.- Projectes d'R+D del CDTI (CDTI)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
49.- Eureka i Iberoeka (CDTI)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☐	☐
50.- Línia Banca CDTI (CDTI)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
51.- Subvencions a agrupacions empresarials innovadores (Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☐	☐
52.- Pla Avanza2 (Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
53.- Eranet (ACC10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☐	☐
54.- Fons Feder (Unió Europea, Generalitat de Catalunya i Diputació de Barcelona)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐

LLISTAT DE PROGRAMES	Sensibilització general	Sensibilització a les empreses	Efecte demostració	Compra pública	Detecció d'oportunitats	Emprenedoria innovadora	Informació i assessorament	Suport a l'obtenció d'ajuts	Assistència tècnica	Formació en gestió	Formació tècnica	Ajuts econòmics directes	Planificació de la innovació	Xarxes d'innovació	Equipaments per a la innovació	Infraestructures per a la innovació	Serveis virtuals
55.- Plans Locals d'innovació (ACC10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐
56.- Programa marc per a la competitivitat i la innovació (Comissió Europea)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐
57.- Tecnio (ACC10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
58.- Fòrum de la innovació (Generalitat de Catalunya)	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
59.- Xarxa de Parcs Científics i Tecnològics de Catalunya (XPCAT)	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
60.- Cènit (Generalitat de Catalunya)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
61.- Red Otri (Universitats espanyoles)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
62.- Innplanta (Ministeri de Ciència i Innovació)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
63.- Red Innpulso (Ministeri de Ciència i Innovació)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
64.- Inntegra (Ministeri de Ciència i Innovació)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐

LLISTAT DE PROGRAMES	Sensibilització general	Sensibilització a les empreses	Efecte demostració	Compra pública	Detecció d'oportunitats	Emprenedoria innovadora	Informació i assessorament	Suport a l'obtenció d'ajuts	Assistència tècnica	Formació en gestió	Formació tècnica	Ajuts econòmics directes	Planificació de la innovació	Xarxes d'innovació	Equipaments per a la innovació	Infraestructures per a la innovació	Serveis virtuals
65.- Enterprise europe network (Comissió Europea)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
66.- Parcs científics i tecnològics (Diferents entitats, universitats i fundacions de Catalunya)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☐	☐
67.- Europa Innova (Comissió Europea)	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐
68.- European Institute Innovation and Technology (Unió Europea)	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐
69.- Subvencions per a projectes de tele-treball, foment de les TIC a les PIMES i dinamització econòmica a través de les TIC (Generalitat de Catalunya)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐
70.- Innocash (Ministeri de Ciència i Innovació)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☐	☒

ANNEX II

GLOSSARI

Centre de difusió tecnològica: institució privada que té com a objectiu divulgar el coneixement científic i tecnològic generat en les institucions de recerca.

Centre de recerca: entitat no docent que basa la seva activitat en el desenvolupament de projectes d'R+D i de transferència del coneixement.

Centre de suport a la innovació tecnològica: institució pública o privada que realitza projectes d'R+D a les empreses.

Centre tecnològic: entitat amb personalitat jurídica pròpia, legalment constituïda i sense afany de lucre, que en els seus estatuts té com a objecte social contribuir a la millora de la competitivitat de les empreses mitjançant la generació i el desenvolupament de la tecnologia i també la seva difusió i transparència.

Clúster: concentració geogràfica d'empreses, institucions i agents relacionats amb un determinat mercat, producte o sector industrial. Aquesta agrupació crea unes economies de concentració que proporciona avantatges competitius i comparteix una estratègia de desenvolupament amb visió territorial.

Compra pública d'innovació: instrument de demanda que té per objectiu dinamitzar la innovació, fomentant l'aparició de nous segments empresarials. La CPI combina pressupostos de compra i R+D alhora.

Ecosistema innovador: espai/territori on es donen les condicions d'entorn, de relació, de sistema i d'estratègia per transformar el coneixement en valor i nova activitat econòmica.

