

# ESTUDI SOBRE ELS CENTRES D'INNOVACIÓ CORPORATIVA DE L'ÀREA METROPOLITANA DE BARCELONA.

## ÀREA METROPOLITANA DE BARCELONA

Justificació projecte: Exp. 901721/2021

LT C LAB SL  
B01676733



2021

## ÍNDEX

### **1. Introducció**

- 1.1. Recomanacions per una política pública de potenciació dels centres d'innovació corporativa a l'AMB.**

### **2. Iniciatives d'Innovació a l'Àrea Metropolitana de Barcelona**

- 21. Who is who en la innovació corporativa a l'AMB**
- 22. Empreses entrevistades**
- 23. Guió entrevistes Seus Corporatives Innovació AMB**
- 24. Transcripció entrevistes empreses**
- 25. Nota de conjuntura**
- 26. Tipologia de centres d'innovació.**

### **3. Referència als models d'innovació corporativa**

### **4. Principals conclusions estretes de les entrevistes realitzades.**

### **5. Benchmark de tendències internacionals en termes d'atracció.**

- 5.1. Conclusions sobre les principals tendències internacionals en termes d'atracció**

- 5.2. Benchmark ciutats**

- 5.2.1. Amsterdam**
- 5.2.2. Berlín**
- 5.2.3. Boston**
- 5.2.4. Copenhagen**
- 5.2.5. Hèlsinki**
- 5.2.6. Londres**
- 5.2.7. Milà**
- 5.2.8. Nova Iork**
- 5.2.9. París**
- 5.2.10 Estocolm.**

- 5.3. Resum de les tendències internacionals en termes d'atracció**

- 5.3.1. Overview benchmark internacional.**

# 1. INTRODUCCIÓ

## L'estat de la innovació a les empreses de l'AMB.

Quina és la situació real de la innovació a les empreses de l'Àrea Metropolitana de Barcelona?

- Quin és el gap entre la narrativa i la realitat?
- Hi ha patrons d'un model d'innovació comú?
- La innovació és procés sense impacte?
- La innovació és impacte sense procés?
- Hi ha algun procés o mètode que garanteixi la innovació empresarial?

Aquestes són les preguntes clau que hi havia darrera aquesta recerca en el món empresarial.

El resultat de la mateixa és clar. Les empreses de l'entorn AMB consultades estan en una lògica d'innovació decidida, però encara costa trobar resultats en els seus comptes d'explotació. És evident que hi ha excepcions, però la sensació és que els models d'innovació, tot i no ser homogenis evolucionen en la bona direcció.

No hi ha un patró definitori de model d'innovació. Depèn enormement de la cultura corporativa de cada empresa. Quins són els elements que suposen el màxim impediment a la innovació a les empreses:

1. La capacitat d'observació dels clients (per a innovar és més importat observar que preguntar als clients).
2. La capacitat de generar complicitats internes per escalar els prototipus d'innovació al mercat davant d'unes agendes del dia a dia que impedeixen que moltes iniciatives d'innovació arribin als clients dintre del període d'oportunitat.
3. Encertar en el quan una nova proposta de valor serà acceptada pels clients. La innovació triomfa no quan va vint passes per davant del client sinó quan va mitja passa i això és difícil d'avaluar.
4. Encaixar i sincronitzar les seves capacitats actuals amb les noves oportunitats generades per la innovació.

És evident que la innovació no és fàcil. Que encertar en una nova proposta de valor és molt difícil. És evident que seguir el ritme accelerat de les propostes tecnològiques requereix molta atenció. Tampoc és fàcil definir bé els reptes en contextos on les disruptcions cada cop treuen el cap amb més facilitat i són protagonitzades per nous entrants.

Les empreses estudiades no senten un dèficit de creativitat, d'inspiració o de compromís de la seva gent per innovar. Tenen dificultats en posar el futur a l'agenda del present. No els resulta fàcil que les seves capacitats de producció o de comercialització puguin absorbir la innovació que són capaces de crear. Posar en marxa equips o dinàmiques d'innovació és molt més fàcil que absorbir el potencial d'innovació que aquestes creen. Si les noves oportunitats no corresponen a les capacitats actuals, la innovació posa damunt la taula problemes molt seriosos d'adaptació que dibuixen processos de transició molt difícils.

Pel que fa a si les empreses innoven soles o estan molt connectades a l'ecosistema d'innovació és difícil donar una sola resposta. En general, les empreses coneixen els recursos de l'ecosistema. Els costa però operativitzar els recursos de l'ecosistema tant si és per les pròpies limitacions de temps com per que les propostes els arriben de formes molt obliqües i poc orientades a resultats. La relació amb les universitats és distant i vista com a poc orientada a resultats. La relació amb les start up és molt difícil a la pràctica, tot i que és vista com de gran potencial. La relació amb els centres tecnològics es veu com més pràctica. La proximitat a les convocatòries d'ajuda a la innovació és dispar. Algunes empreses estan al dia de les opcions d'ajudes a la innovació i saben com accedir-hi, altres les veuen com processos molt burocratitzats que els distreuen de tenir impactes àgils en les seves propostes d'innovació.

Es constata també que moltes de les formes d'innovació que han desenvolupat les empreses tenen poc academicisme. Sovint poden haver aprofitat una metodologia que els ha arribat de la mà d'algun consultor o d'algun professional interessat en el tema, però en general és més determinant qui fa les coses que la fidelitat pulcre a les metodologies.

Un aspecte molt important és el caràcter industrial de moltes empreses de l'AMB. Molts dels models i metodologies d'innovació venen d'experiències bàsicament del món digital i no sempre encaixen amb les vicissituds del món industrial, especialment a l'hora de fer els prototipus i d'escalar-los a mercat. L'escalament industrial, té sempre una component física que el fa de creixement més lent i comporta un altre tipus de relació amb els clients. En qualsevol cas la cultura respecte de la gestió de la innovació a les empreses ha crescut de forma ostensible els darrers cinc anys a les empreses industrials.

Cada cop emergeix amb més claredat la necessitat de desplegar un model d'innovació europeu que s'ajusti millor a les sensibilitats socials de moltes empreses. El temps de la disrupció per la disrupció al marge de l'impacte social (fora però també dintre de l'empresa) hauria de passar i obrir una etapa on la innovació incorporés els factors de sostenibilitat ambiental i social com un imperatiu de creació real de valor. Per part de les administracions aquest és un aspecte a tenir en compte en la seva activitat de promoció de la innovació.

## 1.1. RECOMANACIONS PER UNA POLÍTICA PÚBLICA DE POTENCIACIÓ DELS CENTRES D'INNOVACIÓ COPORATIVA A L'AMB

Finalment, en termes de **recomanacions de com les administracions poden continuar ajudant a mantenir ecosistemes innovadors d'impacte** ressaltaríem:

- 1) La millor promoció és l'exemple. Per tant desplegar models d'innovació a les administracions per fer-les més àgils i de major creació de valor públic és sempre una bona iniciativa.
- 2) La dinamització de les innovacions generalitzant els mecanismes de compra pública innovadora es fan imprescindibles.
- 3) L'administració és sempre un bon amfitrió dels actors de l'ecosistema i promoure trobades orientades a resultats és important. L'etapa de la necessària evangelització de la innovació i l'emprenedoria ha passat, ara calen iniciatives molt orientades a impacte, probablement més personalitzades i focalitzades que els esdeveniments molt generalistes que estan perdent efectivitat.
- 4) La relació universitat – empresa és una assignatura eternament pendent i cal continuar explorant fórmules per crear un model propi, més que insistir en importar models d'ecosistemes que no tenen res a veure.
- 5) La col·laboració públic – privat en innovació en format de definició de reptes (en experiències tipus Innobaix) continuen tenint plena vigència.
- 6) Disposar de fòrums especialitzats d'innovació orientada a la creació de valor corporatiu i de valor social també és una opció magnífica de creació de valor per part de l'administració.
- 7) Donades les necessitats de creixement (en valor i en dimensió dels projectes empresarials) posa l'atenció en el vincle creixement i innovació és molt necessari.

## **2. INNICIATIVES D'INNOVACIÓ A L'ÀREA METROPOLITANA DE BARCELONA.**

Lead to Change té un encàrrec per part de l'Àrea Metropolitana de Barcelona per fer una identificació qualitativa de centres i iniciatives d'innovació corporativa a l'Àrea Metropolitana amb l'objectiu:

Conèixer la seva relació amb l'ecosistema d'innovació.

I saber les necessitats que en l'àmbit de la gestió de la innovació puguin tenir.

Per portar a terme aquest projecte, es va fer una cerca de exhaustiva dels centres i iniciatives d'innovació existents a l'Àrea Metropolitana de Barcelona excloent Barcelona ciutat.

Aquesta cerca s'ha fet a través de contactes i coneixement personal dels més de 15 anys d'experiència de consultoria en innovació de Lead to Change. Així com del que ha sortit als mitjans de comunicació i de recerques en base a etiquetes relatives a la innovació i en base a empreses a Internet. En aquesta cerca s'han trobat fins a 56 iniciatives i centres d'innovació corporativa a l'Àrea Metropolitana de Barcelona excloent Barcelona ciutat.

D'aquests 56 centres s'ha contactat a través d'e-mail o de LinkedIn a 33.

Dels 33 contactes fet no s'ha rebut resposta d'alguns i d'altres encara que s'hagi rebut resposta no ha estat possible establir una entrevista per part de l'empresa.

3 de les empreses de les quals s'ha rebut resposta no s'ha pogut mantenir l'entrevista ja que les empreses van al·legar o bé que estaven en un moment de reflexió estratègica de la innovació, en un altre cas la seu a Espanya és només una seu comercial per tant no tracten de temes d'innovació si no és a la seu central a USA i l'última acabava de fer un ERO i per tant no era el moment adequat. Aquests detalls estan descrits a continuació a cadascuna de les minuts de les entrevistes.

### **56 SEUS D'INNOVACIÓ TROBADES**

### **33 SEUS D'INNOVACIÓ CONTACTADES**

15 ENTREVISTADES

20 NO S'OBTÉ RESPOSTA

## 2.1. WHO IS WHO DE LA INNOVACIÓ CORPORATIVA

### EXCEL CONTACTES SEUS CORPORATIVES INNOVACIÓ AMB

Nº	EMPRESA	MUNICIPI	PERSONA DE CONTACTE	CÀRREC	CONTACTE	LINKEDIN
1	Accenture	Sant Cugat	Laura Pellicer	Innovation & Experience Lead		<a href="https://www.linkedin.com/in/laurapellicer">linkedin.com/in/laurapellicer</a>
2	AFFINITY	L'HOSPITALET	Anna Mesa	Senior Innovation Manager	<a href="mailto:amesa@affinity-petcare.com">amesa@affinity-petcare.com</a>	<a href="https://www.linkedin.com/in/anna-mesa-calero-a32b6130">linkedin.com/in/anna-mesa-calero-a32b6130</a>
3	ALMIRALL	SANT ANDREU DE LA BARCA	Jorge Beleta	Director of R&D Alliances and External Relations	<a href="mailto:jorge.beleta@almirall.com">jorge.beleta@almirall.com</a>	
4	AMAZON ESPAÑA	EL PRAT DEL LLOBREGAT				
5	ANTONIO PUIG SA	L'HOSPITALET	Camila Tomás	Vice President Innovation & Technology		<a href="https://www.linkedin.com/in/camila-tomas-1397471">linkedin.com/in/camila-tomas-1397471</a>
6	ARCELORMITTAL	L'HOSPITALET				
7	ASEPEYO	SANT CUGAT DEL VALLÈS	Ricard Alfaro	Subdirector General	<a href="mailto:ralfaropuig@asepeyo.es">ralfaropuig@asepeyo.es</a>	
8	BANC SABADELL	SANT CUGAT DEL VALLÈS	Yolanda Pérez	Directora Bstartup	<a href="mailto:perez Yolanda@bancsabadel.l.com">perez Yolanda@bancsabadel.l.com</a>	
9	BAYER	SANT JOAN DESPÍ	Cristina Gómez	Product Manager & Innovation Coach		<a href="https://www.linkedin.com/in/cristina-gomez-bule-919a0453">linkedin.com/in/cristina-gomez-bule-919a0453</a>
10	BOEHRINGER-INGELHEIM	SANT CUGAT DEL VALLÈS				
11	BUREAU VERITAS	SANT CUGAT DEL VALLÈS				
12	CAPRABO SA	L'HOSPITALET				
13	CELSA	CASTELLBISBAL	Anna Casals	Directora Innovació	<a href="mailto:anna.casals@gcelsa.com">anna.casals@gcelsa.com</a>	
14	CHIESI	L'HOSPITALET	Chelo Fernández	Innovation Specialist	<a href="mailto:c.fernandez@chiesi.com">c.fernandez@chiesi.com</a>	
15	CIMENTS MOLINS	SANT VICENÇ DELS HORTONS	Julio Rodríguez	CEO		
16	CLICK IT TECHNOLOGIES SL	VILADECANS	Òscar Salvat	CEO	<a href="mailto:osalvat@click-it.es">osalvat@click-it.es</a>	
17	COBEGA EMBOTELLADOR SL	ESPLUGUES DEL LLOBREGAT				
18	DABA (NESPRESSO)	SANT CUGAT DEL VALLÈS	Jordi Ruiz	IS Technology Strategy & Innovation		<a href="https://www.linkedin.com/in/ruizjordi">linkedin.com/in/ruizjordi</a>
19	DAMM	EL PRAT DEL LLOBREGAT	Laura Gil / Jordi	Directora	<a href="mailto:lgil@damm.es">lgil@damm.es</a> /	
20	EUROPASTRY	SANT JOAN DESPÍ	Alberto Alonso	Director de I+D Bolleria		
21	FAES FARMA	BARBERÀ DEL VALLÈS	Anna Español	Gerent de Marketing	<a href="mailto:annaespanol@diafarm.com">annaespanol@diafarm.com</a>	

22	FLUIDRA	SANT CUGAT DEL VALLÈS	David Tapias	EMEA R&D+I DIRECTORS	<a href="mailto:dtapias@fluidra.com">dtapias@fluidra.com</a>	
23	GARMIN IBERIA SA	BARBERÀ DEL VALLÈS	Salvador Alcover	Managing Director	<a href="mailto:salvador.alcover@garmin.com">salvador.alcover@garmin.com</a>	<a href="https://www.linkedin.com/in/salvador-alcover-7b15a035">linkedin.com/in/salvador-alcover-7b15a035</a>
24	GIRO GH SA	BADALONA	Salvador Solà	Director General	<a href="mailto:ssola@giro.es">ssola@giro.es</a>	
25	GRUPO CACAOLAT SL	SANTA COLOMA DE GRAMANET	Cristina Roig	Innovation & Marketing Directo		<a href="https://www.linkedin.com/in/cristina-roig-711a85">linkedin.com/in/cristina-roig-711a85</a>
26	GRUPO CATALANA OCCIDENTE	SANT CUGAT DEL VALLÈS	Pedro Ribes // Laura Cots Miguel	Dir RRHH // Dir Innovación	<a href="mailto:pedro.ribes@catalanaoccidente.com">pedro.ribes@catalanaoccidente.com</a>	<a href="https://www.linkedin.com/in/lauracots">linkedin.com/in/lauracots</a>
27	GRUPO TITAN (TITANLUX)	EL PRAT DEL LLOBREGAT	Juan Luis Ruiz Castellano	CIO		<a href="https://www.linkedin.com/in/juanluisruiz">linkedin.com/in/juanluisruiz</a>
28	HP	SANT CUGAT DEL VALLÈS	Ramon Pastor	Global Head and General Manager		
29	INSTITUTO GRIFOLS SA	SANT CUGAT DEL VALLÈS	David Palleras	VP HHRR	<a href="mailto:david.palleras@grifols.com">david.palleras@grifols.com</a>	
30	KAO CORPORATION SA	BARBERÀ DEL VALLÈS				
31	LABORATORIO MENARINI	BADALONA	Sergio Schmidt	Marketing Manager Consumer Healthcar		<a href="https://www.linkedin.com/in/sergio-schmidt-perez-public/">https://www.linkedin.com/in/sergio-schmidt-perez-public/</a>
32	LABORATORIO REIG JOFRE SA	SANT JOAN DESPÍ	Isabel Amat	Global Head of Innovation and Pipeline Management	<a href="mailto:isabel.amat@reigjofre.com">isabel.amat@reigjofre.com</a>	
33	LABORATORIO STADA SL	SANT JUST DESVERN	Mar Fabregas	CEO	<a href="mailto:mar.fabregas@stada.es">mar.fabregas@stada.es</a>	
34	LIDL SUPERMERCADOS SA	MONTCADA I REIXAC				
35	MANUSA DOOR SYSTEMS SL	SANT CUGAT DEL VALLÈS	Laia Guilera	Business Strategy & user experience	<a href="mailto:laia.guilera@manusa.com">laia.guilera@manusa.com</a>	
36	NESTLE ESPAÑA SA	ESPLUGUES DEL LLOBREGAT	Camilla Brenchley // Pablo Raventós	Innovation Manager// CargoInnovation	<a href="mailto:Pablo.raventos@es.nestle.com">Pablo.raventos@es.nestle.com</a>	<a href="https://www.linkedin.com/in/camillabrenchley">//"&gt;linkedin.com/in/camillabrenchley //</a> <a href="https://www.linkedin.com/in/pablora">linkedin.com/in/pablora</a>
37	NICE TECH	CASTELLBISBAL	José Maria	Innovation	<a href="mailto:josemgallardorobles@gmail.com">josemgallardorobles@gmail.com</a>	<a href="https://www.linkedin.com/in/josema">linkedin.com/in/josema</a>
38	PEPSICO	CORNELLÀ DEL VALLÈS	Jordi Páez	Digital Innovation	<a href="mailto:jordi.paez11@gmail.com">jordi.paez11@gmail.com</a>	<a href="https://www.linkedin.com/in/jordipa">linkedin.com/in/jordipa</a>

