

Identificació qualitativa de seus d'innovació  
a la ciutat de Barcelona 2021

# INNOSEUS

+ 70 iniciatives /  
24 entrevistes  
/ 12  
conclusions /



Ajuntament de  
Barcelona



# INNOSEUS

## Identificació qualitativa de Seus d'Innovació a la ciutat de Barcelona

Com innova la Corporate? Practica la innovació oberta? Quin rol pot tenir-hi l'Administració Pública?

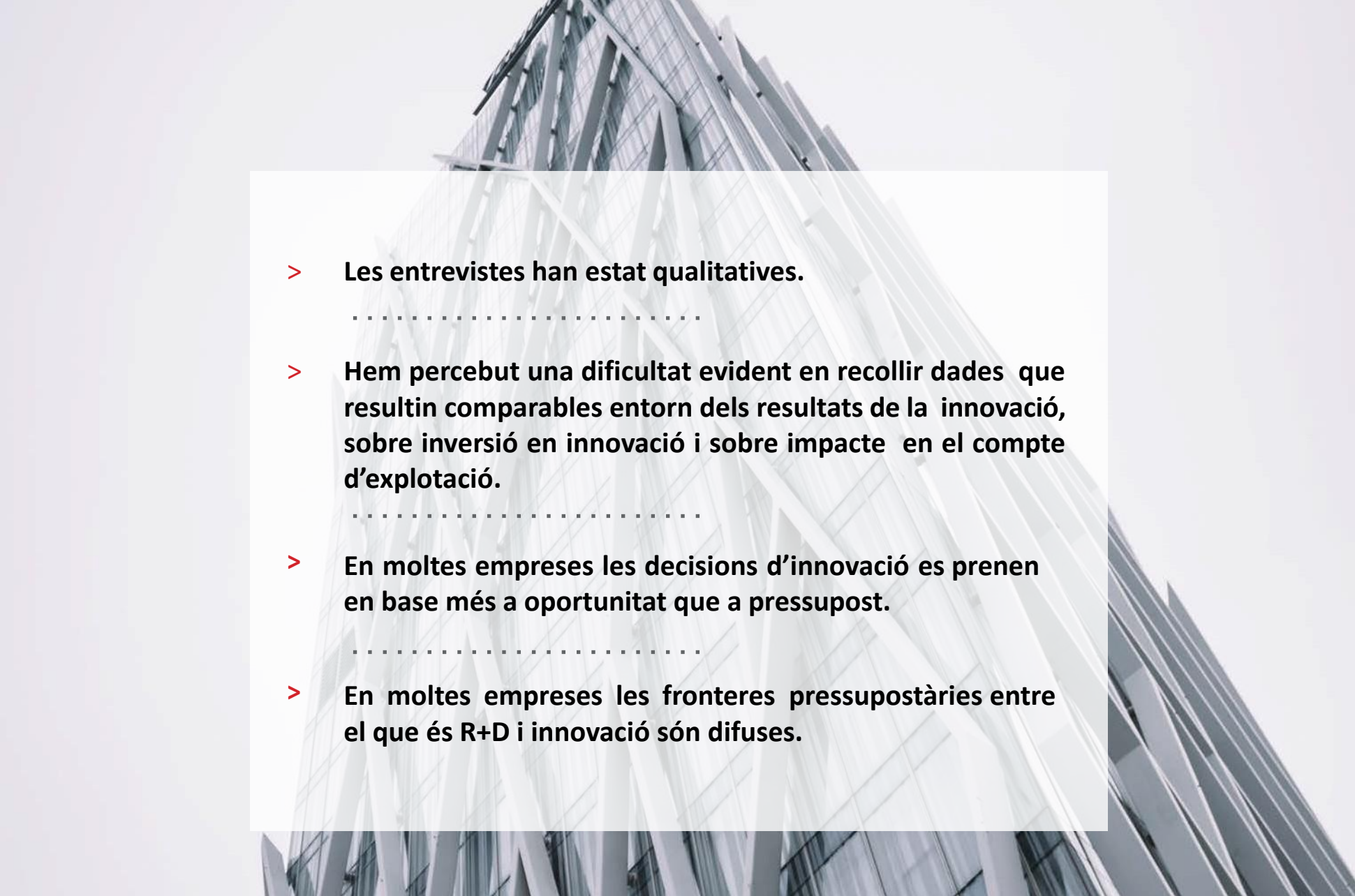
Aquestes preguntes i d'altres són l'objecte de l'estudi InnoSeus.

## **Empreses entrevistades**

---

Damm, Idilia Food, Leitat, Mango, Comsa  
Corporación, Marina 92, Port Barcelona,  
Cisco, Everis, IBM, Suara Lab, Aigües de  
Barcelona, Naturgy, Seidor2Learn, Asepeyo,  
BStart up, Innomads, 3D Factory Incubator,  
Girbau Lab, Roca, Cuatrecasas, Ficosa, Quadis,  
Catalonia Hotels & Resorts



- 
- > **Les entrevistes han estat qualitatives.**  
.....
  - > **Hem 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'exploració.**  
.....
  - > **En moltes empreses les decisions d'innovació es prenen en base més a oportunitat que a pressupost.**  
.....
  - > **En moltes empreses les fronteres pressupostàries entre el que és R+D i innovació són difuses.**

## > Conclusions

1. Innovació Oberta

.....

2. Reptes

.....

3. Cultura del risc. Lideratge

.....

4. Caixa d'eines pròpia de la innovació

.....

5. Emprenedoria corporativa

.....

6. Departament d'innovació

.....

7. Cultura corporativa

8. Innovació en models de negoci i innovació en producte o serveis

.....