Empresa *spin off* (empresa derivada): empresa creada per investigadors d'una universitat o una altra entitat de recerca, amb l'acord d'aquesta, per a explotar directament el resultat d'una investigació. N'existeixen de diferents tipologies segons el seu origen: universitari (les més habituals), institucionals (de centres d'investigació públics però no universitaris) i les empresarials o *start-ups* (creades a partir d'altres institucions i/o empreses privades).

Incubadores empresarials o vivers d'empresa: espais d'allotjament empresarial amb condicions avantatjoses i serveis especialitzats per facilitar la creació (inici de l'activitat) d'empreses.

Innovació de ruptura: innovació discontinua que implica canvis radicals amb tecnologies i mercats anteriors.

Innovació empresarial: és un canvi substancial que genera valor afegit acceptat pel mercat i que repercuteix positivament en els resultats econòmics de l'empresa.

Innovació incremental (millora contínua): conjunt de petites modificacions i millores, de manera contínua, que contribueixen a un augment de l'eficiència o la satisfacció de l'usuari o client dels productes i processos. L'impacte que s'atribueix a aquestes innovacions és petit perquè no generen grans canvis.

Innovació no tecnològica: innovació que va més enllà de la tecnologia i que implica canvis en la organització, el màrqueting i el disseny. Es produeix sobretot en empreses de serveis i PIMES, que són menys intensives en R+D que les grans empreses.

Innovació oberta: és un model de gestió de la innovació on les empreses, en lloc de desenvolupar idees fonamentalment mitjançant recursos interns, recorren a la cooperació amb altres empreses, institucions i experts per a aprofitar els seus coneixements.

Innovació social: és el desenvolupament i la implementació de noves idees (productes, serveis i models) per donar resposta a les necessitats socials i impulsat per valors socials com a primer imperatiu, i no per l'apropiació privada del capital.

Innovació tecnològica: modificació o millora que es produeix quan la tecnologia és l'eina utilitzada per introduir el canvi (innovació).

Living Lab: espai físic i virtual on s'experimenta amb nous productes i tecnologies, de manera que els ciutadans, les empreses i les institucions de recerca interaccionen en un entorn real.

Model de la triple hèlix: interacció universitat-indústria-govern que resulta clau per millorar les condicions per la innovació en una societat basada en el coneixement.

Obsolescència programada: és l'elaboració conscient de productes de consum que es tornaran obsolets en el curt termini per una errada programada o una deficiència incorporada.

Outcomes: es tracta d'un indicador d'impacte derivat, normalment en el mitjà i llarg termini, dels resultats d'una actuació.

Output: es tracta d'un indicador del resultat directe d'una actuació.

Parc científic i tecnològic: espai físic on interactuen universitats, institucions de recerca i empreses per tal de generar iniciatives empresarials innovadores.

Plataforma tecnològica: unitat de suport a la recerca equipada amb la darrera tecnologia i dotada de personal altament especialitzat.

Recerca (aplicada): és aquella que aplica les teories, els coneixements, els mètodes i les tècniques acumulades per la comunitat investigadora per a la resolució de problemes pràctics amb un propòsit específic.

Recerca (bàsica): és aquella que, sense finalitats pràctiques aparents a curt termini, té com objectiu principal la creació de coneixement científic.

Recerca i desenvolupament (R+D): activitat d'investigació amb l'objectiu principal d'aplicar els nous descobriments i avenços científics i tecnològics a la millora de l'activitat productiva.

Responsabilitat social empresarial: el compromís de l'empresa envers les necessitats dels seus grups d'interès en els diferents àmbits (àmbit laboral, acció social, medi ambient, clients, entitats i empreses proveïdores, bon govern i transparència), per mitjà d'una implicació voluntària i solidària més enllà del que estableix la legislació vigent.