38	PEPSICO	CORNELLÀ DEL VALLÈS	Jordi Páez	Digital Innovation	<a href="mailto:jordi.paez11@gmail.com">jordi.paez11@gmail.com</a>	<a href="https://www.linkedin.com/in/jordipae">linkedin.com/in/jordipae</a>
39	PORCELANOSA CATALUNYA S.A	L'HOSPITALET				
40	PROLOGIS	L'HOSPITALET	Cristian Oller	CEO	<a href="mailto:coller@prologis.com">coller@prologis.com</a>	
41	PRONOVIAS	EL PRAT DEL LLOBREGAT	Marco Contreras	Group CIO		<a href="https://www.linkedin.com/in/mcontrerascarballeda">linkedin.com/in/mcontrerascarballeda</a>
42	RICOH	SANT CUGAT DEL VALLÈS	Anna Basagaña	Product Marketing Manager	<a href="mailto:Anna.Basagana@ricoh.es">Anna.Basagana@ricoh.es</a>	
43	ROCA SANITARIS	GAVÀ	Jordi Corral	Global Innovation Project Manager	<a href="mailto:jordi.corral@roca.net">jordi.corral@roca.net</a>	
44	ROCHE	SANT CUGAT DEL VALLÈS				
45	SCHNEIDER ELECTRIC	SANT BOI DEL LLOBREGAT	Silvia Poyato //Toni Alés	Business Development & Innovation Director	<a href="mailto:antonio.ales@esade.edu">antonio.ales@esade.edu</a>	<a href="https://www.linkedin.com/in/silvia-poyato-hernández-55104518">linkedin.com/in/silvia-poyato-hernández-55104518</a>
46	SEDAL	SANT ANDREU DE LA BARCA	Ramon Guixà	CEO	<a href="mailto:r.guixa@sedal.com">r.guixa@sedal.com</a>	
47	SERTRANS CATALUNYA SA	SANT ADRIÀ DEL BESÓS				
48	SIEMENS	CORNELLÀ DEL VALLÈS	Oliver Pozo	Director del Digital Hub Barcelona		<a href="https://www.linkedin.com/in/oliverpozo">linkedin.com/in/oliverpozo</a>
49	SYNTHESIA TECHNOLOGY SLA	CASTELLBISBAL	David Pallejà	CEO	<a href="mailto:dpalleja@synthesia.com">dpalleja@synthesia.com</a>	
50	THE EAT OUT GROUP SL	SANT CUGAT DEL VALLÈS				
51	THE GB FOODS SA	L'HOSPITALET				
52	TRADISA	EL PRAT DEL LLOBREGAT				
53	TUCAI SA	BARBERÀ DEL VALLÈS	Òscar Antonijuan	Director Innovació	<a href="mailto:oscar.antonijuan@tucai.com">oscar.antonijuan@tucai.com</a>	
54	UNILEVER SERVICES ESPAÑA SA	VILADECANS	Ana Palencia	Comms Director	<a href="mailto:ana.palencia@unilever.com">ana.palencia@unilever.com</a>	
55	VOLKSWAGEN GRUPO DISTRIBUCIÓN	EL PRAT DEL LLOBREGAT	Miguel Angel Iglesias López	CIO & Digital Transformation	<a href="mailto:MAI@volkswagengroup.es">MAI@volkswagengroup.es</a>	
56	VUELING	EL PRAT DEL LLOBREGAT	Jonathaan Guerrero	Innovation Manager		<a href="https://www.linkedin.com/in/jonathaan-guerrero">linkedin.com/in/jonathaan-guerrero</a>
57	WERFEN	L'HOSPITALET	Eva González Campos	Senior Project Consultant, PMO SC Corporate	<a href="mailto:evacampos5@hotmail.com">evacampos5@hotmail.com</a>	<a href="https://www.linkedin.com/in/eva-gonzález-campos-b4a4552a">linkedin.com/in/eva-gonzález-campos-b4a4552a</a>

## 2.2. EMPRESAS ENTREVISTADES

1. Asepeyo
2. Banc Sabadell B start up
3. Celsa
4. Chiesi
5. Damm
6. Fluidra
7. Garmin Iberia
8. Giró
9. Laboratorios Reig Jofre
10. Manusa Door Systems
11. Ricoh
12. Roca Sanitaris
13. Schneider Electric
14. Sedal
15. The Eat Out Group
16. Tucai

## 2.3. GUIÓ ENTREVISTES SEUS CORPORATIVES INNOVACIÓ AMB

1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?

Tipus d'unitat corporativa

2. Sistema de definició de reptes o objectius.

Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?

HubTalent és una plataforma de reptes de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, on les diferents corporacions de diferents sectors i mides, poden publicar allà els seus reptes per resoldre aspectes a través de la innovació de problemes que es troben actualment. Des de HubTalent tenim un equip molt implicat en buscar i captar trànsit a la web perquè aquestes corporacions que proposen el repte obtinguin també diferents propostes de solució. Les propostes de solució no seran publicades per temes de confidencialitat, però l'empresa evidentment les rebrà i les podrà gestionar per aconseguir si s'escau el cas d'èxit esperat.

3. L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?

Si, sí amb quins agents?

- a. Administració Pública
- b. AMB
- c. Start ups
- d. Universitats / Centres tecnològics
- e. Altres: quins?

4. Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?

5. Es mesuren els resultat de la innovació? Índex de vitalitat

## 2.4. TRANSCRIPCIÓ ENTREVISTES EMPRESSES

ASEPEYO – RICARD ALFARO – Subdirector General

### **1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?**

El model d'innovació es basa en la creació de projectes de manera centralitzada a partir de reptes. Es combina això amb la innovació oberta.

#### **a. Tipus d'unitat corporativa**

Existeix una unitat de staff, ja que no han volgut tenir una gran unitat perquè la innovació calí en l'empresa en el seu conjunt (especialment en els centres assistencials i els hospitals). Compten amb el comitè AsepeyoLife, format per tots els directors més involucrats en la innovació (tecnologia, digitalització, personis...). Aquest comitè es reuneix cada 3 mesos.

### **2. Sistema de definició de reptes o objectius.**

**Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?**

Els reptes d'innovació actuals són 4: la tele-prestació de Serveis a distància; la virtualització del servei a través d'apps; treballar en el back end, en l'àmbit de informàtica i telecomunicacions; i un projecte d'innovació oberta en l'àmbit hospitalari per a la digitalització de blocs quirúrgics.

**L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?**

**Amb l'ecosistema de Barcelona tenen una relació habitual, sempre col·laboren en diverses iniciatives.**

**Si, sí amb quins agents?**

**Administració Pública**

Dins de l'administració pública, col·laboren tant amb l'Ajuntament com amb Barcelona Activa, i creuen que podrien ajudar molt incrementant la compra pública innovadora.

Tenen relacions amb **start ups** però amb dificultats per la

contractació pública, ja que mantenir contractacions amb ambdues és complicat. Per tant, a causa de temes contractuals, resulta complicat establir relacions amb elles. Actualment mantenen relacions per a crear xat-bots sanitaris, a més de per a l'automatització i generació de realitat virtual en els quiròfans.

#### **Universitats / Centres tecnològics**

Tenen relació amb 2 universitats: la Universitat d'Alcalá i el BSC, amb aquests últims és degut a temes d'intel·ligència artificial.

#### **Altres: quins?**

Respecte a la innovació oberta tenen una experiència molt dilatada en els reptes estratègics d'innovació, desplegada fonamentalment amb altres empreses i universitats.

#### **Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?**

Manquen d'aquest sistema.

#### **Es mesuren els resultat de la innovació? Índex de vitalitat?**

Els projectes d'innovació s'han centrat en els camps de la tele-medicina i la tele-psiquiatria, i s'han mesurat i comprovat els seus resultats. L'impacte de l'ha generat l'augment de capacitat del servei, una millora de l'eficiència i una reducció del temps necessari per a tractar als pacients. A més, es va produir l'estalvi d'un milió d'euros en subcontractes de psiquiatres concedits per proveïdors externs. Amb això paguen la infraestructura (ja que són necessaris bots específics per a la tele-psiquiatria) i els 5 psiquiatres que tenen en la plantilla. Això s'utilitza amb els casos psiquiàtrics lleus, que per a Asepeyo suposen un 80% del total.

## **BANC SABADELL – YOLANDA PÉREZ – Directora BStart Up**

### **1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?**

El model d'innovació del banc està basat en Inocells, el Digital Hub del banc (<https://www.innocells.io/>). Inocells és una Societat 100% del Banc Sabadell, però es troba fora d'aquest per a tenir més agilitat. El seu target són les tecnologies i els Nous models de negoci, amb la intencionalitat de desenvolupar cèl·lules d'innovació. Fins avui han realitzat 6 inversions i adquisicions de 2 fintechs espanyoles, que s'han integrat als serveis del banc.

La proposta de valor de BStart Up es basa en el que pot trobar interessant una start-up d'un banc. La seva funció és canalitzar les oportunitats per al banc i veure tecnologies per a poder ser clients de les solucions. Duen a terme 3 accions: Inversió amb equity per a donar suport a l'ecosistema Sistema d'innovació oberta per a desenvolupar un radar d'innovació que faciliti el trobar start ups. Invertir en algun fons perquè donin visibilitat del projecte en Silicon Valey, Israel...

### **2. Sistema de definició de reptes o objectius.**

**Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?**

No tenen sistema de reptes. En el que estan interessats és en què es facin cerques potents de startups de tecnologies punteres i fer una espècie de due dilligence per a agilitar els projectes. Els ajudaria molt un catalago de les start ups que tinguin, indicant si col·laboren amb empreses grans, quins projectes han fet... avalada per les administracions públiques.

### **3. L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?**

Des de BStart Up si que tenen relació amb l'ecosistema. Inocells és més d'anar a buscar coses en lloc de reactius.

**Si, sí amb quins agents?**

**Administració Pública**

Col·laboren amb Barcelona Activa, els envien start ups en les

quals invertir. Van assistir a una reunió amb el Ministeri, en la qual els van comunicar que un dels frens fonamentals que es troben són les regulacions dels bancs. Estarien interessats a col·laborar per a solucionar aquest problema.

**Start ups**

Conèixer startups per a obrir-los la porta a una gran corporació.

**4. Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?**

No compten amb això.

**5. Es mesuren els resultat de la innovació? Índex de vitalitat?**

Tampoc tracten aquest aspecte.

**CELSA – ANNA CASALS – Directora Innovació**

**1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?**

**a. Tipus d'unitat corporativa**

Per a ells la innovació és el pont que es crea entre les seves unitats de negoci i l'ecosistema.

**2. Sistema de definició de reptes o objectius.**

**Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?**

Per a detectar els reptes analitzen la relació amb cadascun dels agents de l'ecosistema per a potenciar les millors oportunitats i detectar \*gaps on tenen escàs know-how.

**3. L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?**



## Open Innovation



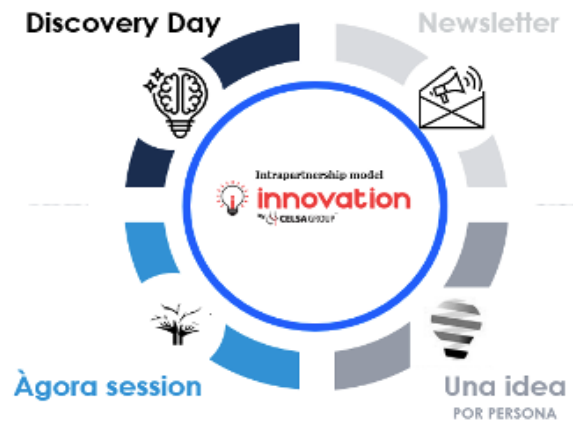
Per a Celsa la innovació oberta és una peça clau per a identificar i definir reptes i idees. El seu objectiu és treballar amb els agents externs de manera àgil i establint plataformes comunes de col·laboració. Per això el seu cercle és molt extens, i atenen tant les opinions dels clients, a les opinions dels seus proveïdors i partners, i als desenvolupaments de la competència. A més, col·laboren amb la comunitat d'innovació, universitats, centres de recerca i externs, així com amb startups enfocades al seu core business. Un exemple d'això últim és l'aliança que tenen amb Ogun, una plataforma de control i seguiment de les tasques entre el personal d'oficina i les obres.

#### 4. Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?

Si, duen a terme diversos programes i iniciatives per a fomentar i potenciar la cultura innovadora dins de l'empresa, en àrees funcionals del grup.



## Intraemprendimiento



**5. Es mesuren els resultat de la innovació? Índex de vitalitat?**

Si, davant cada acció d'intraemprenedoria s'estableixen indicadors que puguin mesurar l'impacte d'aquestes i avaluar els resultats.

## **CHIESI – CHELO FERNÁNDEZ – Especialista d'innovació**

### **1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?**

Chiesi és una empresa que no té un model d'innovació definit.

Però en el que hi han hagut 2 experiències importants.

Un grup de treball de generació d'idees que ha servit per a la millora de diferents àrees de la casa.

Un grup entorn a innovació digital liderat per la Directora de Sistemes en el que l'impacte de la Covid-19 els ha fet agilitzar la utilització de plataformes digitals per relacionar-se amb els metges.

El seu focus d'innovació ha estat en crear una plataforma integral que permetés als metges des d'un mateix espai digital trobar informació, poder fer consultes científiques o accedir a recursos de formació.

Chiesi també té una lògica d'innovació social vinculada a la característica de ser una empresa B-corp. Des d'aquesta basant es dediquen a desenvolupar solucions d'innovació pensades per a pacients.

### **2. Sistema de definició de reptes o objectius.**

**Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?**

Els seus grups de treball es centren en treballar sobre els reptes definits en el seu Pla Estratègic a nivell Chiesi Espanya.

### **3. L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?**

Es relaciona només amb els seus prescriptor que són els metges i amb associació de pacients.

### **4. Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?**

No com a tal. Creen grups de treball per emfatitzar diferents temes.

### **5. Es mesuren els resultat de la innovació? Índex de vitalita**

## **DAMM – LAURA GIL i JORDI TOREENT – Dir. Transformació Digital i Open Innovation Manager**

### **1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?**

Han estat treballant durant quatre anys, realitzant més de 400 projectes per a poder digitalitzar i preparar l'empresa per a poder innovar. Això no el no podien fer en absència d'un programa de Gestió de Relacions amb el Client o CRM. El nombre de projectes és tan elevat perquè en tenir una cadena de valor molt integrada des de matèries i cultius fins a bars, podent provar moltes coses en diferents parts de la cadena de valor.

El procés de digitalització ha estat complicat, ja que una empresa com Damm al contrari que moltes altres, no té una amenaça disruptiva. Creuen que en la capillaritat amb els bars és on es poden fer coses molt noves i útils.

Un exemple d'aquest procés de transformació va ser el projecte llançat abans de la pandèmia, una app per a contactar amb els bars. Durant la pandèmia tenien 1000 descàrregues i van decidir que seria el canal de comunicació amb els bars. Els Comercials van haver de cridar a tots els bars, per a així ensenyar-los i ajudar-los. En el moment de l'entrevista comptaven ja amb 25000 bars.

També han realitzat un market plau de tecnologies per als bars, dotant-los de solucions perquè els bars puguin crear QRs, serveis de take-away... qualsevol solució que els pogués ajudar durant els complicats mesos de la pandèmia.

També es van estar dedicant a desenvolupar eines solidaries per a poder tenir traçabilitat dels clients i així no tenir que tancar l'hostaleria de nou.