9. Resultats. Índex de Vitalitat. Impacte en innovació és baix

.....

10. Relació amb start ups

.....

11. Connexió amb les universitats i centres de recerca

.....

12. Possible iniciatives de col·laboració amb l'Ajuntament de Barcelona

Ecosistema

# 01

## Conclusió

NO HI HA UN PATRÓ EN ELS  
MODELS D'INNOVACIÓ DE LES  
EMPRESSES, PERÒ LA  
**INNOVACIÓ OBERTA** S'HA  
CONSOLIDAT COM A  
MAINSTREAM.

Innovació oberta vol dir moltes coses, des de reptes compartits, a espais de co-creació o a la figura de business partners de la recerca/innovació.

# 02

## Conclusió

MOLTES EMPRESES TREBALLEN PER  
**REPTES** PER A PODER ORIENTAR  
ESTRATÈGICAMENT LA SEVA  
INNOVACIÓ.

Els reptes actuen com a camps magnètics de 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.

# 03

## Conclusió

### 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, 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.



# 04

## Conclusió

**LA MAJORIA D'EMPRESSES 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.

# 05

## Conclusió

### ALGUNES EMPRESES HAN INCORPORAT EN EL SEU MODEL D'INNOVACIÓ PROGRAMES D'EMPRENEDORIA CORPORATIVA.

Algunes empreses han incorporat en el seu model d'innovació programes d'emprenedoria corporativa. 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.

# 06

## Conclusió

**MOLTES DE LES EMPRESES  
CONSULTADES DISPOSEN D'UN  
DEPARTAMENT D'INNOVACIÓ,**

però què vol dir aquesta estructura és diferent a cada empresa.  
Algunes empreses són innovadores per cultura, encara que no  
disposin d'una estructura d'innovació específica.

# 07

## Conclusió

### **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.

# 08

## Conclusió

NO HEM TROBAT EXEMPLES  
D'INNOVACIÓ EN MODEL DE  
NEGOCI, ES TRACTA D'UN TIPUS  
D'INNOVACIÓ  
RADICAL – DISRUPTIVA PER A  
EMPRESSES CONSOLIDADES.

La majoria d'empreses contempnen preferentment **la innovació de productes o de serveis**, moltes vegades amb la combinació dels seus productes amb les noves potencialitats de les tecnologies de dades i en general de les tecnologies 4.0. Una bona part d'aquesta innovació és incremental.

# 09

## Conclusió

### 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 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 Barcelona per als propers anys.



# LA MAJORIA DE LES EMPRESES CONSULTADES MANIFESTEN UN ALT INTERÈS PER ACTIVAR MÉS LES RELACIONS AMB START UPS.

# 10

## Conclusió Ecosistema

Les relacions entre empreses consolidades i les start ups són molt diverses. El primer interès d'aquesta relació per part de les empreses no acostuma a ser invertir en elles. Hi ha molt interès en conèixer les propostes de valor que fan les start ups i en poder establir elements d'inspiració creuada. L'empresa consolidada vol conèixer tecnologies emergents i nous

models de negoci, i sovint les empreses emergents volen tenir les claus per accedir als grans mercats o conèixer formes de management que els poden permetre créixer. Figures com el Venture Client, són també cada cop més freqüents i permeten relacions simbiòtiques que no passen per la inversió.

# 11

## Conclusió Ecosistema

### L'INTERÈS PER A LA CONNEXIÓ AMB LES UNIVERSITATS I ELS CENTRES DE RECERCA ÉS TAMBÉ UN PUNT RELLEVANT.

La sensació però és que és un àmbit que encara té molt més recorregut, on el procés de transferència de tecnologia no acabar d'envolar mai, malgrat algunes iniciatives noves per part de les universitats (UPF Ventures, o el CIT de la UPC).

La sensació de moltes empreses és que manca fluïdesa. El mecanisme de transferència basada només

en coneixement no acostuma a funcionar. Falten dos elements clau per a l'èxit de la transferència: la capacitat de convertir coneixement en oportunitats i el disposar d'equips amb talent suficient per concretar aquestes oportunitats amb agilitat.

## Les empreses davant la possibilitat d'ESTABLIR MÉS RELACIONS EN EL CAMP DE LA INNOVACIÓ AMB L'AJUNTAMENT DE BARCELONA I BARCELONA ACTIVA HAN DONAT UNA RESPOSTA OBERTA I POSITIVA.

De les principals iniciatives que s'han identificat destaquem:

- **Esdevenir un facilitador per a estrènyer la relació** entre els líders corporatius d'innovació per a impulsar lògiques d'intercanvi i d'aprenentatge compartit, i per estimular la innovació oberta entre empreses.
- Explorar la possibilitat de **compartir una plataforma de reptes** per a ajudar a la relació entre empreses i start ups.
- En general, tota iniciativa per part de l'Ajuntament de Barcelona que permeti **donar major visibilitat a les start ups** és apreciada per part de les empreses consolidades.
- Donar **suport** des de les empreses a aquelles iniciatives competitives dintre grans grups multinacionals **per ubicar a Barcelona recursos d'innovació**.
- Potenciar molt més les iniciatives de **compra pública innovadora** com una forma d'involucrar aquelles empreses que per producte o servei puguin ajudar a crear solucions innovadores per a l'Ajuntament de Barcelona i la ciutat.

# 12

## Conclusió Ecosistema

2021

# INNOSEUS

Identificació qualitativa de seus  
d'innovació a la ciutat de Barcelona



Ajuntament  
de Barcelona



Barcelona  
Activa

L T C

---

Barcelona. Madrid. Boston. Chile  
[www.leadtochange.net](http://www.leadtochange.net)