Sistemes d'innovació: actors, institucions i relacions que interactuen en la producció, difusió i utilització de nous coneixements amb valor per al mercat. Els sistemes d'innovació poden tenir dimensió nacional, regional o local. S'inclouen les empreses, universitats, proveïdors i agències de finançament del sector públic units.

Talent: habilitat innata per a fer alguna cosa (a diferència de les habilitats, que són competències apreses a través de mètodes formals o informals).

Trampolí tecnològic: institució vinculada a una universitat que fomenta la creació d'iniciatives empresarials a partir del coneixement generat en aquesta universitat.

Transferència de coneixement: flux d'informació científica emesa sovint pels grups o unitats que l'han generada, que contribueix a incrementar les capacitats dels qui la reben.

Transferència de tecnologia (difusió tecnològica): transmissió dels resultats de la recerca d'una institució o una empresa a una altra, o d'un país a un altre, mitjançant la compra dels drets de patents i de llicències d'una innovació.

Viver tecnològic: espai on poden instal·lar-se les empreses de recent creació durant els seus primers anys de vida que ofereix serveis tecnològics a preus inferiors als de mercat.

Xarxa d'innovació: forma evolutiva d'organització dels processos d'innovació, que no s'estructura de manera jeràrquica ni a través de mecanismes de mercat, i que permet el desenvolupament continu de processos d'aprenentatge col·lectiu basats en noves combinacions, de tipus sinèrgic, dels "saber fer" aportats pels diversos actors.

Encaix general de diferents dispositius en el sistema de recerca i innovació

	Recerca bàsica	Recerca aplicada	Desenvolupament	Innovació
Centre de recerca				
Centre tecnològic				
Trampolí tecnològic				
Centre de difusió tecnològica				
Centre de suport a la innovació tecnològica				
Centre d'empreses amb serveis avançats				
<i>Living Lab</i>				
Viver tecnològic				
Infraestructures que fomenten la creativitat				
Parc científic				
Parc tecnològic				

Font: Feder Catalunya 2007-2013 . Eix 1. Guia d'infraestructures i equipaments lligats al coneixement, la innovació i la transferència tecnològica. Diputació de Barcelona.

ANNEX III

DIRECTORI D'ENTITATS VINCULADES A LA INNOVACIÓ EMPRESARIAL

Organismes públics i organitzacions empresarials

- ACC10 - Agència de suport a la competitivitat de l'empresa catalana
- BCN Activa - Barcelona activa
- Cámaras - Consejo superior de cámaras
- CDTI - Centro para el desarrollo tecnológico industrial
- CECOT - Fundació CECOT innovació
- COCINB - Cambra oficial de comerç, indústria i navegació de Barcelona
- COTEC - Fundación COTEC
- CSIC - Consejo superior de investigaciones científicas
- DG Enterprises & Industry - European commission - enterprise and industry
- Diputació de Barcelona - Diputació de Barcelona (Àrea de desenvolupament econòmic i ocupació)
- EACI - Executive agency for competitiveness and innovation
- EBN - European Business and Innovation Centre Network
- EIT - European institute of innovation and technology
- ENISA - Empresa nacional de innovación
- FECYT - Fundación española para la ciencia y la tecnología
- Foment - Foment del treball nacional
- ICF - Institut català de finances
- INIA - Instituto nacional de investigación y tecnología agraria y alimentaria
- ISCIII - Instituto de salud Carlos III
- PIMEC - Micro, petita i mitjana empresa de Catalunya
- PIRMB - Associació Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona
- RedOTRI - Oficinas de transferencia de resultados de investigación

Centres tecnològics i centres d'innovació tecnològica

- AIICA - Asociación de investigación de industrias del curtido
- ASCAMM - Fundació privada Ascamm