Tipus d'unitat corporativa

La unitat corporativa encarregada és l'àrea de transformació digital, ja que estan començant a obrir aquella innovació que no és de producte, com els models de negoci, la tecnologia...

Al principi la relació amb les diverses àrees va ser complicada, ja que no volien canviar bé perquè estaven satisfetes de com estaven funcionant i dels diners que estaven guanyant. Ara ja totes les àrees formen part dels processos de digitalització i són les principals tractores.

## **2. Sistema de definició de reptes o objectius.**

**Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?**

La plataforma podria funcionar-lis molt, s'alinea amb els seus objectius.

## **3. L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?**

Han disparat tots els camps possibles d'innovació oberta.

**Si, sí amb quins agents?**

### **Administració Pública**

Mantenen relació amb Acció i altres administracions. Van rebre molta ajuda per la seva part per a poder muntar el BCNTechCity. Creuen que es poden crear solucions conjuntes més potents si s'uneixen Damm, el sector del turisme, els bars i els Ajuntaments o l'AMB.

### **Start ups**

S'estan formant en com treballar amb start ups i han fet un call for start ups amb altres empreses semblants a elles, invertint en vàries. S'estan trobant amb una nova manera de col·laborar amb elles, desenvolupant projectes que a Damm li interessien amb start ups incipients. Elles s'encarreguen de desenvolupar i l'empresa de lliurar clients.

Estan creant palanquejaments amb totes les organitzacions que els poden ajudar com Acció, BCNTechCity, Mobile World Capital, Co-lider... En concret, amb BCNTechCity van arribar a un acord per a poder treballar amb les start ups en una relació de client.

### **Universitats / Centres tecnològics**

Treballen amb universitats com la UPC i ESADE perquè els solucionin reptes concrets.

### **Altres: quins?**

Han treballat amb clients com \*Cruïlla, Sonar, bars...

## **4. Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?**

Si, el seu pla de treball és formar en coneixements d'innovació a tota l'empresa, però és un pla a llarg termini. Pretenen llançar un projecte d'intra-emprenedoria com a projecte inicial, ja que és una gran idea per a preparar a la companyia perquè

sigui capaç de parlar el mateix idioma que les start ups.

### **5. Es mesuren els resultat de la innovació? Índex de vitalitat?**

En el camp del retorn, amb el tema de la digitalització no busquen un impacte concret amb un projecte concret, si no que l'han mesurat en forma de cost d'oportunitat ja que de l'altra manera era molt difícil de calcular. Es fan les següents preguntes: Què poden perdre si no inverteixen en digitalització? Que els pot costar perdre un 1% de la quota de mercat?

Ara hi ha 220 projectes en els quals l'impacte s'ha de mesurar en global. Alguns projectes, com la estratègia d'innovació, generen retorns a llarg termini. Uns altres són vehiclessis, com posar ordre en les dades. En alguns, com en el projecte de e-commerce és molt més fàcil mesurar el retorn.

Tenen molt en compte l'impacte en les personis, ja que poden tenir un problema si encara que embenen molta Cervesa no retenen talent. Es van tenir que digitalitzar també perquè la gent jovent preferia treballar en start ups que en una marca forta com Damm.

El seu KPI per a mesurar la viabilitat és l'índex de maduresa digital.

## **FLUIDRA – DAVID TAPIAS – EMEA R&D+I Director**

### **1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?**

Fluidra ve de ser una empresa molt endogàmica industrial. Són una enginyeria i desenvolupen producte de forma molt activa.

Els principis de Fluidra van ser molt fàcil, perquè el món no avançava tan ràpid i ells mateixos s'ho feien tot.

Van començar a obrir-se i col·laborar amb partners concrets per fer coses.

Fa 10 anys es van adonar que no arribaven a tot i van buscar partners per aportar coses que no tenien.

Quan tenen una necessitat busquen algun partner que els ajudi per cobrir aquella necessitat concreta.

Treballaven amb centres tecnològics per conèixer noves tecnologies.

#### Fluidra Accelera

- a. Van muntar una acceleradora per ajudar a:  
Conduir inputs de gent que es presentava a Fluidra amb idees i saber conduir-les
- b. Explorar venture capital. Si hi ha alguna start up que te alguna sinergia amb Fluidra buscar algun tipus de relació amb la companyia.  
Acceleració – posar diner i ajudar a créixer.

Van provar l'acceleradora durant 5-6 anys, però no treien cap profit i després van muntar el FluidraLab.

#### Fluidra Lab. (descripció més endavant).

A l'empresa tenen la innovació incremental interna i el FluidraLab que és una porta a la innovació oberta.

Fluidra detecta necessitats i busquen solucions fora.

Entren en contacte amb qualsevol stakeholder que els hi pugui donar solucions:

- Corporates
- Start ups
- Centres tecnològics
- Persones

Què ofereixen a canvi des de FluidraLab?

- Prova de concepte
- Res
- Venture client – client que compra
- Inversió
- Adquisició i integració
- Transferència tecnologia

Quan des de Fluidra parlen amb l'ecosistema els hi expliquen el següent:

- Qui som
- Que fem
- Que ens interessa.

La innovació la divideixen en tres parts:

- a. Respond: com respon la innovació presentada a les necessitats de la companyia
- b. Explore: companyia té identificades diferents necessitats es posen en contacte amb hubs innovació, acceleradores... per rebre inputs.
- c. Emprenedoria interna
  - i. Involucrar a la gent de Fluidra amb la innovació i donar solucions

Com defineixen les necessitats des de Fluidra?

No tenen una metodologia de definició de reptes:

- Parlen amb les BU per saber les necessitats.
- Trobar aquelles oportunitats a les necessitats de les BU.
- Hi ha tensió del dia a dia, i pocs pensen en el futur, això es fa des del departament d'innovació.

Les àrees d'interès per a la innovació es defineixen en el Bord d'innovació:

- President executiu
- Directors de les àrees: què és el que Fluidra vol escoltar en aquest moment.

FluidraLab: és global però situat a Sant Cugat.

**2. Sistema de definició de reptes o objectius.**

**Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?**

**3. L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?**

Des de Fluidra tenen molt bona relació amb Acció.

Fan molt ús del programa de scouting, aprofiten les oficines d'Acció a tot el món per trobar start ups o iniciatives interessants per a ells.

Oficina de Silicon Valley d'Acció els hi passa contactes, hubs perquè Fluidra investigui.

**4. Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?**

**5. Es mesuren els resultat de la innovació? Índex de vitalitat?**

A Fluidra mesuren els resultats de la innovació a nivell corporatiu amb el Vitality Mètric. Percentatge de vendes en un any concret, vendes nous producte respecte vendes totals.

Innovació de producte.

Fluidra Lab és el principal agent i proveïdor d'innovació de Fluidra oferint noves oportunitats i solucions a les necessitats de negoci de Fluidra.

Com? Fluidra Lab facilita la innovació actuant com a connector entre els agents externs i les unitats de negoci internes que desenvolupen projectes globals i transversals arreu del món.

Els nostres àmbits d'interès:

a. SOSTENIBILITAT: La piscina ha de ser un espai segur i

còmode per a la pràctica d'activitats aquàtiques però amb un ús eficient i sostenible dels principals recursos.

Reptes: - Reduir el consum d'aigua - Reduir el consum energètic - Mesurar l'ús dels recursos - Reduir l'impacte ambiental de les nostres operacions - Promoure i fomentar actituds sostenibles.

b. **SEGUR I SALUDABLE:** S'han de mantenir sempre els nivells de qualitat i seguretat indicats per la normativa vigent. El seguiment constant ha de permetre una ràpida identificació de qualsevol perill, informació als responsables de la instal·lació i resposta del propi sistema o dels responsables  
Reptes: - Garantir la qualitat de l'aigua  
- Garantir la qualitat de l'aire - Garantir la seguretat de l'usuari

c. **EXPERIÈNCIA DE L'USUARI I EL CLIENT:** Millorar l'experiència tant dels usuaris com dels clients a través de diferents moments de la cadena de valor. Reptes: - Instal·lació de productes - Manteniment - Millorar l'atenció al client - Netejadors robòtics de piscines - Desenvolupament de nous productes per a piscines.

Què pot oferir Fluidra Lab a startups o proveïdors de tecnologia externs?

- **PROVA DE CONCEPTE:** Com a primer pas, connectar sobre l'encaix més precís entre les BU i els agents externs per desenvolupar solucions o projectes comuns.

- **TRANSFERÈNCIA TECNOLÒGICA:** associació amb tecnologies innovadores que poden aportar solucions per a la generació de productes i serveis.

- **VENTURE CLIENT:** entrada al mercat generant i incorporant nous productes i serveis a través de socis i aprofitant la diferència

- **INVERSIÓ I M&A:** possibilitat d'invertir en empreses i desenvolupar una llarga relació que aportarà grans resultats al sector.

**GARMIN IBERIA SA – SALVADOR ALCOVER – Managing Director**

En contactar amb Garmin ens van explicar que la seva seu central és a Kansas City i és allà on es prenen totes les decisions estratègiques i d'innovació. A l'Àrea Metropolitana de Barcelona només tenen una seu comercial.

És per aquesta raó que manca de sentit realitzar l'entrevista amb ells sobre aspectes d'innovació ja que no podien aportar informació.

## **GIRÓ – SALVADOR SOLÀ – Director General**

### **1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?**

Giro ha centrat una part important del seu model d'innovació en l'ús dels materials de les malles que comercialitza en el sector de la fruita desenvolupant varis prototipus amb diferents centres tecnològics. Gran part del seu model d'innovació tracta sobre la sostenibilitat i la manera de trobar materials substituïts al plàstic (amb el qual sempre s'han fet les malles de fruita) per poder aportar un producte amb més valor i les mateixes propietats al seus clients i a la vegada essent sostenibles.

La principal dificultat ha estat l'encariment dels productes als clients finals en la qual cosa continua investigant en aquesta línia de treball.

### **2. Sistema de definició de reptes o objectius.**

**Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?**

### **3. L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?**

Es relacionen amb diferents centres tecnològics per tal de trobar materials substituïts del plàstic i que aportin les mateixes funcionalitats.

### **4. Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?**

No tenen.

### **5. Es mesuren els resultat de la innovació? Índex de vitalitat?**

No mesuren els resultats.

**LABORATORIO REIG JOFRE – ISABEL AMAT - Directora Innovació**

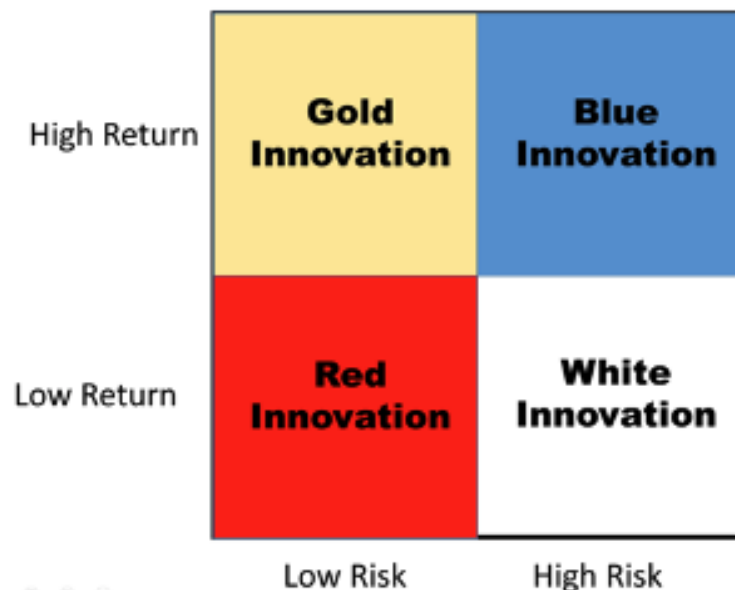
**1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?**

Isabel Amat és la responsable d'innovació, per la qual cosa s'encarrega de la definició i conceptualització dels projectes. S'asseguren de tota l'execució mantenint una visió holística de tot el projecte, fins a l'arribada al mercat per a assegurar-la. Tenen una unitat de R+D, però també treballen amb els de màrqueting.

Es centren tant en innovacions de l'àrea industrial com de la tecnologia. Dins de l'àrea terapèutica, exploren des de suplementos a medicaments, mantenint sempre en ment el millorar el Consumer Health Care.

La cartera de projectes s'intenta que sigui balancejat, que hi hagi alguns a curt i altres a mig termini, combinant riscos baixos i alts.

Basen la seva innovació en una matriu. Les innovacions vermelles són aquelles que es realitzen sobre el core de l'empresa. Les blanques són projectes amb molt de risc que aporten molt coneixement i s'aborden amb CDTIs. Aquests els ajuden a generar coneixements necessaris per a poder arribar en algun moment als projectes blaus. Finalment, el valor afegit de les innovacions vermelles, blanques i blaves sol venir de fora.



### **a. Tipus d'unitat corporativa**

Compten amb 3 unitats de negoci, però la d'innovació és l'encarregada de totes i el budget és comú. Aquest s'utilitza per a portar a terme la generació de nous productes com per a optimitzar la competitivitat dels quals ja existeixen sobre el core que ja tenen.

## **2. Sistema de definició de reptes o objectius.**

**Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?**

Publiquen els seus reptes en una àrea de la web, des de la qual escolten el mercat dels comerciants, metges, congressos... Des d'aquí, tenint en compte les necessitats de les filials, dels metges i les tendències validen si desenvolupar alguna cosa és necessari. Veuen molt afavoridor realitzar aquesta classe de scouting de les àrees per a realitzar business development. Des del departament d'innovació integren tota la informació i pregunten als experts com els metges i el departament regulador, per a saber si tot està bé i poden començar el projecte.

**Respecte al HubTalent**, a l'ésser una farmacèutica el seu problema és la cerca d'idees, què poden desenvolupar. Els pot servir la plataforma, però ells saben com resoldre els reptes, el seu problema és trobar idees per a saber que productes nous poden desenvolupar. Per a ells seria més interessant una plataforma en la qual metges i usuaris plantegessin reptes que Reig Jofre pogués solucionar.

## **3. L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?**

Sempre estan en col·laboració amb algú en alguna part de la cadena de valor. Veuen el co-desenvolupament com una cosa molt beneficiosa, ja que els permet compartir riscos i beneficis. Treballen amb la plataforma CataloniaBio, en la qual hi ha moltes universitats, a través de les quals el responsable d'innovació canalitza les necessitats. Participar en aquesta classe d'actes com CatBio o Ship2B els permet tenir un scoop

de Barcelona i d'Espanya per a buscar partners, tecnologies... Tenen capacitats industrials però no de desenvolupar molècules, per la qual cosa aporten finançament a empreses encarregades d'això a canvi d'una participació en la companyia.

#### **Universitats / Centres tecnològics**

Col·laboren amb universitats, treballant amb ells en patents que aquestes tenen.

#### **Altres: quins?**

Han realitzat projectes de joint-venture amb biosimilars, creant campanyes al 50% de responsabilitat amb l'altra empresa. D'aquesta manera han estat capaces de tenir finançament suficient, a més de desenvolupar el producte de manera més àgil i evitar que s'enquistés dins de l'empresa.

#### **4. Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?**

Realitzen un Hackaton intern cada 2-3 anys. Es realitza una crida interna i surten a veure alternatives durant 4 dies. Ara després d'un temps estan portant cap endavant 1 d'ells.

#### **5. Es mesuren els resultat de la innovació? Índex de vitalitat?**

No mesuren els resultats, només si el supòsit business case s'ha completat o no, basant-se en si ha arribat al mercat.

**MANUSA DOOR SYSTEMS SL – LAIA GUILERA – Business Strategy & user experience**

L'empresa Manusa ens va comunicar que es troba en fase de reorientació en el camp d'innovació de l'empresa, passant per un procés de molts canvis, per la qual cosa no els sembla un bon moment per a participar en l'enquesta.

Creuen que en el futur podran aportar dades més interessants.

**1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?**

El model es basa en la innovació oberta per a trobar noves línies de negoci. Exemples d'això són projectes programari, pantalles interactives i vídeo conferències. Aquestes iniciatives els permeten liderar des d'Espanya, crear solucions de col·laboració.

La innovació incremental flueix sola treballant amb clients finals, mitjançant contacte directe. Amb ells s'identifiquen les necessitats i es realitzen casos d'ús replicable, que passen de one-to-one a one-to-many. Normalment sorgeixen amb els clients grans projectes, ja que a partir de demandis específiques hi ha clients que paguen el desenvolupament (per exemple d'un programari). L'empresa posteriorment ho incorpora i extrapola. Un exemple d'això és la connexió d'impressores amb Google.

