

Innovació industrial, col·laboració publicoprivada i una formació dual potent dissenyen un model d'èxit

# Lliçons de l'ecosistema suís



Panerai, marca italiana de rellotgeria de luxe ara integrada al grup Richemont, té el centre d'innovació a La-Chaux-de-Fonds

ELISENDA VALLEJO  
Neuchâtel

Més enllà de la crisi de Credit Suisse, més enllà de la fi del secret bancari, Suïssa manté la seva potència econòmica com a gegant industrial i líder exportador. Amb un PIB per càpita de 92.100 dòlars, un dels més alts del món (29.350 a Espanya), i plena ocupació (l'atur se situa per sota d'un 4%), amb multinacionals com Nestlé, Roche i Novartis i una indústria rellotgera que s'ha sabut reinventar després de la crisi del quars als anys setanta, el

**Lluís Cantarell (Nestlé): "Què ha de fer l'Administració per les empreses? Escoltar, escoltar i escoltar"**

país és tot un model d'èxit. Innovació industrial, col·laboració publicoprivada i una formació dual potent són les tres potes sobre les quals s'estableix aquest model, com ha pogut comprovar la missió d'un grup d'empresaris catalans de la FemCat, la fundació que reuneix més de 500 empreses que representen un 8% del PIB de Catalunya.

El president de la FemCat, David Marín, destaca "les polítiques consistents i a llarg termini" del país, juntament amb "el diàleg, el compromís i la

unitat d'acció entre les universitats i centres d'investigació, la formació professional, les empreses i l'Administració", a parer seu, un exemple que cal emular "si realment volem apostar per la innovació i l'excel·lència".

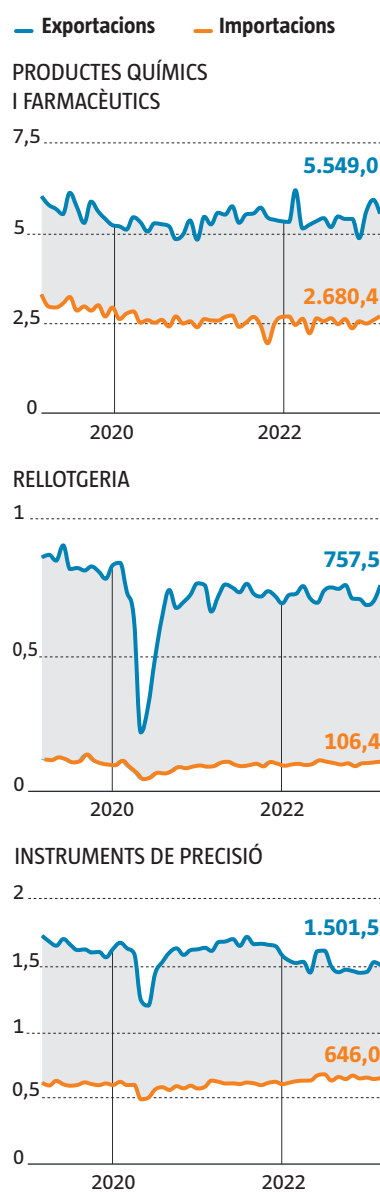
Si algú coneix bé l'ecosistema d'innovació suís, aquest és Lluís Cantarell, vicepresident de Nestlé fins al 2016, quan es va jubilar després de 40 anys a la companyia. Cantarell no dubta a afirmar que "la innovació és el factor de l'èxit del grup i també de Suïssa", malgrat que és un país de salaris alts i elevat cost de la vida. "El primer interessat que l'R+D i la innovació es facin a Suïssa és el seu Govern", que dona suport directament a una àmplia xarxa de centres d'investigació i universitats, des del Centre Suís d'Electrònica i Microtecnologia (CSEM) fins a la prestigiosa Escola Politècnica Federal de Lausana (EPFL), de la qual va sortir com a filial l'ara gegant Logitech.

Des de l'experiència al capdavant de Nestlé, considera que la innovació ha d'estar basada "en la tecnologia, però també en l'anticipació, cal saber anticipar-se al que voldrà el consumidor, i apostar per una qualitat sostenible en el temps". "Cal saber acceptar l'error -afegeix- i posar llums llargues, treballar per al futur. Amb Nespresso, per exemple, vam estar perdent diners durant deu anys, però tot i això vam continuar apostant per la marca". "George Clooney també hi va ajudar, per descomptat", fa broma.