BAPP - Bioanalytics, pharmacology and protomics
BM-CI - Fundació Barcelona media universitat Pompeu Fabra
CCP - Centre català del plàstic
CELLTEC - Celltec ub
CERPTA - Centre especial de recerca planta de tecnologia dels aliments
CETEMMSA - Fundació privada cetemmsa
CIEFMA - Centre d'integritat estructural i fiabilitat dels materials
CIM - Fundació privada centre cim
CIMNE - Centre industrial de mètodes numèrics en enginyeria
CISTIB - Center for computational imaging and simulation technologies in biomedicine
CPT - Centre de projecció tèrmica
CRIC - Centre de recerca i investigació de Catalunya
CTAE - Centre tecnològic per la indústria aeronàutica i de l'espai
CTC-IRTA - Centre de tecnologia de la carn
CTM - Fundació CTM centre tecnològic
CTTC - Centre tecnològic de telecomunicacions de Catalunya
CVC - Centre de visió per computador
DIOPMA - Centre de disseny i optimització de processos i materials
DLM - Digital logistics & manufacturing
FBD - Fundació privada Barcelona digital centre tecnològic
GIRO - Gestió integral de residus orgànics
GRAHI - Grup de recerca aplicada en hidrometeorologia
GRIB - Unitat de recerca en informàtica biomèdica
GRNEURO - Grup de recerca en neurofarmacologia
GTS - Grup de tècniques de separació en química
IMAT - Centre tecnològic de la construcció
IRC - Ingeniería para el control del ruido
ITEC - Institut de tecnologia de la construcció de Catalunya
IUCT - Institut de ciència i tecnologia
La Salle - Transferència de tecnologia
LEITAT - Leitat technological center
PPF - Planta pilot de fermentació

SAF - Servei d'anàlisi de fàrmacs

SARTI - Sistemes d'adquisició remota i tractament de la informació

SDM - Servei de desenvolupament del medicament

Parcs científics i tecnològics (entorns favorables a la innovació)

22@Barcelona - 22@ Barcelona (*living lab*)

b_TEC - Parc b_TEC, Barcelona innovació tecnològica

Barcelona media - Barcelona media - centre d'innovació (UPF)

Biopol - Consorci biopol'H

Creapolis - Creapolis (ESADE)

La Salle - Parc d'innovació La Salle

Parc BCN nord - Parc tecnològic Barcelona nord (Barcelona Activa)

Parc Central - Parc tecnològic de la Catalunya central

Parc UAB - Parc de recerca de la UAB

Parc UPC - Parc de recerca i innovació de la UPC

PCB - Parc científic de Barcelona

PMT - Parc mediterrani de la tecnologia

PRBB - Parc de recerca biomèdica de Barcelona

PTV - Parc tecnològic del Vallès

Tecnocampus - Tecnocampus Mataró maresme (*living lab*)

Trampolins tecnològics (creació d'empreses basades en el coneixement)

CEFIE - Center for family-owned business and entrepreneurship (IESE)

Creapolis - Creapolis (ESADE)

Emprèn UPC i Innova - Universitat politècnica de Catalunya

Fundació Bosch i Gimpera - Universitat de Barcelona

FURV - Centre de transferència de tecnologia i innovació

La Salle - Parc d'innovació La Salle

PRBB Business Shuttle - Parc de recerca biomèdica de Barcelona (UPF)

PRUAB - Oficina d'innovació i creació d'empreses (UAB)

UPF Business Shuttle - Universitat Pompeu Fabra (unitat d'innovació i parcs de recerca)