**a. Tipus d'unitat corporativa**

Es va produir un canvi organitzatiu quant al comitè de direcció EMEA. Aquest és l'òrgan innovació a nivell regió, i a més són els que gestionen el pressupost. Des d'Espanya es gestionen els problemes i relacions que sorgeixen aquí amb clients. No obstant això, les coses grans ocorren i es desenvolupen a Europa. A més, Ricoh Europa també és qui s'encarrega de la quantitat de pressupostos. Des d'allí es creen processos d'innovació mantenint el contacte amb tots els països, alimentant-se així dels diferents processos. Si en un moment concret és necessari atendre les necessitats d'un país, s'encarreguen d'enviar-se coses entre ells i compartir.

**2. Sistema de definició de reptes o objectius.**

Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?

No tenen reptes perquè col·laboren amb empreses i co-creen amb elles.

S'apunten l'existència de la plataforma per si algun dia tenen algun repte que puguin pujar a la web. Els ha semblat una idea interessant si no hi ha una obligatorietat de continuar, si poden participar de manera esporàdica.

**3. L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?**

En quant a l'ecosistema, Ricoh només manté relació amb els clients. Algunes vegades han col·laborat amb start ups, però cada vegada ho estan fent menys, ja que encara que proporciona agilitat a l'estafi-to-market és més difícil de gestionar que les accions realitzades per ells mateixos.

**4. Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?**

No tenen.

**5. Es mesuren els resultats de la innovació? Índex de vitalitat?**

Els resultats d'innovació es mesuren comptabilitzant els resultats de negoci, els quals s'avaluen a través de les vendes.

**ROCA SANITARIS – JORDI CORRAL – Global Innovation  
Project Manager**

**1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?**

La funció d'innovació va ser incorporada a l'empresa fa 15 anys, però el model inicial es basava en la realització de coses disruptives. No obstant això, aquest model ha anat evolucionant cap a tots els reptes que l'empresa té, la qual cosa ha derivat en un Hub. En ell col·laboren mitjançant innovació oberta amb centres de recerca i universitats.

Tipus d'unitat corporativa

Compten amb una unitat anomenada Global Innovation, i tracten de fer fluir la informació des d'aquesta cap a la resta de departaments.

**2. Sistema de definició de reptes o objectius.**

**Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?**

Tenen voluntat d'estar en plataformes en les quals puguin penjar els seus reptes d'innovació, creuen que els seria de gran ajuda.

**3. L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?**

Consideren que encara que el mercat és el món, Barcelona no té res a envejar a uns altres hubs de innovació de tot el món, la ciutat és molt important per a ells. Sempre tracten de buscar coneixement extern que complementi el seu propi, i creuen que aquelles empreses que no estiguin disposades a col·laborar no podran sobreviure a aquests temps en els quals vivim. Aquesta iniciativa està molt integrada per la nova gerència, encara que es troben en una fase d'aprenentatge per a posar-ho en marxa. Posar coneixement extern que complementi el que ja hi ha in-house no és una tasca senzilla, estan intentat crear una organització més permeable en la cultura de la innovació.

Si, sí amb quins agents?

Administració Pública

Si, han participat en missions exteriors i en formacions de Acció. Estarien encantat de participar en projectes proposats

de col·laboració amb start-ups i agrairien que els donessin visibilitat a través de les eines de difusió.

**Start ups**

Tenen el repte de passar de ser un lab a un hub, catalitzador d'idees. Col·laboren amb start-ups i proveïdors però no posen diners en elles, si no que els donen accés al mercat.

**4. Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?**

No compten amb aquest sistema

**5. Es mesuren els resultat de la innovació? Índex de vitalitat?**

Actualment no.

## **SCHNEIDER ELECTRIC – TONI ALÉS – Product Marketing Manager**

### **1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?**

Schneider és una empresa B2B, l'acció de la qual s'enfoca en el proveïdor de béns i serveis. L'entrevistat Toni Alés porta 30 anys en l'empresa, i cada 3 anys canvia de departament, sempre a aquells que necessiten transformació.

Fa uns 4 o 5 anys van decidir dur a terme una iniciativa per a posar en marxa la innovació oberta. Aquesta iniciativa va ser local de Schneider i personal de Toni, i ha agradat tant que es farà escala a nivell mundial.

Aquest procés d'innovació es va desenvolupar per a superar la burocràcia interna. Era necessari augmentar l'agilitat des d'Espanya, ja que compten amb les limitacions d'una organització molt gran.

#### **a. Tipus d'unitat corporativa**

Per a identificar les possibles millores van crear un departament d'intraemprenedoria. Encara que ho porten dues persones, poden agafar recursos d'altres departaments si la iniciativa a desenvolupar enriqueix el propòsit de la marca.

Es centren en millorar 3 camps: processos, productes (no desenvolupen un nou producte amb patents, si no que els adapten en local) i canvis de canal. Les idees que se seleccionen vénen d'una catarsi de molts processos de brainstorming, dinàmiques de grups... Es valoren i s'agrupen en millores internes, transformació del canal de vendes... i se selecciona una (que pot ser tant un producte com un servei) que millori l'empresa i la cadena de valor.

Compten amb un pressupost que assignen una vegada prioritzades les iniciatives.

### **2. Sistema de definició de reptes o objectius.**

**Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?**

De moment el canal no està preparat per a nous models de negoci i innovacions, per la qual cosa actualment estan centrats en educar-ho.

**3. L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?**

**Si, sí amb quins agents?**

**Administració Pública**

**AMB**

**Start ups**

**Universitats / Centres tecnològics**

**Altres: quins?**

El 80% de les iniciatives de Schneider Electric es desenvolupen a través de la innovació oberta. El procés es basa a seleccionar l'ecosistema en el qual volen desenvolupar el producte o servei, buscar partners, realitzar benchmarking i crear l'ecosistema de treball. Aquest últim és el que utilitzen per a dur a terme la iniciativa.

**4. Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?**

Les iniciatives es desenvolupen amb persones de diferents departament, encara que tot es coordina des del departament d'intraemprenedoria. Seleccionen a aquelles persones que manquen de por i que tenen ganes de menjar-se el món. La clau és triar a aquelles amb un perfil i mindset adequat. Tracten d'empoderar-les perquè puguin actuar com els amos de les seves idees, treballant molt en les soft skills.

**5. Es mesuren els resultat de la innovació? Índex de vitalitat?**

Hi ha unes 2 o 3 iniciatives a l'any que tenen impacte.

## **SEDAL – RAMÓN GUIXÀ – Director General**

### **1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?**

#### **a. Tipus d'unitat corporativa**

El model d'innovació està liderat pel propi director general i ha tingut dos grans àmbits de treball.

Materials: bàsicament introducció de material ceràmic que donin més funcionalitats a les aixetes.

Introducció de factors de sensòrica i digitalització per crear productes de més valor afegit concretament de comandaments per a les dutxes. Dutxes digitals.

El factor diferencial del model d'innovació de Sedal és la interacció amb les seves plantes de producció a Xina intentant buscar productes diferencials per a tots els segments del mercat.

A Sedal van començar amb la innovació a través de l'electrònica. Ells es dedicaven només a la part mecànica i van contractar a enginyers d'electrònica i van innovar en aixetes electròniques.

Van aportar la barreja d'aigua de forma electrònica que abans sempre era mecànica.

Des de l'empresa també ajuden als seus clients a innovar.

### **2. Sistema de definició de reptes o objectius.**

**Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?**

Es defineixen segons el seu Pla Estratègic.

Per innovar en el seu core business que són els cartutxos ceràmics per aixetes van contractar els millors consultors alemanys de ceràmica que els hi van ajudar a diversificar la ceràmica a d'altres sectors.

Per entrar en el món de l'electrònica van contractar a enginyers electrònics per poder començar i van buscar 3 start ups d'electrònica d'USA, Israel i Barcelona.

Finalment van absorbir a l'start up de Barcelona i es van quedar amb el seu talent.

Podria ser interessant si es troben amb un repte obert poder

plasmar-ho a la plataforma HubTalent per tal d'obtenir solucions.

**3. L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?**

**Si, sí amb quins agents?**

**Administració Pública**

**AMB**

**Start ups**

**Universitats / Centres tecnològics**

**Altres: quins?**

La Directora del departament de ceràmica de Sedal la van fixar de la universitat, abans ella era Doctora a la universitat. Aquesta és la relació que tenen amb universitat.

Amb centres tecnològics com Leiat i Eurecat tenen col·laboracions puntuals.

Amb start ups tenen relació per coses puntuals com l'electrònica. En el cas de l'electrònica però van acabar comprant l'start up.

Fa anys feien un radar d'start ups però ja no ho fan més.

**4. Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?**

No tenen.

**5. Es mesuren els resultat de la innovació? Índex de vitalitat?**

Sí mesuren els seus resultats.

Els resultat d'innovació els mesuren a través de l'Índex de Vitalitat, és a dir a través del número de vendes de productes nous. El 60% de les vendes venen de productes creats en els últims 6 anys.

Tot això va lligat al nou projecte de transformació de l'empresa que va començar al 2014 quan va arribar l'actual CEO, Ramon Guixà. Al 2014 Sedal era una enginyeria i no tenia cap enginyer en plantilla. Actualment tenen un gran equip d'enginyers i desenvolupen molt producte propi i per tant poden mesurar els nous projectes. Han creat 80 productes des del 2014. D'aquests només 3 no han funcionat.

## **THE EAT OUT GROUP SL**

L'empresa The Eat Out Group, degut a totes les circumstàncies de la Covid-19 ha hagut de fer un ERO i moltes persones del departament d'innovació ja no hi treballen.

Per aquest motiu, creiem que no és el moment adequat per a parlar amb aquesta empresa.

**1. Quin és el model d'innovació de l'empresa?**

**a. Tipus d'unitat corporativa**

Tucaí a desplegat solucions de millora per els seus tubs de connexió de fluids d'aigua.

Els seus esforços d'innovació han estat centrats en diferents projectes suportats per convocatòries del CDTI.

Els seus principals objectius han estat:

L'ús de materials no contaminants

L'ús de materials sostenibles

Millorar la facilitat dels processos d'instal·lació dels seus tubs.

En el cas de Tucaí aquesta innovació s'ha realitzat bàsicament des de Catalunya però amb molta relació amb la seva planta de fabricació a Xina.

**2. Sistema de definició de reptes o objectius.**

**Teniu algun repte actualment per resoldre i podríeu estar interessants en publicar-lo a la plataforma que promou AMB, HubTalent?**

Per el moment no tenen cap repte que creguin que pot ser susceptible a publicar en la plataforma HubTalent.

**3. L'organització té relació amb l'ecosistema? Sistema d'innovació oberta amb quins mecanismes?**

**Si, sí amb quins agents?**

**Administració Pública**

**AMB**

**Start ups**

**Universitats / Centres tecnològics**

**Altres: quins?**

No tenen moltes relacions amb l'ecosistema.

**4. Sistema d'emprenedoria corporativa o similar?**

No existeix programa d'emprenedoria corporativa.

**5. Es mesuren els resultat de la innovació? Índex de vitalitat?**

Per el moment no es mesuren els resultats d'innovació.

## 2.5. NOTA DE CONJUNTURA

### **Contacte amb les empreses.**

Actualment estem vivint temps molt convulsos. La crisi de la COVID-19 continua present, encara que a la majoria d'empreses ja està superada i d'altres han tingut molts bons resultats (depenent del sector), però segueix present en el dia a dia de tots nosaltres.

A banda d'això, hi ha quatre altres temes que estan afectant molt a les empreses independentment del sector en el que actuem.

1. **Crisis de logística amb Àsia.** Els preus de logística amb Àsia s'han encarit per 9 o per 10 en els últims mesos. A part d'això hi ha una falta de compromís en els terminis dels transports.
2. **Crisi de semi-conductors.** Hi ha una gran escassetat de semi-conductors al món que fa que moltes empreses tinguin productes inacabats per la falta d'aquests.
3. **Crisi de les matèries.** Hi ha una falta i encariment de moltes matèries per a diferents indústries.
4. **Crisi energètica.** Per últim i no menor estem vivint una crisi energètica al món amb els preus totalment disparats que afecten a tot tipus d'indústries, sectors i empreses.

Totes aquestes crisis anomenades estan fent que les empreses estiguin molt tensionades i centrades en resoldre els seus problemes y per tant això ha afectat molt a LTC a l'hora de poder establir contactes i posteriors entrevistes amb les empreses i iniciatives d'innovació trobades a l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

\*\*\* Les entrevistes han estat qualitatives.

S'ha percebut una dificultat evident en recollir dades que resultin comparables entorn dels resultats de la innovació, sobre inversió en innovació i sobre impacte en el compte d'explotació.

En moltes empreses les decisions d'innovació es prenen en base més a una oportunitat que a pressupost.

En moltes empreses les fronteres pressupostàries entre el que és R+D i innovació són difuses.

## 2.6. TIPOLOGIA DE CENTRES D'INNOVACIÓ

### Models d'Innovació

Ja sabíem abans de començar a radiografiar la forma de fer la innovació de les quinze empreses entrevistades que no sortiria un model dominant d'innovació. Efectivament així ha estat, la diversitat és molt gran tot i que destacarem alguns punts coincidents. S'adjunta una llista amb els principals accents de cada model d'innovació que és molt explicativa d'aquesta diversitat.

Sovint quan una empresa explica la seva estructura, equip o programa d'innovació cometem un error d'anàlisi. Tendim a aïllar aquesta variable de la resta de l'organització i del seu management. Com si tenint una direcció o equip d'innovació ja estigués tot arreglat. Cal fer tot el contrari. Cal estudiar la innovació dins el conjunt de l'empresa. És molt habitual el cas d'empreses que dediquen recursos a la innovació, treuen els seus prototipus però el mecanisme de portar els productes al mercat no s'activa.

Una de les barreres per les quals els models d'innovació no funcionen és per l'enorme dificultat de posar la innovació, que està orientada al futur, en l'agenda del present, que està saturada dels afers del dia a dia. Moltes empreses no assolixen ser realment ambidextres per a poder explotar bé els seus negocis actuals i explorar a través de la innovació els seus negocis futurs a la vegada. La veritable dificultat de la innovació no està sovint en la capacitat de crear creativament propostes, sinó en tenir organitzacions amb capacitat d'absorbir i portar al mercat els projectes d'innovació que la pròpia empresa crea. Un model d'innovació serveix per donar fluïdesa en el trànsit que va dels reptes d'innovació que té una empresa al mercat. Des d'un punt de vista corporatiu, la innovació és allò nou que es ven. No són les estanteries plenes de prototipus. I per a que la innovació arribi a mercat

no cal només la complicitat de l'equip d'innovació i del CEO, cal que l'entramat directiu i comandaments del middle-management d'una organització hi estiguin compromesos. Per això, el model d'innovació no és només com es crea un "funnel" d'innovació, sinó com tota l'empresa es prepara per la innovació. Moltes altres empreses, tradicionalment venen d'un model més basat en R+D que en innovació, amb un R+D que realitzava propostes de millora de productes dels mercats actuals o s'aventurava en alguna adjacència no molt radical. El model de R+D és més fàcil d'incardinar en el conjunt de l'empresa que el model d'innovació. Empreses com Celsa, com Ricoh i Tucai, venen d'aquesta tradició i han de fer esforços culturals sostinguts per abraçar un model d'innovació d'impacte.

Algunes característiques recurrents dels models d'innovació estudiats:

- molts dels models d'innovació es perceben com oberts. El paradigma de la innovació tancada ha decaigut. La innovació oberta és mainstream. Altra cosa són els resultats que de la innovació oberta se n'extreuen, com planteja el pare de la innovació oberta, Henry Chesbrough en el seu darrer llibre<sup>1</sup>. Les formes d'innovació oberta entre empreses són múltiples, i poden concretar-se en la col·laboració per desplegar productes i serveis conjuntament o en aplicar tecnologies pròpies d'un sector a d'altres sectors. Reig Jofre co-desenvolupa productes amb partners de l'ecosistema. Ricoh co-crea solucions amb els seus clients. El departament d'innovació de Celsa fa de pont entre les business units i l'ecosistema per buscar know how i solucions als reptes.
- moltes empreses treballen per reptes per a poder orientar estratègicament la seva innovació. Empreses tan diferents com Asepeyo, Giró o Laboratoris Reig Jofre basen el seu model d'innovació en un sistema de reptes. Els reptes actuen com a camps magnètics de

---

<sup>1</sup> Chesbrough, Henry, Resultados de innovación abierta. Ed. Deusto, 2020

la creativitat que volen invertir i de les oportunitats que en volen extreure. El lligam entre estratègia i innovació és un indicador de maduresa d'un sistema d'innovació.