"Què haurien de fer la Gene-

## ELS TRES SECTORS AMB MÉS EXPORTACIONS

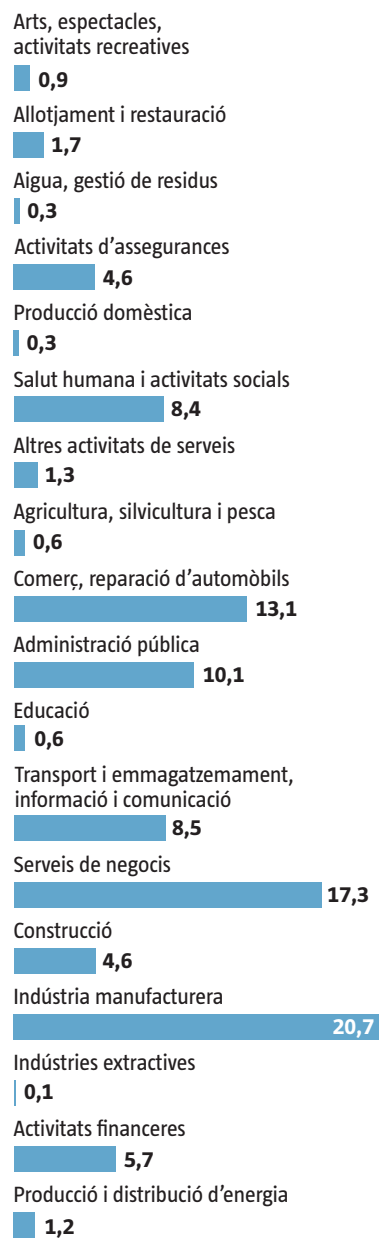
Exportacions i importacions suïsses, en valor real (ajustat per inflació), en milions de francs suïssos a desembre del 1997



FONT: SECO

## LA COMPOSICIÓ DEL PIB SUÍS

Pes relatiu en la riquesa del país en percentatge sobre el total



ralitat i el Govern central per ser com Suïssa? Primer, escoltar; segon, escoltar; tercer, escoltar", remarca Cantarell. I recorda que com a vicepresident de Nestlé al capdavant del negoci a Europa "podia parlar sense problemes amb Emmanuel Macron, llavors ministre d'Economia i Indústria; a Catalunya president Artur Mas em va rebre; però amb el Govern central no hi va haver manera, no hi tenien gens d'interès".

Aquest suport des de les institucions l'ha sentit aquí Josep Solà, investigador de Santa Coloma de Farners establert a Suïssa des del 2004, on ha desenvolupat una tecnologia per controlar de manera constant la pressió arterial mitjançant un braçalet. Hi va arribar "només amb un Clio i uns esquís" i, després de treballar uns anys al CSEM, va crear l'empresa Aktiia, que ja té 80 treballadors i aspira a ser un nou unicorn en l'ecosistema de startups suïsses. Solà destaca que "aquí hi

**Josep Solà va arribar "amb un Clio i uns esquís" i ha creat aquí una empresa d'alta tecnologia, Aktiia**

ha ganes de fer que les tecnologies volin lluny" i recorda el finançament de l'Estat que reben els centres d'investigació com a clau de l'èxit d'aquest model.

També Jordi Cuixart, empresari i expresident d'Omniium Cultural, ha comptat amb el suport d'Innosuisse, l'agència de promoció de la innovació, per obrir a Neuchâtel una filial de la seva empresa, Arano, fabricant de maquinària per a l'envasament de productes farmacèutics i alimentaris. Cuixart explica que Innosuisse aporta un 50% a fons perdut dels projectes que selecciona i destaca "l'acompanyament a tota hora", així com l'existència d'"estructures sòlides que generen confiança". Amb nou milions d'habitants, Suïssa destina més de 7.000 milions d'euros a l'any a innovació i és considerat el país més innovador del món, segons el rànquing que elabora l'ONU.

La connexió amb les universitats i centres de formació professional és clau. Daniel Crespo, rector de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), destaca aquesta interrelació tan estreta que hi ha a Suïssa entre universitats com les de Ginebra i Lausana, o la politècnica EPFL, amb centres d'investigació com el CSEM o el Centre Europeu d'Investigació Nuclear (CERN) i les mateixes empreses. "Al món, els

Continua a la pàgina següent

LA VANGUARDIA

# “Hem de competir en innovació, no pas en salaris”

Ve de la pàgina anterior

bons entorns d'innovació sempre són on hi ha a prop centres universitaris i ecosistemes empresarials. La investigació és global, però la innovació és local, perquè necessites empreses a prop que desenvolupin els avenços i amb que puguis treballar estretament”, assenyala. “Perquè un avenç tingui valor de mercat, perquè funcioni, ho has de tenir tot a prop: investigació, capital i empreses que facin realitat el que tu estàs innovant”.

En el mateix sentit s'expressa Vanesa Daza, vicedirectora de Transferència del Coneixement de la Universitat Pompeu Fabra (UPF), convidada a la missió de Suïssa juntament amb Crespo i amb les vicedirectores de les universitats Autònoma i de Barcelona. “Aquí van tots a l'una, treballen com un únic parc d'innovació. És un model del qual hem d'aprendre i provar d'implementar a Catalunya”, afirma.

Pel rector de la UPC, “Suïssa demostra que no es pot competir en salaris, que hem de competir per una altra cosa, per la innovació i l'excel·lència”. Perquè “l'aposta per la innovació –afegeix– és una aposta per la supervivència”.