Centres de recerca

ALBA - Laboratori de llum del sincrotró

CCP - Centre català del plàstic

CDIF - Centre de diagnòstic industrial i fluïdodinàmica

CED - Centre d'estudis demogràfics

CEINTEC - Centre d'innovació de tecnologia d'estructures i construcció

CÈNIT - Centre d'Innovació del Transport

CESCA - Centre de supercomputació de Catalunya

CIFEMA - Centre d'integritat estructural i fiabilitat dels materials

CIIRC - Centre Internacional d'investigació en recursos costaners

CIMNE - Centre internacional de mètodes numèrics en enginyeria

CITCEA - Centre de recerca tecnològica en convertidors estàtics i accionaments

CMRB - Centre de medicina regenerativa de Barcelona

CRAG - Centre de recerca en agrigenòmica

CREAF - Centre de recerca ecològica i aplicacions forestals

CREAL - Centre de recerca en epidemiologia ambiental

CREI - Centre de recerca en economia internacional

CReSA - Centre de recerca en sanitat animal

CRG - Centre de regulació genòmica

CRM - Centre de recerca matemàtica

CTF - Centre tècnic de filatura

CTFC - Centre tecnològic forestal de Catalunya

CTTC - Centre tecnològic de telecomunicacions de Catalunya

CTTC - Centre tecnològic de la transferència de calor

CVC - Centre de visió per computador

Fundació phonos - Fundació phonos

GCEM - Grup de comptabilitat electromagnètica

GRAHI - Grup de recerca aplicada en hidrometeorologia

IAE - Institut d'anàlisi econòmica

IBEC - Institut de bioenginyeria de Catalunya

IBUB - Institut de biomedicina de la UB

ICAC - Institut català d'arqueologia clàssica

ICCC - Institut català de ciències cardiovasculars

ICFO - Institut de ciències fotòniques
ICIQ - Institut català d'investigació química
ICMAB - Institut de ciència de materials de Barcelona
ICN - Institut de nanotecnologia
ICRA - Institut de recerca de l'aigua
IDIBAPS - Institut d'investigacions biomèdiques August Pi i Sunyer
IEEC - Institut d'estudis espacials de Catalunya
IERMB - Institut d'estudis regionals i metropolitans de Barcelona
IFAE - Institut de física d'altres energies
IG - Institut de geomàtica
IIA - Institut de recerca en intel·ligència artificial
IMIM - Institut municipal d'investigació mèdica
INSA - Institut de recerca en nutrició i seguretat alimentària
Institut Barraquer - Institut d'oftalmologia Barraquer
INTEXTER - Institut de recerca tèxtil i cooperació industrial de terrassa
IPHES - Institut català de paleoecologia humana i evolució social
IRB - Institut de recerca biomèdica
IRTA - Institut de recerca i tecnologia agroalimentària
IUA - Institut universitari audiovisual

Living Labs

22@Barcelona - 22@ Barcelona (*living lab*)
Barcelona Digital - Barcelona Digital centre tecnològic
Citilab - Citilab-Cornellà
Fundació i2CAT - Centre de recerca i innovació
Neàpolis - Neàpolis, espai de la tecnologia i les idees
Tecnocampus - Tecnocampus Mataró maresme (*living lab*)

Centres de difusió tecnològica

CECOT - Fundació CECOT Innovació
INCAVI - Institut català de la vinya i el vi
TCM - Fundació TCM audiovisual

BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFIA

ACC10 (2009). *La situació de la innovació a Catalunya.* Col·lecció estudis de competitivitat. 147 pàg. 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.* Centre d'estudis i Assessorament Metal·lúrgic, 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_fsyp/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.* Quadern 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 pàg. ISBN: 978-84-8330-436-5.

CODOM VILÀ, Pere (2008). *La transferència de tecnologia a Catalunya.* Parc científic i tecnològic de la Universitat de Girona. Monogràfic. Nota d'economia 90.

DISPONIBLE EN WEB:

<http://www20.gencat.cat/docs/economia/Documents/Articles/Arxius/latransferenciadetechnologiaacatalunya.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 (Servei de Teixit Productiu).

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. Brusel·les, Issue nº 9. Desembre 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 pàg.

GENERALITAT DE CATALUNYA (2008). *Estratègies per a la innovació.* Monogràfic. Paradigmes, economia productiva i coneixement, 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). Resolució del Parlament Europeu, de 15 de junio de 2010, sobre la política comunitaria de innovació en un mundo cambiante (2009/2227(INI)). Diari oficial de la Unió 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**