- moltes empreses admeten dificultats amb la cultura del risc. Els mecanismes de governança de la innovació molt sovint actuen més de filtre per a les innovacions que decauen que de líders per a les innovacions que es promouen. Sense lideratge no s'assumeix el risc, sense lideratge no es desbloquegen les agendes saturades del dia a dia per fer espai a la innovació. Quan hi ha líders identificats d'innovació, com és el cas d'Asepeyo amb Ricard Alfaro, o com el cas de Sedal, amb Ramon Guixà, la diferència en els resultats és molt evident. En tots els casos resulta fonamental el posicionament de l'alta direcció respecte de la innovació, i en especial del màxim responsable de l'empresa. Que les empreses s'orientin a un tipus d'innovació incremental o més radical té molt a veure amb la cultura corporativa, el context del sector, i la capacitat de risc dels líders de l'empresa. Molts CEO's o directors generals de les empreses no han arribat a la seva responsabilitat per ser primeres espases d'innovació, més aviat hi han arribat per les credencials en eficiència, creixement o direcció d'equips. Molts d'ells han d'afrontar la presa de decisions respecte de la innovació sense ser el camp on es mostren més experimentats. El panorama comença a canviar, directors d'innovació, han passat a assumir la direcció general de les seves empreses. A mesura que hi hagi més trajectòries en les direccions d'innovació, hi anirà havent directors generals que provindran de l'àmbit de la gestió de la innovació.
- la majoria d'empreses no disposen d'una caixa d'eines pròpia de la innovació. Usen eines convencionals i sovint les adapten a la seva cultura. Un model d'innovació madur, no pretén inventar la roda de la innovació, però tendeix a crear eines i mecanismes propis per a la innovació. En les entrevistes realitzades no hem trobat cap cas d'empresa amb caixa d'eines

pròpia.

- Algunes empreses han incorporat en el seu model d'innovació programes d'emprenedoria corporativa com Celsa, o Schneider Electric. Aquestes empreses impulsen la innovació fent que alguns professionals de la seva comunitat despleguin projectes d'innovació com si fossin emprenedors. Amb marge d'autonomia, amb suport extern o intern, complementant la seva activitat com emprenedors normalment amb les seves funcions habituals (amb una reducció de jornada sovint del 10%). L'emprenedoria corporativa està donant resultats i moltes empreses es plantegen aquesta fórmula, que té alguns clars avantatges: desplegament de talent innovador i fomentar la innovació no en idees sinó en emprenedors.
- Moltes de les empreses consultades disposen d'un departament d'innovació, però què vol dir aquesta estructura és diferent a cada empresa. En alguns casos es tracta d'equips molt complets i amb força recursos, com és el cas de Roca Sanitaris o el cas de Damm en d'altres com Sedal, en realitat existeix més una cultura d'innovació que un departament d'innovació.
- La cultura corporativa d'una organització determina el seu model d'innovació. Aquí no s'aprecien excepcions. La cultura té un pes molt important en la forma com s'organitza la innovació, en el seu grau d'obertura real, en la capacitat d'assumir riscos, en el tempo dels projectes d'innovació, en l'orientació a curt o mig termini, en la selecció dels perfils innovadors, en la forma com s'involucra l'alta direcció. Les cultures evolucionen i sovint la innovació és un termòmetre de la seva evolució. Roca seria un bon exemple, Chiesi i la seva transformació digital, un altre.
- **El factor clau d'un model d'innovació són els resultats, és a dir, quin índex de vitalitat mostren. Le empreses no viuen de fer tallers d'innovació,**

sessions de design thinking o hackatons. L'índex de vitalitat és el volum d'ingressos i beneficis vinculats a projectes d'innovació, nascuts fa dos, tres, quatre anys, en el compte d'explotació. No hem disposat d'aquesta informació de forma precisa. Però després de realitzar aquest estudi podem concloure que tot i que els models d'innovació corporativa han madurat molt i no tenen res a veure amb els de fa cinc anys en la majoria d'empreses, encara l'impacte de la innovació és baix. I és que com molt bé expressa el professor Gary P. Pisano a Creative Construction<sup>2</sup> innovar és molt difícil. En qualsevol cas la dificultat no és un eximent. No hi ha alternativa a la innovació per a mantenir la competitivitat en un món que canvia acceleradament. La fase del "innovation theater" està acabant, l'escuma que ha acompanyat a tot allò que sonava a innovació ha baixat, però la seva necessitat és més gran que mai. La innovació és, en gran part, el nou que venen les empreses i això és el gran repte de les empreses que hem estudiat de l'ecosistema d'innovació de l'Àrea Metropolitana de Barcelona per als propers anys.

---

<sup>2</sup> Pisano, Gary P. Creative Construction, Public Affairs, 2019

### 3. REFERÈNCIA ALS MODELS D'INNOVACIÓ CORPORATIVA

**Asepeyo:** en base a reptes estratègics. Projectes d'innovació centralitzats i amb una forta orientació tecnològica. Innovació oberta molt potent. Aliances amb centres com el BSC i Google.

**Banc Sabadell B start up:** el model d'innovació del banc està basat en Innocells i el programa BStart Up és una iniciativa per recolzar start ups innovadores per desenvolupar els seus projectes de manera àgil. Alta projecció a tot l'estat.

**Celsa:** en base a reptes estratègics. Intenten donar solució als reptes a través de la relació amb l'ecosistema. La innovació a l'empresa fa de pont entre les unitats de negoci i l'ecosistema. Tenen un model d'innovació oberta molt desenvolupat.

**Chiesi:** No té model d'innovació com a tal però centra la seva innovació en la generació d'idees i entorn la innovació digital. Com a nota diferencial aquesta farmacèutica té una lògica d'innovació social essent una empresa B-Corp. Molta relació amb el model d'innovació de la seu central.

**Damm:** En una empresa molt product-centric, la innovació ha ajudat a desplegar el procés de digitalització de l'empresa per a poder començar a innovar en temes que no fossin producte si no en models de negoci, tecnologia o canal. Al tenir la cadena de valor molt integrada poden testejar moltes innovacions a diferents parts de la cadena de valor.

**Garmin Iberia:** És una empresa totalment centralitzada a Kansas City. Als USA és on es decideix tot i es realitza la innovació, a l'Àrea Metropolitana només són seu comercial.

**Giró:** El seu model d'innovació està basat bàsicament en el seu principal repte que és la sostenibilitat i trobar materials substituïts al plàstic. Per poder resoldre aquest repte es recolzen en centres tecnològics.

**Laboratorios Reig Jofre:** en base a reptes estratègics. Publiquen els seus reptes a la web per escoltar l'opinió de

l'ecosistema (metges, comercials, congressos...) i això els hi serveix per desenvolupar productes nous. Tenen un model molt col·laboratiu, col·laboren en totes les parts de la cadena de valor i això els hi permet repartir riscos i beneficis en forma de co-desenvolupament. Centren la innovació tant en l'àrea industrial com en tecnologia. En cartera tenen projectes tant a curt com a mig termini així com amb riscos baixos i alts.

**Manusa Door Systems:** Model en fase de construcció. Acaben d'incorporar nou director de R+D+i.

**Ricoh:** Model híbrid basat en una lògica de tecnologia i de contrast dels equips comercials.

**Roca Sanitaris:** Model de reptes estratègics gestionats pel Global Innovation Hub des d'on col·laboren en innovació oberta amb centres d'investigació i universitats.

**Schneider Electric:** Model basat en innovació oberta. El 80% de les iniciatives es desenvolupen a través de la innovació oberta. El procés es basa a seleccionar l'ecosistema en el qual volen desenvolupar el producte o servei, buscar partners, realitzar benchmarking i crear l'ecosistema de treball. Tenen també un programa d'emprenedoria corporativa per identificar possibles millores en processos, productes i canvis de canal.

**Sedal:** Model d'innovació basat en reptes. Bàsicament els seus reptes són els materials i factors de sensòrica i digitalització. Un factor diferencial d'aquest model és la interacció amb les seves plantes de producció a Xina per intentar buscar productes diferencials per a tots els segments de mercat.

**The Eat Out Group:** Han realitzat un ERO recentment a l'empresa per tant no s'ha pogut mantenir entrevista.

**Tucai:** Lideratge fort d'innovació basada en la col·laboració amb centres tecnològics i finançada parcialment amb fons CDTI.

## 4. PRINCIPALS CONCLUSIONS ESTRETES DE LES ENTREVISTES REALITZADES

### Presentació BizBarcelona

#### Una nova síntesi d'innovació

- La innovació és present a les empreses per què s'identifica amb el futur que cal posar a l'agenda del present
- La innovació s'ha instal·lat en l'imaginari de les empreses consistents
- Les empreses estan començant a pensar models propis d'innovació, amb menys models importats. (Exemple Cas Asepeyo)
- Les fronteres entre I+D i innovació són sovint difuses
- Les empreses necessiten millora del què venen ara.
- I les empreses necessiten una lògica de creació de valor no inercial que és el que els pot proporcionar la innovació.
- Mai es un bon moment per a la innovació.
- Ni el context de creixement, ni el context d'adversitat.
- El lideratge esdevé clau.
- Les empreses es mouen al ritme de les oportunitats
- Les ajudes a la innovació es mouen al ritme de les burocràcies.
- Les empreses quan veuen oportunitats clares no acostumen a esperar a les subvencions.
- Les subvencions serveixen més per explorar.
- Només innoven les empreses que es preparen integralment per innovar.
- Suma de cultura, de lideratge, de sentit emprenedor.

- Qui fa les coses és més important que tenir un mètode perfecte.
- La relació amb l'ecosistema és més important que l'ecosistema. (Exemple Cas Celsa).

## **5. BENCHMARK DE TENDÈNCIES INTERNACIONALS EN TERMES D'ATRACCIÓ**

### **TENDÈNCIES INTERNACIONALS EN TERMES D'ATRACCIÓ**

Les ciutats incloses en l'estudi de benchmark són llocs de referència internacional en qüestions d'atracció.

Els resultats trobats tenen una lògica entesa dins del seu entorn i la seva cultura i ens ajuden a entendre les tendències d'actualitat que, en tot cas s'han d'estudiar i adaptar al nostre propòsit.

#### **CIUTATS ESTUDIADAES:**

- 1. Amsterdam**
- 2. Berlín**
- 3. Boston**
- 4. Copenhaguen**
- 5. Hèlsinki**
- 6. Londres**
- 7. Milà**
- 8. Nova Iorque**
- 9. París**
- 10. Estocolm**

## 5.1. CONCLUSIONS SOBRE LES PRINCIPALS TENDÈNCIES INTERNACIONALS EN TERMES D'ATRACCIÓ

Les metròpolis europees destinen recursos importants a desenvolupar els seus ecosistemes de competitivitat i innovació. Promoure la creació de riquesa és una condició per poder desplegar polítiques que ajudin a l'equilibri social. En aquest sentit, és especialment important assenyalar que la majoria de les ciutats centrals i els seus entorns metropolitans busquen dinamitzar de manera semblant les seves economies metropolitanes.

Les diferències tenen més a veure amb les formes que una determinada cultura de relació públic – privada facilita en uns llocs més que en altres. En general les metròpolis estudiades tenen una relació fluida amb els actors privats de l'ecosistema. Sense aquesta relació d'una confiança mínima no hi ha res que ofereixi resultats. Quan aquesta fluïdesa i confiança no es dona es defineixen iniciatives que acaben resultant arquitectures buides d'actors reals que puguin impulsar les lògiques del desenvolupament econòmic.

Un ecosistema de competitivitat i innovació té un rendiment en funció de la seva densitat de talent emprenedor, per això el vector d'atracció de talent i de promoció de l'emprenedoria és present de manera transversal a totes les metròpolis. Orientar el talent local a les àrees de coneixement STEAM i alhora promoure iniciatives d'atracció d'emprenedors és constant. La diferència entre ciutats no està només en l'estil sinó en la inversió que hi fan.

Un segon factor important té a veure amb la capacitat de l'administració de multiplicar les interaccions entre els actors del sistema: la pròpia administració, les universitats i els centres de recerca, els centres tecnològics, les empreses, les start ups, els fons d'inversió de capital risc i els facilitadors privats de la innovació i l'emprenedoria. Moltes vegades aquesta voluntat de multiplicar les relacions es concreta en espais emblemàtics dedicats a la innovació i l'emprenedoria. Molts d'aquests centres tenen com a repte oferir resultats tangibles. Si les empreses tenen molta "innovation comedy" a les seves narratives i esforços d'innovació, també les administracions en dinamitzar els seus ecosistemes tenen molt de "ecosystem theater". Donar resultats, tenir impacte que es pugui traduir en un augment del PIB, és l'únic que realment ajuda a la creació de riquesa per distribuir-los posteriorment.

El nivell d'interaccions productives és l'indicador de procés més important a l'hora de consolidar el rendiment d'un ecosistema de competitivitat i innovació. De la mateixa manera, és fonamental poder acreditar l'impacte de la innovació en l'increment de les capacitats d'un ecosistema a través dels resultats d'innovació corporativa, d'innovació social i d'innovació pública.

Veient la similitud de les iniciatives, malgrat les lògiques diferències de densitat i de volum de cada metròpolis, es pot arribar a la conclusió que hi ha molt espai per innovar en les pròpies polítiques de promoció de la innovació a les metròpolis europees.

## 5.2. BENCHMARK CIUTATS

### 5.2.1 AMSTERDAM

Amsterdam, també coneguda com la Venècia del Nord pels seus més de 100km de canals, és coneguda mundialment per ser una ciutat jove, dinàmica i multicultural, on actualment habiten al voltant d'1,1M de persones. El seu creixement ha estat exponencial en els darrers anys, i molt superior al de la resta de les ciutats dels Països Baixos. Un dels motius és l'aposta de la ciutat per facilitar la creació de nous negocis, cosa que genera una atracció del capital econòmic i intel·lectual, tant nacional com internacional.

En aquest sentit, la ciutat compta amb múltiples serveis que ofereix de manera gratuïta per crear empreses i start ups. Alguns com la possibilitat de reclutament de talent STEM, programes de finançament per a start ups, Venture Builder, Venture Capital, accions de networking, així com innumbrables espais i infraestructures a disposició dels nous emprenedors.












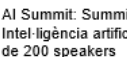




A més, observem una estreta col·laboració amb les universitats de la ciutat per la posada a disposició dels projectes de recerca per a l'ús intern de les empreses, així com programes de beques per crear oportunitats entre el teixit empresarial i els estudiants amb talent. Per a aquests hi ha una pàgina web de l'ajuntament on a més de publicar les últimes ofertes vigents de les empreses a la ciutat, també ofereixen guies pràctiques de com buscar feina, com buscar una empresa, informació sobre visats, i tots els beneficis que la ciutat ofereix per a tots els residents.

D'altra banda, a nivell tecnològic i d'innovació, Amsterdam organitza diverses fires d'innovació i intel·ligència artificial, workshops i programes per a la connexió entre empreses de caràcter internacional. D'aquesta manera, generen notorietat de la seva marca ciutat i es posicionen com una ciutat oberta al desenvolupament.