Aquesta excel·lència suïssa també es basa en un altre pilar educatiu, la formació professional. Aquí el programa dels cursos és elaborat conjuntament per empreses, administracions i sector educatiu. La figura de l'aprenent a les empreses està molt valorada, de manera que els joves a partir de 16 anys compaginen l'assistència a classe (dos dies a la setmana) amb la feina en una companyia (tres dies) durant quatre cursos. Una vegada finalitzada aquesta formació, poden optar per entrar a la universitat per continuar estudiant.



VICENÇ LLURBA

Alumnes d'FP dual en una planta de Basf a Tarragona

Empreses de maquinària com Bobst, a Lausana, i Mikron, a Neuchâtel, tenen programes específics d'aprenentatge. Mikron, per exemple, amb una plantilla a Suïssa de 500 treballadors, forma 40

Des de Mikron expliquen que un 24% dels aprenents continuen després estudis superiors a la universitat i prop d'un 10% es queden a treballar a l'empresa.

Per Carles Cuyàs, president de la Fundació Impulsa, que beca estudiants amb problemes d'exclusió social, “és urgent implantar a Catalunya un sistema d'FP com el suís. Com pot ser que funcioni aquí des de fa 30 anys i no puguem fer-ho nosaltres?”. Cuyàs recorda que l'atur juvenil arriba a Catalunya a un 21%, mentre que la taxa d'abandonament escolar supera un 20% i adverteix que “s'estan creant nínxols de convivència difícil de cara al futur”.

A parer de Daniel Crespo (UPC), “necessitem una flexibilitat que l'actual llei d'FP no dona; seria bo incloure la possibilitat de fer proves pilot”.

aprenents, que cobren entre 300 euros al mes el primer any i 1.200 l'últim (el sou mitjà d'un empleat és de 5.000 euros). En el seu cas, els aprenents formen una unitat de negoci que ven les peces que produeix a la companyia, i que ha de mantenir un equilibri pressupostari.

## Carles Cuyàs (Fundació Impulsa): “És urgent implantar un sistema d'FP com el suís”

## Actualitzant

Pedro Nueno



Vaig haver de fer unes classes a Harvard, a Boston, i la meua conclusió és que l'economia americana s'ha recuperat: restaurants i hotels al màxim, embussos enormes a Cambridge i els meus col·legues tenen molts projectes. Si les escoles de direcció d'empreses, com la Harvard Business School o la China Europe International Business School, a Shanghai, Pequín i Shenzhen, funcionen bé, vol dir que els països també, perquè és més difícil que els directius facin programes de formació si el seu país no acaba de funcionar.

Algun dels meus col·legues de Harvard em van tornar a dir que els que van intentar passar els programes en línia es van equivocar. El que volen els participants és conèixer bé altra gent, discutir-hi el que es diu a les classes i, si algun professor ha convidat a parlar un important empresari, poder parlar amb ell, sobretot quan s'acaba la classe. Hi ha em-

## El món en què viuen les empreses és un altre i cal portar aquest canvi a classe

presaris que mantenen bona amistat amb altres a qui van conèixer en un programa de formació en una escola de direcció d'empreses.

La feina dels professors no és fàcil. Han de portar les empreses a classe i que els partici-

pants hagin estudiat bé casos en què els directius han de prendre decisions importants. Han d'assistir a classe preparats per convèncer tothom de la seva anàlisi de la situació, les possibles alternatives i la que consideren millor.

Quan molts dels nostres professors d'alt nivell avui van començar a fer classes, el món econòmic era Amèrica del Nord, uns quants països europeus i el Japó. Llatinoamèrica hi sortia poc; la Xina i l'Índia, menys, i l'Àfrica, gens. Les tecnologies digitals no eren rellevants. Però en els nostres temps els que no tinguin en compte la globalització econòmica, l'avenç tecnològic i l'increment de la velocitat en la gestió empresarial no tenen futur.

Normalment, es prega als participants en programes que no mirin el telèfon mòbil durant la classe. Però de vegades no es pot evitar que, si la discussió a la classe és sobre la conveniència que una empresa determinada faci una adquisició, algun participant digui enmig de la discussió: “El *Financial Times* d'ahir portava la notícia que l'empresa que estem discutint va cometre un gran error en l'adquisició”. I ensenyi el mòbil. Això complicarà notablement al professor la discussió a la classe.

Molts professors han estat o són consellers de les empreses que, amb el seu permís, han explicat als alumnes algun moment important de la seva evolució. Cal ser conscients de com va canviant el món en què viuen les nostres empreses i portar-lo a les classes.

AGENDAS  
CRUZADAS  
MAD >  
< BCN



DIJOUS, 9 DE NOVEMBRE  
Dinar col·loqui  
a les 13:30h

## LES NOVES FRO DE L'ESPAI: EL ROL DE HISPA



Presenta  
Enrique Lacalle  
President del Círculo Ecuéstre



Modera  
Enric Sierra  
Director adjunt de La Vanguardia



JORDI HEREU  
PRESIDENT DE HISPASAT

Amb la col·laboració de: LA VANGUARDIA