#### **Àrea de diferenciació:**

- Host i organització de congressos internacionals de tecnologia i innovació
- Serveis i programes de creació i desenvolupament per a empreses i start ups
- Estreta col·laboració amb les universitats

## Overview – Benchmark Internacional – Amsterdam <https://www.iamsterdam.com/en>

Universitats	Atracció d'empreses	Start ups	Talent	Network	Innovació	Altres accions	RRSS
<p><b>Study in Amsterdam</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exposició de tota l'oferta universitària, i d'estudis complementaris. Aportant informació sobre més de 30 entitats. Algunes destacades són: <ul style="list-style-type: none"> <li>UNIVERSITY OF AMSTERDAM</li> <li>Destacada mundialment</li> <li>  </li> <li>  </li> <li>Universitat privada americana</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Coding academies and courses in Amsterdam and beyond</b></p> <p>A més també trobem una ampla oferta formativa especialitzada en els professionals tech</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta de beques en empreses</li> <li>Oferta de programes de trainee</li> <li>Més de 40 acadèmies i centres d'estudi <ul style="list-style-type: none"> <li>Talent Institute</li> <li>Ironhack</li> <li>Digital Society School</li> <li>...</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Business in Amsterdam</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mostren els apartats d'interès per a noves empreses, o start ups, així com tots els contactes i consells necessaris per a començar un negoci o instal·lar-se en la ciutat <ul style="list-style-type: none"> <li>Per què triar Amsterdam?</li> <li>Negocis</li> <li>Qui més hi ha?</li> <li>Indústries clau</li> <li>Suport per a empreses internacionals</li> <li>Networking</li> <li>Start ups</li> <li>Comunitat empresarial</li> <li>Novetats</li> </ul> </li> <li>Oferta de consultors STEM per la captació del talent tecnològic</li> </ul>	<p><b>Startup Amsterdam</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa per vincular start ups amb els sectors públics i privats.</li> <li>Responsable de més de 40 projectes</li> <li>  </li> <li>Dashboard per visualitzar start ups</li> <li><b>Coworking spaces</b></li> <li>Més de 50 co-working en la ciutat a disposició de les start ups.</li> <li><b>Startup incubators and accelerators</b></li> <li>Programes per a emprenedors <ul style="list-style-type: none"> <li>Incubadores</li> <li>Acceleradores</li> <li>Programes per sector</li> <li>Programes de diversitat i igualtat</li> <li>Networking</li> <li>Programes digitals</li> </ul> </li> <li><b>Venture builders</b></li> <li>Pàgina amb tota la informació dels venture builders disponibles</li> </ul>	<p><b>Working in Amsterdam</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recull totes les possibilitats per a treballar a la ciutat i voltants <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofertes de treball</li> <li>Guia pràctica per a trobar feina</li> <li>Fires de talent</li> <li>Guia per a començar com a freelance</li> <li>Llistat d'agències de reclutament</li> <li>Beneficis de per què triar Amsterdam</li> <li>Programes de voluntariat</li> <li>Informació sobre visats i altres condicions laborals</li> <li>Apartat de legislació laboral</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Network</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunitat i meetups per top tech i start ups (més de 30 clubs) <ul style="list-style-type: none"> <li>Featured insights</li> <li>  </li> </ul> </li> <li>Pàgina amb totes les novetats del ecosistema empresarial, workshops, i activitats</li> <li>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Amsterdam Capital House. Programa per a connectar amb inversors</li> </ul> </li> <li>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de 24 sessions per connectar amb clients online</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Innovació</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  <ul style="list-style-type: none"> <li>IBC2022: Fira d'innovació i tecnologia amb workshops, i ampla cobertura de medis</li> <li>  </li> </ul> </li> <li>  <ul style="list-style-type: none"> <li>AI Summit: Summit anual sobre Intel·ligència artificial amb més de 200 speakers</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Altres accions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>annual startup events</b></li> <li>  <ul style="list-style-type: none"> <li>TNW Conference sobre tecnologia dirigida a founders, inversors, corporacions i ajuntaments</li> <li>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Convenció dirigida a Fintechs amb més de 4.000 participants</li> </ul> </li> </ul> </li> <li><b>Latest news</b></li> <li>Novetats al voltant dels ecosistemes de la ciutat en relació amb el talent, inversions, start ups, innovació, networking i molt més.</li> <li>Newsletter bi-mensual.</li> <li>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Venture Capital World Summit 2022</li> </ul> </li> </ul>	<p>RRSS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  </li> </ul>

### **5.2.2. BERLIN**

Berlín, capital alemanya, és una de les ciutats més populars d'Europa. Coneguda per la seva flamant vida cultural i artística, també és el centre polític del país.

El territori de diferenciació que Berlín afegeix a la seva estratègia de creixement es basa principalment en 3 pilars: el desenvolupament del talent, la tecnologia i la innovació, i el desenvolupament del teixit empresarial.













Per assolir els seus objectius la ciutat fa importants inversions en formació, més de 500M€ en diversos programes adreçats al talent, genera infraestructures obertes 5G per atraure empreses i inversors, fomenta la participació de la ciutadania en projectes d'innovació digital juntament amb les empreses aportant fons de més de 30 M€. D'altra banda, a nivell intern, genera accions d'innovació que impliquen tota la ciutadania, per exemple, a través del lideratge del projecte nacional "Model Projects Smart Cities" mitjançant el que esperen fins al 2026, aconseguir ser una ciutat completament intel·ligent i digitalment orientada al benestar de les persones.

Per al desenvolupament del teixit empresarial, ofereixen assessorament per a les empreses que es vulguin instal·lar a Berlín, així com plans de desenvolupament i finançament per a start ups. Compten amb una àmplia xarxa de networking, i entre altres esdeveniments, patrocinen el Venture Capital World Summit.

#### **Àrea de diferenciació:**

- Inversió pública per al desenvolupament i l'atracció del talent
- Inversió pública per desenvolupar infraestructures
- Alta col·laboració de la ciutadania.

# Overview – Benchmark Internacional – Berlín <https://www.berlin.de/>

Universitats	Atracció d'empreses	Start ups	Talent	Network	Innovació	Altres accions	RRSS
    	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Centre polític d'Alemanya</li> <li>Infraestructura oberta 5G (projecte CampusOS)</li> <li>BERLIN PARTNER Business Location Center</li> <li>Business Location Center assessora empreses i start ups oferint serveis com: <ul style="list-style-type: none"> <li>Location</li> <li>Finance</li> <li>Talent</li> <li>Innovation</li> <li>International</li> <li>Sustainability</li> <li>Business</li> <li>Immigration</li> <li>Startup Unit</li> </ul> </li> <li>BERLIN PARTNER BERLIN</li> <li>Berlin Partner: Assessorament socio-econòmic per empreses i cerca d'ajudes i de finançament</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Acceleradora de start ups</li> <li>High-Tech Gründerfonds</li> <li>Venture Capital</li> <li>COPARION</li> <li>Venture Capital Investor 275M€</li> <li>IBB Ventures</li> <li>Venture Capital Investor 275M€</li> <li>MBG BERLIN-BRANDENBURG</li> <li>Venture Builder</li> <li>Guia de Start ups a la web de la ciutat</li> <li>Assessorament per a Start ups</li> <li>Berliner Startup Unit</li> <li>Unitat per visibilitzar Start ups</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Talent intern i extern: Dels 3,76M habitants &gt; 2 M parlen al menys 2 idiomes</li> <li>BERLIN OPEN SOURCE</li> <li>Berlin impulsa projectes Open-Sources-Software per l'atracció de Tech-Talents</li> <li>Bundesministerium für Bildung und Forschung</li> <li>Programa de 500 M€ per garantir la formació professional, i 200 M€ reservats per 2022</li> <li>BERLIN DESIGN WEEK</li> <li>11 dies d'exposició</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovació digital participativa amb empreses i ciutadans 32,9 M€</li> <li>TECHNOLOGIE STIFTUNG BERLIN</li> <li>Centre tecnològic que amb la col·laboració de més de 100 universitats volen fer de Berlín la ciutat més tecnològica del món</li> <li>Programes de connexió entre inversors i empreses</li> <li>HELMHOLTZ</li> <li>Centre de transferència d'informació i suport</li> <li>MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT</li> <li>Centre de network públic i privat, i gestió de patents</li> <li>IFAF Institut für angewandte Forschung Berlin</li> <li>Nexe entre universitats i empreses en termes de STEM</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovació i participació de la ciutadania i de les empreses</li> <li>DIGITALSTRATEGIE BERLIN</li> <li>Digitalització de totes les gestions de l'administració fins 2023 amb la col·laboració interna i dels ciutadans en la planificació</li> <li>KiezRadar</li> <li>App que localitza notícies d'interès polític, i projectes de participació per la ciutadania</li> <li>INNOVATIONSPREIS BERLIN BRANDENBURG</li> <li>Innovation Award en col·laboració amb el teixit empresarial de Berlín</li> <li>Leibniz Forschungsverbund Berlin e.V.</li> <li>Institut per la transferència del coneixement i la tecnologia</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Gran atractiu cultural, d'esdeveniments musicals, mercats, accions d'intercanvi, i molt més.</li> <li>Escollida dins del context "Model Projects Smart Cities" per realitzar un prototip de Smart City a Berlín fins a 2026</li> <li>Organització de més de 100 fires anuals de diferents sector econòmic</li> <li>20 WINTS</li> <li>Berlínale Talent – Prestigiós festival de cinema</li> <li>Venture Capital World Summit BERLIN 2022 WORLD SERIES</li> <li>Venture Capital World Summit 2022</li> </ul>	

### 5.2.3. BOSTON

Boston és una de les ciutats més antigues dels EUA i centre econòmic i cultural de Massachusetts. La ciutat compta amb algunes de les universitats més ben valorades i prestigioses del món, entre aquestes hi ha Harvard University, Massachusetts Institute of Technology i Tufts University. Les contribucions en recerca i coneixement que aporten les universitats més destacades han atorgat el reconeixement de ciutat "innovation hub" i centre mundial de l'educació, la tecnologia i la ciència.


























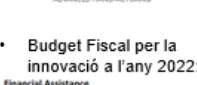



La ciutat es centra en la innovació i la investigació contribuint amb importants subvencions en diversos programes de desenvolupament, formació i investigació, que canalitza de manera directa, o mitjançant activitats en col·laboració amb les universitats i les principals corporacions de la ciutat. El budget disposat a aquest efecte per a l'any 2022 és de 33,6M\$.

El fàcil accés a Europa genera vincles estables per a la innovació i la inversió, i fomenta l'obertura dels ecosistemes. Aquest és un element fonamental per a l'atracció d'empreses i inversors com del talent.

#### **Àrea de diferenciació:**

- El coneixement
- La innovació
- L'aportació econòmica de l'Estat i els inversors.

# Overview – Benchmark Internacional – Boston <https://www.boston.gov/>

Universitats	Atracció d'empreses	Start ups	Talent	Network	Innovació	Altres accions	RRSS																																		
          	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Boston reconeguda com una ciutat "innovation hub" i centre mundial de l'educació, la tecnologia i la ciència</li> <li>Accés al talent</li> <li>Facilitat de connexió amb Europa</li> <li>Ecosistemes empresarials (les empreses més innovadores del món es troben a Boston)</li> <li>Programes de suport per a dones emprenedores</li> <li>Infraestructures de qualitat</li> <li>Es focalitzen en la innovació i la recerca amb subvencions de 100M\$</li> </ul> <p>Economic Development Incentive Program (EDIP)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programes d'incentius destinats a companyies per a la creació d'oportunitats laborals</li> </ul> <p>Workforce Training Fund Program</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incentius per a la formació continua a les empreses</li> </ul> <p>Core Facilities Voucher Program</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incentius per a desenvolupar prototips en l'Umass Lab</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Venture Capital World Summit</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma que connecta les start ups a Boston</li> <li>Organitzen trobades i taules rodones</li> <li>Organitzen competicions i ofereixen premis a les start ups guanyadores</li> </ul> <p>Valley Venture Mentors</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acceleradora de start ups</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa liderat per inversors amb l'objectiu de desenvolupar el talent femení</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Connecta candidats amb més de 500 empreses i start ups expositores</li> </ul>  <p>\$39 Million in Capital Grant Funding to Educational and Research Institutions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Massachusetts rep una inversió estatal de 39Mio\$ per garantir la preparació dels perfils STEM</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Amb més de 30K seguidors, connecta talents amb empreses com Coca-Cola, Microsoft, Nike i Amazon</li> </ul>	<p>MIT Sloan CIO Symposium</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trobada amb els CEO's globals per parlar del futur dels negocis</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Pitch Event que connecta emprenedors i inversors</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Organitzen trobades de networking per a diversos sectors</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Amb el suport de les inversions públiques gestionen el creixement i desenvolupament, i competitivitat dels ecosistemes de la tecnologia, la innovació i el talent. Està formada per:</li> </ul>      <ul style="list-style-type: none"> <li>Budget Fiscal per la innovació a l'any 2022:</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Financial Assistance</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mass Big Data</td> <td>574,239</td> </tr> <tr> <td>Cybersecurity</td> <td>632,300</td> </tr> <tr> <td>Innovation Fund</td> <td>2,729,837</td> </tr> <tr> <td>MassCAN</td> <td>1,493,884</td> </tr> <tr> <td>Mentorship</td> <td>778,540</td> </tr> <tr> <td>Intern Partnership</td> <td>668,134</td> </tr> <tr> <td>Scientific and Technology R&amp;D</td> <td>7,435,805</td> </tr> <tr> <td>MassBridge</td> <td>1,762,556</td> </tr> <tr> <td>Adv Manuf Training Grants</td> <td>2,375,000</td> </tr> <tr> <td>MMAP Program</td> <td>2,157,841</td> </tr> <tr> <td>Global Entrepreneur in Residence</td> <td>80,509</td> </tr> <tr> <td>Seaport Innovation</td> <td>640,396</td> </tr> <tr> <td>Digital Health</td> <td>1,098,394</td> </tr> <tr> <td>Broadband Recovery</td> <td>7,422,231</td> </tr> <tr> <td>MBI Last Mile</td> <td>3,289,628</td> </tr> <tr> <td><b>Total Financial Assistance</b></td> <td><b>33,639,294</b></td> </tr> </tbody> </table>	Financial Assistance		Mass Big Data	574,239	Cybersecurity	632,300	Innovation Fund	2,729,837	MassCAN	1,493,884	Mentorship	778,540	Intern Partnership	668,134	Scientific and Technology R&D	7,435,805	MassBridge	1,762,556	Adv Manuf Training Grants	2,375,000	MMAP Program	2,157,841	Global Entrepreneur in Residence	80,509	Seaport Innovation	640,396	Digital Health	1,098,394	Broadband Recovery	7,422,231	MBI Last Mile	3,289,628	<b>Total Financial Assistance</b>	<b>33,639,294</b>	<p><b>GO BOSTON 2030</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Per garantir la qualitat de les infraestructures del transport, i tenint en compte el creixement previst de la població (710.000&gt;724.000) la ciutat activa un pla d'acció per millorar l'accés de les persones a la feina</li> </ul> <p><b>Boston FinTech Week</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al setembre es celebra la setmana FinTech per a explorar noves tecnologies i noves maneres de treballar</li> </ul>  <p>City of Boston 2310 suscriptores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Canal de Youtube on l'Alcaldesa parla directament amb la població</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Fira anual de disseny</li> </ul>	
Financial Assistance																																									
Mass Big Data	574,239																																								
Cybersecurity	632,300																																								
Innovation Fund	2,729,837																																								
MassCAN	1,493,884																																								
Mentorship	778,540																																								
Intern Partnership	668,134																																								
Scientific and Technology R&D	7,435,805																																								
MassBridge	1,762,556																																								
Adv Manuf Training Grants	2,375,000																																								
MMAP Program	2,157,841																																								
Global Entrepreneur in Residence	80,509																																								
Seaport Innovation	640,396																																								
Digital Health	1,098,394																																								
Broadband Recovery	7,422,231																																								
MBI Last Mile	3,289,628																																								
<b>Total Financial Assistance</b>	<b>33,639,294</b>																																								

#### 5.2.4. COPENHAGUEN

La capital danesa presumeix de ser una de les ciutats amb més índexs de benestar i felicitat del món. Des del seu esperit de vida senzilla i relaxada, Copenhaguen aposta fortament per la inversió estrangera com a objectiu enfocat al desenvolupament tant de l'economia com de les persones.

Dins dels serveis que ofereix la ciutat trobem estudis sobre les principals indústries d'interès, consultoria personalitzada, tour customitzat dins la indústria d'interès, diferents avantatges fiscals per a expatriats, reclutament, entre d'altres. A més, la major part d'aquests serveis són gratuïts i es poden cursar de manera senzilla en línia.

Així pretenen oferir valor afegit i evitar la burocràcia, facilitant així el desenvolupament de les empreses.

Copenhaguen es posiciona com una societat innovadora que treballa en col·laboració amb les empreses, les universitats i els diferents ecosistemes. Són socialment i mediambientalment responsables, i destaquen per les seves polítiques de diversitat i igualtat, a més compta amb un dels índex de felicitat més alts del món, ocupant el segon lloc dins del rànquing mundial.


























Algunes de les accions destacades que identifiquem són la innovació dins de la indústria agrícola-alimentària, fomentant la investigació i el networking a través de clústers, esdeveniments i la connexió amb les universitats i el talent. D'altra banda, la ciutat és pionera en la creació i l'exportació d'energies renovables, així com a farma, en concret en la investigació de la diabetis i la biotecnologia.

La ciutat és activa i col·laborativa, per això trobem diversos hubs d'innovació, així com conferències, fires i esdeveniments que s'organitzen de manera constant i en col·laboració amb universitats, empreses i altres països com França.

##### **Àrea de diferenciació:**

- Oferta de serveis per a la incorporació d'empreses i start ups
- Lideratge en ciència i la investigació al sector agrícola-alimentari
- Lideratge en energies renovables.

# Overview – Benchmark Internacional – Copenhaguen <https://denmark.dk/>

Universitats	Atracció d'empreses	Start ups	Talent	Network	Innovació	Altres accions	RRSS
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Universitat Tècnica de Copenhague</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Universitat de Copenhague</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Copenhagen Business School</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>The Royal Danish Academy of Music</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Universitat de IT</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>National Film School of Denmark</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Universitat Nacional del Cinema</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Det Kongelige Danske Kunstakademi</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Universitat Nacional d'Arts Visuals</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Kraftens Bekæmpelse</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Societat de càncer</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Indústria pionera en energies renovables</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>En termes d'igualtat de gènere el gap és d'un 15% entre homes i dones</li> </ul> <p><b>WHY INVEST IN DENMARK?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No burocràcia (procés online)</li> <li>Col·laboradors competents i motivats</li> <li>Mercat laboral econòmicament eficient i flexible</li> <li>Infraestructures renovades</li> <li>Ecosistema que fomenta la innovació i la recerca</li> </ul> <p><b>OUR SERVICES</b></p> <p>De manera gratuïta ofereixen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudis sobre les principals indústries</li> <li>Consultoria</li> <li>Tour personalitzat per la indústria d'interès</li> <li>Seguiment personalitzat un cop instaurats</li> <li>Benchmark personalitzat</li> <li>Connexions amb partners, comunitats, govern i altres stakeholders</li> <li>Avantatges fiscals per expats</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>PreSeed Ventures</li> <li>Venture Capital nº1</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Startup Bootcamp (total funding 1.380M€)</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Incubadora</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Venture capital de Suècia i també activa en Copenhague (inversions 2020: 375M\$)</li> </ul> <p><b>FOUNDERS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venture builder</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Campanyes internacionals per l'atracció del talent</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Portal de treball online</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Recruitment</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de partnership</li> </ul>	<p><b>AGRI-FOOD &amp; SCIENCE CIRCLE 2023</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Networking al voltant de la innovació en la indústria agrícola-alimentària.</li> <li>Dinamarca és en l'actualitat la creadora principal d'ingredients i proteïnes d'alimentació de l'EU</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Principal simbiosis industrial del món</li> </ul> <p><b>GREATER COPENHAGEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organització col·laborativa que connecta les empreses membres i crea aliances regionals i internacionals, vinculant els hubs de coneixement, els negocis i les institucions públiques</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Food Cluster</li> </ul>	<p><b>INNOVATION HUB IN EUROPE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inventors de Skype i Google Maps</li> <li>Lideratge en Pharma (diabetis, biotech)</li> <li>Food science (Arla, Novozymes i Chri. Hansen)</li> <li>Sistemes de control d'aigua (Danfoss i Grundfos)</li> <li>50% de l'electricitat es produeix amb energia solar i eòlica</li> <li>Més de 2/3 de l'energia renovable és bioenergia</li> <li>2018: Vestas i Siemens Gamesa van exportar 1/3 de les turbines eòliques del món</li> </ul> <p><b>COPENHAGEN STRATEGY AND INNOVATION SUMMIT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderada per la Copenhagen Business School</li> </ul> <p><b>Dairy Innovation Summit 2022</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovació indústria de lactis</li> </ul> <p><b>SEGES INNOVATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conferència internacional sobre el clima i les possibilitats de reducció del Co2</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Danish Technological Institute (12.000+ clients en 62 països&gt; 1.000+ especialistes&gt; Profit 147M€)</li> </ul>	<p><b>COPENHAGEN CAPACITY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Departament de Talent de la ciutat</li> <li>Serveis de consultoria, recruitment i headhunting</li> <li>Newsletter per a estar informat de totes les novetats, trobades, events, i molt més relacionat amb el talent a Copenhague</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Programes d'onboarding per a treballadors internacionals</li> </ul> <p><b>STRATEGY FOR DENMARK'S TECH DIPLOMACY 2021-2023</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratègia per un futur tecnològic més segur i democràtic</li> </ul> <p><b>OFFICE OF DENMARKS TECH AMBASSADOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Col·laboració entre França i Dinamarca per fomentar una visió europea per la era digital</li> </ul>	  

### 5.2.5. HÈLSINKI

Hèlsinki destaca per se una de les ciutats més innovadores del món, i per això que un dels seus principals objectius és aconseguir el lideratge europeu en intel·ligència artificial. Per assolir-ho realitzen diferents accions i esdeveniments, en gran part promoguts per les universitats, i fomentant la col·laboració de la societat. En aquests sentit, hi ha diversos hubs d'innovació de diferents sectors de l'economia que donen suporta a emprenedors i empresaris.

Dins de les oportunitats de negoci més atractives per a la instal·lació i creació d'empreses, hi ha els sectors de la bioeconomia, el desenvolupament de tecnologies, les energies renovables, i el desenvolupament del sector de la salut en combinació amb la digitalització.

Sent conscients que l'avantatge competitiu més gran per a la consecució dels seus objectius és l'atracció del talent, Hèlsinki desenvolupa de forma regular companyes d'atracció de talent i inversors. Per exemple, una de les més populars ha estat la crida a nivell mundial per a la incorporació del Laboratori Europeu d'IA.

Una altra companya, aquesta vegada per a l'atracció del talent i també dels inversors, la "Hèlsinki city as a service", van oferir viure la ciutat durant 90 dies. En aquests cas, van rebre més de 6.500 sol·licituds.

D'altra banda, facilita la creació de nous projectes a través de diferents programes de finançament i serveis per a start ups.

La capital finlandesa també viu de cara al disseny i l'arquitectura, especialment en col·laboració amb la universitat Aalto, i organitzant gales de disseny que atreuen persones a nivell mundial, com és el cas de la Product Design Gala 2022.

#### **Àrea de diferenciació:**

- Epicentre mundial de a Bioeconomia (86% de la geografia és bosc)
- Infraestructures innovadores de Data Centers
- Energies renovables
- Intel·ligència Artificial (objectiu ser el líder europeu d'IA).

## Overview – Benchmark Internacional – Hèlsinki <https://www.hel.fi/helsinki/en>

Universitats	Atracció d'empreses	Start ups	Talent	Network	Innovació	Altres accions	RRSS
         	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Epicentre mundial de la Bioeconomia</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructures desenvolupades de Data Centers arreu del país</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pioners en el desenvolupament de tecnologies digitals</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les energies renovables són un dels principals oportunitats de negoci</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunitats en el desenvolupament del sector de la salut amb la digitalització i els ecosistemes d'enginyeria</li> </ul>	<p><b>FUNDING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TEMPO:</b> Prova la funcionalitat i el business concept amb clients reals. Finançament fins a 50K</li> <li>• <b>INNO VOUCHER:</b> Per a empreses amb nous productes/serveis potencials. Fins a 5K i el 100% dels productes comprats.</li> <li>• <b>MARKET EXPLORER:</b> Finançament fins a 10K per a comprar serveis d'experts.</li> <li>• <b>TALENT EXPLORER:</b> Finançament per la contractació de talent.</li> </ul> <p><b>ADVICE</b></p> <p><b>SERVEIS D'ASSESSORAMENT:</b> Assessorament d'experts per a startups:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecció de mercat i validació</li> <li>• Cerca d'experts</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferència per a connectar startups amb inversors +5.000 reunions personals, i +1.500 participants</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Product Design Gala 2022: Obert al públic general presenten els productes dels joves dissenyadors de producte (Aalto University)</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Building Technology Master's Thesis Seminar</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de crida mundial del talent per a incorporar-se en el programa del Laboratori Europeu d'IA</li> </ul> <p><b>City of Helsinki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La campanya "Helsinki city as a service" per mostrar el valor que la ciutat ofereix a talents tecnològics del món, i va generar +8.500 aplicacions de visats des de +100 ciutats</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminari setmanal del FCAI (Finnish Center of Artificial Intelligence)</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clean &amp; Sustainable Innovation Hub</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Smart Mobility Innovation Hub</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Functional City for People Innovation Hub</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Data Driven Construction Innovation Hub</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer-oriented wellbeing and health Innovation Hub</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• El FCAI (Finnish Center of Artificial Intelligence) i el NVIDIA (Corporació especialitzada en el desenvolupament de processos gràfics i tech. col·laboren per accelerar la recerca i educació d'IA</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació del primer ordinador quàntum de Finlàndia (Aalto University)</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Laboratori Europeu d'Educació i sistemes d'IA inaugura 30 unitats de recerca</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participen +3.200 startups i +1.700 inversors</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferència: Transformació sistèmica per a un futur sostenible</li> </ul> <p><b>Hanken Research Day - Impacting society through collaboration</b></p> <p><b>Helsinki Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obre la possibilitat de viure la ciutat durant 90 dies amb la intenció de atraure inversors estrangers, talents i visitants</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empreses i ciutat fan una aposta pel món dels videojocs per a liderar el mercat</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No. 1 en el ranking "Global Innovation Index 2021"</li> <li>• 14 anys consecutius el No.2 del ranking de "ciutats més estables del món"</li> <li>• Taxes d'ocupació 73.4%</li> </ul>	

### 5.2.6. LONDRES

Londres, la capital del Regne Unit, és una de les ciutats més rellevants a nivell mundial tant a nivell econòmic, com polític i social. A la ciutat trobem una barreja entre les característiques de la cultura anglesa i la modernitat, multiculturalitat i diversitat pròpia del s.XXI.

Un dels principals pilars que defineixen la marca i el relat de la ciutat, és el coneixement i el prestigi de les seves universitats. Els estàndards educatius són tan alts que el 38% dels estudiants guardonats amb un premi noble han estudiat en alguna. És per això que, es considera que Londres és el lloc perfecte per al desenvolupament personal i professional.

































Entorn de les universitats trobem una àmplia gamma d'activitats que connecten el coneixement, el talent, els inversors i el teixit empresarial. D'aquesta manera asseguruen una constant transferència del coneixement adquirit a través de les investigacions que realitzen. Algunes universitats, a més, ofereixen finançament per al desenvolupament de start ups, assegurant així l'explotació dels resultats i el retorn econòmic.

A més dels serveis que ofereixen les universitats per a la creació i desenvolupament de negocis, també i trobem centres de negoci com el Londn Business Hub que ofereix programes de suport i desenvolupament, o l'East London Tech City. D'altra banda, el Govern impulsa campanyes d'atracció d'inversors estrangers a través de la creació d'un paquet de bonificació d'impostos, i ajudes econòmiques per a la gestió de les empreses. I també llença programes d'atracció del talent a través de fons per valor de 460k€ per a la contractació de becaris el 2022.

#### **Àrea de diferenciació:**

- Prestigi de les universitats
- Impuls del coneixement en connexió amb empreses i talent.

## Overview – Benchmark Internacional – Londres

Universitats	Atracció d'empreses	Start ups	Talent	Network	Innovació	Altres accions	RRSS
          	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subvencions pel desenvolupament de negocis amb algunes universitats</li> <li>Mercat obert i diversificat econòmicament</li> <li>Flexible i business-minded</li> <li>Baixa burocràcia en la constitució d'empreses</li> <li>Pool de talents</li> <li>Bona connexió amb la resta del món</li> <li>Accessibilitat del llenguatge</li> <li>Un dels centres financers del món</li> </ul> <p><b>Enterprise zones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratègia industrial del govern per atraure inversions estrangeres. Inclou bonificacions d'impostos, i un paquet d'ajudes econòmiques i de gestió</li> </ul> <p><b>London Business Hub</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programes de suport destinats al desenvolupament d'empreses</li> </ul> <p><b>East London Tech City</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programes de suport destinats al desenvolupament d'empreses</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa accelerador focalitzat en FinTech</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa destinat a start ups de seguretat de la tecnologia</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Venture capital</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Accelerador de la comunitat tech</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Forum sobre qüestions legals per a startups</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrata col·laboració entre empreses i universitats</li> </ul> <p><b>MAYOR OF LONDON</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de 480.000€ per el suport de becaris en empreses</li> <li>Digital talent program: subvencions en valor de 8M€ destinats a la formació de skills digitals de persones de 18-24 anys</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>VIP Speed Mentoring per startups</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Network Meeting amb més de 10.000 membres</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>25.000 visitants / 500 exhibidors/ 200 speaker/ 200 masterclass</li> <li>Congregació de business més gran de Europa</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Deep Tech Meetup amb més de 14.700 membres</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa d'innovació en biomanufacturing de teràpies avançades</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Universitats punteres mundialment en recerca, innovació i business partnerships</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>BIS Innovation Hub Centre. Creat en 2021 amb l'objectiu de coordinar la feina dels bancs centrals de Londres.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Venture Capital World Summit</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>En darreres Shows s'han fet inversions fins a 3.5M€</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>250+ exposicions creatives</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Festival de disseny de 3 dies</li> </ul>	   

### 5.2.7. MILÀ

Situada al nord d'Itàlia, Milà és popularment reconeguda com a capital mundial de la moda i el disseny. Dins aquest context, l'informe Doing Business Report 2020 la classifica com una de les 60 millors ciutats del món per crear i desenvolupar negocis. És per això que l'Índex d'inversió estrangera directa (IED) li atribueix un 61,4% d'inversió provinent de fonts estrangeres.

En un entorn avantguardista i jove, la innovació, el talent i les inversions es connecten a una ciutat que combina el món del disseny, la moda i l'arquitectura amb les tecnologies més innovadores. Un exemple d'això el veiem al Fintech Distric, un ecosistema obert que fomenta la col·laboració i la creació de noves oportunitats per a les més de 100 start ups que hi trobem.

També destaquem el Swiss Business Hub, que fomenta el comerç i la inversió suïssa a la ciutat. Això genera una atracció directa del talent suís.

A més a més del disseny, la moda i l'arquitectura, la ciutat també es fa forta en la innovació alimentària, la salut, la biologia i la química. Per a aquestes àrees les universitats de la ciutat aconseguen un ampli portfoli de patents. Per donar a conèixer els seus avenços i generar un networking internacional organitzen el Food-Tech Summit. L'objectiu d'aquesta trobada mundial és alimentar la inspiració en un mercat saturat per al qual Milà aporta solucions i descobriments innovadors de les darreres tendències del sector.

Com a estratègia de desenvolupament, Milà facilita la generació de networking als múltiples espais de coworking, esdeveniments específics i a través de diferents trobades que realitzen de manera periòdica, principalment, liderats pels centres d'innovació i universitats.

#### **Àrea de diferenciació:**

- Reconeguda ciutat per a la creació de negocis
- Bressol de la moda i el disseny
- Àrea d'experiència en la innovació alimentària, de la salut, la biologia i la química.

# Overview – Benchmark Internacional – Milà

Universitats	Atracció d'empreses	Start ups	Talent	Network	Innovació	Altres accions	RRSS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'informe "Doing business report 2020" apunta Milà com una de les 60 millors ciutats al món per fer i desenvolupar negocis</li> <li>OECD Data</li> <li>Inversió estrangera directa (IED) &gt; 61,4% en serveis, 27,8% fabricació, 19,8% finances i segurs. A Espanya: 52,2% en serveis, 14,4% fabricació, 23,6% en finances i segurs</li> <li>Landmark business hub in Milan</li> <li>Symbiosis business hubs</li> <li>Swiss business hub pel foment del comerç i la inversió Suïssa.</li> <li>Italy's North: Milan</li> <li>Empreses amb seu: Microsoft, IBM, Google, Deloitte, Gartner, i més.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+750 startups actives</li> <li>+50 llocs de co-working</li> <li>Venture Builder</li> <li>Venture Capital</li> <li>Fab-labs</li> <li>Meet-ups</li> <li>Events</li> <li>Voluntariat</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderat per la Fundació de la Universitat Politècnica de Milan</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Food-Tech Innovation Hub</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Més de 200.000 estudiants anuals &gt; 10% internacionals</li> <li>Posició 6ª en el rànking dels millors postgraus en Art &amp; Disseny</li> <li>Posició 9ª per els màsters en Management</li> <li>Posició 36ª pers estudis en farmàcia i farmacologia</li> <li>+2.000 Startups</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa de co-working i connexió del talent amb iniciatives organitzades al voltant de la tecnologia</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Talent Day amb la col·laboració de la Universitat Politècnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meetup sobre la innovació de producte</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fira d'atracció del talent en format online i per a l'àmbit de la medicina</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ecosistema per les Fintech amb una comunitat de més de 100 Startups, inversors, professionals, universitats i empreses</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>UX/UI/IA Milano Meeting mensual de dissenyadors</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Network híbrid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Food-Tech Summit</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>El portfoli de les patents de les universitats està principalment focalitzat en la salut, biologia i química</li> <li>Col·laboració entre la indústria 4.0 i les marques de luxe</li> <li>Digitalització del sector de la moda</li> <li>Tecnologia aplicada al supply chain de la moda</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Milan Fashion Technology Ecosystem amb més de 34.000 comerços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Design Week</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Projectes d'arquitectura moderna (reemplaçament de la Catedral de San Siro per un nou camp de futbol del FC Milan)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Salone del Mobile 2022</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>3 dies de Datascience</li> </ul>	

### 5.2.8. NOVA IORK

Nova lork, o, entre els seus molts sobrenoms, l'anomenada "ciutat que mai dorm", és una de les ciutats més icòniques i emblemàtiques del món. I és que, encara que mai hi hagi estat, a través de l'experiència cinematogràfica que ofereix Hollywood, hem vist centenars de vegades l'Estàtua de la Llibertat, l'Empire State Building de la Cinquena Avinguda, o el Chrysler Building, entre molts d'altres. A aquest relat de la ciutat, s'uneixen la població internacional i diversa que hi habiten, així com l'àmplia oferta d'entreteniment, art i moda que pots trobar a qualsevol dels seus diferents barris, suportada per infinites connexions i infraestructures per facilitar el moviment a la ciutat.

A més de la seva influència artística i cultural, també destaca per ser el principal centre de negocis d'Amèrica, sent reconeguda com la principal borsa de valors del món, al conegut sector Wall Street.

Amb prop de 24M de persones, la ciutat més poblada dels EUA crea constants oportunitats connectant el talent amb les universitats i les empreses, i facilitat l'organització d'esdeveniments presencial i virtuals, oberts a tots els públics.

Destacable és l'oferta de fires i esdeveniments internacionals al voltant de la innovació al context dels diferents sectors econòmics. Per exemple, trobem l'Accenture Innovation Hub, així com el Venture capital world summit, o l'Innovation Expo 2022. Aquests esdeveniments mouen milers de persones i col·laboren a la imatge cosmopolita de la ciutat.




















D'altra banda, veiem com Nova lork ofereix programes estatals per al desenvolupament de start ups, incloent-hi tot tipus de serveis, i fins a 10 anys d'estalvi d'impostos per a start ups. També ofereixen diferents espais de coworking, així com fonts d'inversió públiques i privades.

A aquests ajuts es sumen les múltiples fires d'atracció de talent que trobem. Per exemple, el Global Public Health Career Expo, el Full Time Opportunities Fair, entre molts d'altres. Això fa que Nova lork sigui un lloc atractiu per als joves talents, i les empreses.

#### **Àrea de diferenciació:**

- Principal centre de negocis dels EUA
- Alta activitat de networking
- Influència artística i cultural mundialment reconeguda

## Overview – Benchmark Internacional – Nova Iork

Universitats	Atracció d'empreses	Start ups	Talent	Network	Innovació	Altres accions	RRSS
	 <p>Ofereix:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversitat</li> <li>Tecnologia</li> <li>Innovació</li> <li>Talent</li> <li>Infraestructures</li> </ul> <p>Negocis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Principal centre de negocis de EE.UU: Principal borsa de valors del món, Wall Street, NASDAQ</li> <li>47 de les empreses millor valorades en el rànking "Fortune 500" estan ubicades a NY</li> </ul> <p>Connexions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3 aeroports</li> </ul> <p>Talent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.3Mio de persones disposen d'estudis universitaris</li> <li>Es parlen més de 200 idiomes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>START-UP NY</b> Program es un programa estatal per a startups que inclou diferents serveis gratuïts i 10 anys de subvencions del 100% en els impostos</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Hub liderat per la universitat CUNY serveix d'incubadora</li> </ul>   <ul style="list-style-type: none"> <li>Venture Builder en el món del disseny</li> </ul>	<p><b>Spring 2022 Career Fairs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Govern, Non-Profit &amp; Education Career Fair</li> <li>Internship Fair</li> <li>IMPACTink (perfiles sènior)</li> <li>Global Public Health Career Expo</li> <li>Graduate Career Consortium (virtual)</li> <li>Mater's Level Social Work Virtual Job Fair</li> <li>Full Time Opportunities Fair</li> </ul> <p>Les fires es fan en col·laboració amb empreses, i universitats</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Exhibició virtual de projectes d'estudiants amb la comunitat de disseny i empreses</li> </ul> 	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunitat online per a startups i companyies tecnològiques de NY</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Connecten emprenedors, empreses i iniciatives de NY per a aconseguir un impacte positiu en els diferents ecosistemes de la ciutat</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Affiliate Summit és un meet-up amb més de 13.000 afiliats. Organitzen events de networking, formacions, contingut i molt més.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovació en moda, retail i tecnologia</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Expo anual d'innovació liderada per la Stevens University</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Event presencial i virtual</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Accenture Innovation Hub</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovation Hub i centre tecnològic amb un budget al voltant de 300.000.000Mio\$ anuals</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Venture Capital World Summit</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>International Contemporary Furniture Fair (ICFF) i Wanted Design al centre de convencions de Manhattan</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Festival de disseny i tecnologia 2022 subvencionat per la universitat The New School</li> </ul>	

### 5.2.9. PARÍS

La capital francesa és una de les ciutats més importants a la història de França i de tota Europa. Per això, a la seva població de més de 2M de persones, se li sumen els més de 19M de turistes que rep anualment, situant-se com la ciutat més visitada del continent europeu. Entre els seus principals atractius històrics, culturals i gastronòmics, hi trobem la Torre Eiffel, la Catedral de Notre Dame, o els Camps Eliseus, entre d'altres.

A més de la seva àmplia oferta cultural, Paris també és la capital mundial per a la realització de fires i congressos, ja que són anualment al voltant de 600 els que organitza, fet que li atorga notorietat com a centre d'intercanvi per a professionals. Destaquem a París un mindset enfocat al desenvolupament socioeconòmic, i és que, sent la 6a economia mundial, ofereix un ecosistema tecnològic sòlid per a l'atracció d'empreses, inversors i talent. Per aquest motiu, ofereix infinites possibilitats per a la instal·lació de nou talent, per exemple, hi ha el French Tech Visa, es tracta d'un visat simplificat per a treballadors de start ups no membres de la Unió Europea.

Els principals esdeveniments destacats són, a més del famós torneig anual Roland Garros, els que organitzen les principals empreses amb seu a la ciutat per atraure així el talent. Per exemple, el Carrefour Chair Hackaton, el Capgemini Future and Blockchain, o l'esdeveniment de Citroën "The cars of the future".

Especialment, destaquem el programa de visibilitat i desenvolupament que promou el ministeri de cultura, que suporta fins a 240k€ a les empreses d'art residents a França.

#### **Àrea de diferenciació:**

- És la ciutat més visitada d'Europa (19M turistes anuals)
- Mindset enfocat al desenvolupament socioeconòmic (6a economia mundial)
- Alta participació de les principals empreses de la ciutat en la captació de talent.

## Overview – Benchmark Internacional – Paris

Universitats	Atracció d'empreses	Start ups	Talent	Network	Innovació	Altres accions	RRSS
	 <p>Ofereix:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructures i aeroport internacional</li> <li>Mindset enfocat en el desenvolupament socio-econòmic</li> <li>Centener de conferències mensuals i accés a diverses xarxes de networking</li> <li>+160.000 investigadors, +1.200 laboratoris I+D, +8.000 startups ofereix un ecosistema tecnològic sòlid per l'atracció d'empreses, inversors i talents</li> </ul> <p>Negocis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>65 M de consumidors i 6ª economia mundial</li> <li>Administració pública electrònica</li> <li>Subvencions per a empreses</li> <li>Permis de residència adaptat "Talents"</li> </ul> <p>Talent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accés a talents de les universitats més prestigioses del món (rànkig 3er a nivell mundial)</li> <li>El 45% de les persones d'entre 30-34 anys tenen titulacions universitàries</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Incubadora del sector moda en col·laboració amb l'IFA</li> </ul> <p><b>X-UP Accelerator</b> <b>X-Tech Incubator</b> <b>Fab lab</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programes de la Universitat Politècnica amb subvencions de fins 20.000€, consultoria, estructures, i col·laboració amb empreses</li> </ul> <p><b>STATION F</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Startup campus més gran de França (+1.000 startups, +30 programes i serveis)</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>FRENCH TECH VISA: Es tracta d'una Visa simplificada per a no-EU startups empleats, founders i inversors</li> </ul>	<p>LVMH PRIZE★</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La marca de moda LVMH (Moët Hennesy Louis Vuitton) celebra anualment un certamen de moda on els joves talents guanyadors poden presentar les seves col·leccions en el showroom de la marca a Paris</li> <li>Participen joves dissenyadors de tot el món</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de visibilitat i desenvolupament del ministeri de cultura: Ajudes de fins a 240.000€ per empreses d'art residents a França.</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Voluntariat Territorial en Entreprise VTE: Programa per a joves licenciatos que vulguin incorporar-se en empreses amb una duració d'un any.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Ecosistema fashion-tech</li> </ul> <p>Team up with l'X</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Networking entre empreses i estudiants de la Universitat Politècnica</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Trobada de ciència i videojocs per a una millora de la realitat dels videojocs</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Citroën: The cars of the future</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Event anual d'innovació en col·laboració amb diverses universitats</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Carrefour Chair Hackaton</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Capgemini suporta la trobada dedicada al futur i les implicacions del blockchain</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>+500 Speaker, 119M Abast, 114K visites online, 26K visites, 149 països</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Venture Capital World Summit</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Fira anual amb +140.000 visitants</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Academic Business Conference 2022: 9ª Edició de les conferències Internacionals sobre management i economia</li> </ul>	

### 5.2.10. ESTOCOLM

La ciutat d'Estocolm està connectada per més de 57 ponts que formen un laberint aquàtic entre els principals barris. Entre els edificis històrics hi ha el Museu dels Premis Nobel, o la famosa biblioteca d'arquitectura avantguardista.

Si ens allunyem una mica del barri antic trobem una ciutat altament digitalitzada i el desenvolupament d'infraestructures de la qual afavoreix la creació d'oportunitats per al talent, les empreses i la inversió.

Una d'aquestes oportunitats és l'objectiu fixat fins al 2040 de ser la ciutat més intel·ligent del món a les àrees de Smart&Connected i Eco-Smart City. Aquest fet fa que trobem, una infinitat d'acceleradores i centres de desenvolupament de start ups, així com diferents instituts de recerca que es desenvolupen en part amb fons públics, i en combinació amb fons d'institucions i empreses privades, com ara Ericsson, o ABBA.

Alguns dels principals projectes que allotgen és la creació d'oportunitats a la indústria forestal, utilitzant les infraestructures i la tecnologia 5G, la millora de la qualitat de l'aigua, o l'ús de la tecnologia per al desenvolupament de la gent jove, i de la cura de les persones grans.





Analitzant Estocolm veiem com els seus territoris de lideratge es posicionen en el desenvolupament sostenible de l'economia i l'entorn, així com la unió de la innovació als principals sectors forestals, o de creació de proteïnes i aliments.

Destacable d'Estocolm és l'alta col·laboració tant de l'Estat com de la ciutadania, les empreses i les universitats.

#### **Àrea de diferenciació:**

- Innovació enfocada al desenvolupament de la ciutat i la societat de manera sostenible
- Alta col·laboració entre els ecosistemes.

# Overview – Benchmark Internacional – Estocolm <https://international.stockholm.se/>

Universitats	Atracció d'empreses	Start ups	Talent	Network	Innovació	Altres accions	RRSS
        	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stockholm està altament digitalitzada i el desenvolupament en aquesta àrea afavoreix la creació d'oportunitats empresarials</li> <li>Infraestructures modernes</li> <li>L'objectiu 2040 és ser la ciutat més smart del món</li> <li>Projectes innovadors amb col·laboració d'empreses tecnològicament punteres</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Acceleradores i Bootcamps per startups de tecnologia de l'alimentació</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Acceleradora</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Captació de talents pels programes relacionats amb els objectius 2040 en relació a la sostenibilitat i la connectivitat de la ciutat</li> </ul> <p><b>digital futures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>És un centre cross-disciplinari de recerca amb l'objectiu de resoldre reptes de la societat amb la participació del govern, empreses del sector i les universitats de Stockholm</li> <li>2022: Open calls per la captació de talents en projectes de recerca en l'àmbit digital</li> <li>Hackaton digital per a drons</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Drone Arena: Col·laboració Digital Futures i Stockholm University. Projecte de recerca amb drons</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Network amb universitats internacionals (Alemanya, Finlàndia, França, Suècia, Itàlia, Espanya, Portugal, Àustria), per tractar temes d'innovació, tecnologia, i enginyeria</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>L'institut ofereix workshops, xerrades, i activitats de networking al voltant de la ciència.</li> </ul> <p>ESS/MAX IV Online Summit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trobada digital entre universitats i la indústria</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Conferència de tres dies d'idees i innovacions al Big Meet 2022 patrocinat per Foodtech</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Conferència de 2 dies per a explorar com les universitats poden crear un entorn positiu per la innovació</li> </ul>	<p><b>Digital Demo Stockholm</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En col·laboració amb empreses punteres com Ericsson, ABB, d'entre altres, i les universitats de Stockholm, treballen en projectes de diferents àrees en combinació amb la tecnologia.             <ul style="list-style-type: none"> <li>iWater: millora de la qualitat de l'aigua</li> <li>TechTensta: l'ús de la tecnologia per inspirar a gent jove</li> <li>Smart locks: Serveis domèstics per a gent gran</li> <li>Energy-Efficient Care: Estalvi d'energia en hospitals</li> </ul> </li> </ul>   <p>L'institut per la recerca forestal, Telenor i Ericsson lideren un projecte pilot per crear oportunitats 5G en l'àmbit de la indústria forestal</p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Conferència de 2 dies per a explorar com les universitats poden crear un entorn positiu per a la innovació</li> </ul> <p><b>EIT Health Summit 2022</b></p>  <p><b>UN Earth Summit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conferència mundial de les UN pel desenvolupament sostenible</li> </ul> <p><b>Smart&amp;Connected The Eco-smart City</b></p> <p>Programa 2020-2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ciutat lliure de fòssil fins 2040</li> <li>Adaptats al canvi climàtic</li> <li>Ciutat intel·ligent en l'ús dels recursos</li> <li>Biodiversitat en ecosistemes</li> <li>Ciutat neta i amb poc soroll</li> <li>Lliure de tòxics</li> </ul>	

### 5.3. RESUM DE LES TENDÈNCIES INTERNACIONALS EN TERMES D'ATRACCIÓ

En resum, veiem com cada ciutat es posiciona dins d'un territori on té una o diverses àrees de diferenciació, i on enfoca els seus esforços, tant públics com privats, per fomentar el creixement i el desenvolupament de manera sostenible, aconseguint així l'atracció del talent i la inversió.

L'estratègia diferencial que construeixen al voltant d'aquests territoris els ajuda a assolir els objectius fixats, en la majoria dels casos, aconseguint el lideratge a l'àrea triada.

Com a punt de connexió entre totes les ciutats destaquem **una manera de pensar enfocada al desenvolupament socioeconòmic, i una alta participació entre els ecosistemes, nodrint i fomentant així la transferència del coneixement, i la creació de vincles duradors que beneficien les parts implicades i la societat en la seva totalitat.**

És especialment important **l'aportació de les universitats, ja que és una font de coneixement per a la generació de projectes i oportunitats úniques i diferencials per a la ciutat i el país.**

D'altra banda, identifiquem **l'ús de la tecnologia, posada a la disposició de les persones, com un element imprescindible i la base essencial per a qualsevol de les activitats que les ciutats desenvolupen.**

Les tendències principals que observem entre les ciutats analitzades són **l'aportació en inversió pública destinada a programes per a l'atracció del talent, el focus en aconseguir inversions privades de caràcter nacional i internacional i fomentar així la participació de les corporacions en el desenvolupament de la ciutat, i una clara tendència cap a la sostenibilitat.**

### 5.3.1. OVERVIEW BENCHMARK INTERNACIONAL

	Congresos Internacionals	Serveis i desenvolup. de startups	Col·laboració amb unis i ecosistemes	Inversió pública per atraure el talent	Infraestructures modernes	Coneixement acadèmic i universitari de prestigi	Inversions nacionals i internacionals	Lideratge en ciència i investigació	Lideratge en energies renovables	Lideratge en innovació i IA	Moda i disseny	Centre de negocis	Influència artística i cultural	Mindset de desenvolupament socioeconòmic
Amsterdam	X	X	X											X
Berlín			X	X	X								X	X
Boston			X	X		X	X			X				X
Copenhaguen		X					X	X	X					X
Hèlsinki				X	X				X	X				X
London			X			X	X						X	X
Milà							X	X			X			X
Nova Iorque			X									X	X	X
París	X		X				X						X	X
Estocolm			X				X	X	X					X

# ESTUDI SOBRE ELS CENTRES D'INNOVACIÓ CORPORATIVA DE L'ÀREA METROPOLITANA DE BARCELONA.

ÀREA  
METROPOLITANA DE  
BARCELONA

Justificació projecte: Exp. 901721/2021

LT C LAB  
SL  
B01676733