

B-UIC

Your business magazine

#01

FEBRERO 2014

www.uic.es/alumni



Up to Date

Tiempo de emprender

News from the market

Ventajas fiscales de la nueva ley del Emprendedor

Emprendedores: Christian Rovira, Dionisio Gracia y Luis Carbó

Open Innovation

Caso Fausto Serra (Vivace Logística, S.A)

Faculty insight

El emprendedor

y el sentido de misión

El valor mediático del fútbol

Be UIC



FEBRERO

www.uic.es/alumni

INDEX

Editorial

02 > Saludo del Decano

Up to Date

03 > Emprender

News from the market

12 > Ventajas fiscales de la nueva ley del Emprendedor

06 > Christian Rovira, Dionisio Gracia, Luis Carbó

15 > Open Innovation

18 > Caso Fausto Serra (Vivace Logística, S.A)

Faculty insight

10 > El emprendedor y el sentido de misión

22 > El valor mediático del fútbol

Be UIC

STAFF

Edita: Facultat de Ciències Econòmiques i Socials (FCES)

Director: Dolors Gil Doménech

Consejo Editorial: Toni Mora, Pedro García del Barrio y Marianna Zanuy

Coordinación redaccional: Consuelo León

Han colaborado en este número: Patricia Sáez, Rubén Gordillo, Jasmina Berbegal y Carlos Rey

Diseño: www.twice.es




La Facultat de Ciències Econòmiques i Socials (FCES) de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC) ha apostat per intensificar la qualitat del producte i el tret més característic de la nostra Facultat, que és deixar empremta d'esperit emprenedor i crític a l'hora de prendre decisions empresarials. Per fer-ho tenim una primera matèria excel·lent, que és el nostre claustre de professors i professionals, que generen recerca, projectes i estan al servei de la nostra societat.

La nostra fita ha estat, i serà, la formació de persones amb un nivell molt alt de competència professional però que quedin impregnades de la responsabilitat social.

Enguany volem donar una empenta addicional als temes d'emprenedoria i a la nostra formació de postgraus sense treure el peu de l'accelerador pel que fa a la qualitat que injectem als estudis de Grau.

En relació amb el tema de la formació d'emprenedors estem fent els passos per crear una nova càtedra, a banda de la de Direcció per Missions i Govern Corporatiu, que ja tenim. Per aquest motiu, a més de formar nous emprenedors, volem comptar amb els que ja es van graduar en el passat sota el paraigua de la nostra institució i que exerceixen com a tals. La revista neix per difondre el que fem, però també per involucrar els que van cursar estudis a la nostra Facultat i amb els quals esperem poder col·laborar més sovint a partir d'ara. Malgrat que som conscients del temps que suposa dirigir o liderar projectes d'empresa o departaments, creiem que hem de sumar en conjunt i fer un pas endavant per crear nous vincles amb el món empresarial i, especialment, amb els que han passat per les nostres aules.

Esperem que aquestes ratlles breus no quedin en un calaix, sinó que siguin el preludi d'una nova fita per realitzar entre tots plegats: professorat, professionals, personal de serveis i graduats.



Toni Mora
Degà FCES



Patricia Sáez - Profesora ayudante de ADE en la UIC

ES TIEMPO DE EMPRENDER



Se calcula que cada hora se crean más de mil nuevas iniciativas emprendedoras *start-up* y se observa que una de cada tres empresas existentes se ha creado hace menos de tres años. Las *start-up* están liderando una revolución que transforma y renueva la economía mundial. De hecho, estas empresas son la esencia del mercado libre, ya que el nacimiento de nuevos negocios infunde nueva vida al mercado.

EMPRENDEDURÍA E INNOVACIÓN. Estos dos términos se confunden a menudo porque en el mundo real no se sabe exactamente cuándo pasamos de la **innovación** a la emprendeduría. Por una parte, la innovación corresponde a un proceso más intelectual, más creativo, y se relaciona con el mundo de las ideas (tendríamos que entender de dónde provienen estas ideas y saber distinguir las de las oportunidades). La **emprendeduría**, por otra parte, es un proceso más organizativo relacionado con el mundo de la acción.

Podríamos definir al **emprendedor** como una persona que percibe una oportunidad de negocio y encuentra los medios para perseguir esta oportunidad. Por lo tanto, para crear una nueva empresa es esencial comprender todas las actividades relacionadas con la percepción de nuevas oportunidades y la creación de organizaciones para aprovecharlas. El ámbito académico

considera emprendedores a los directores de las empresas en sus primeros 42 meses de vida, que están en fase de desarrollo y que buscan mercados. Una **empresa *start-up*** es una empresa de nueva creación que tiene la capacidad de cambiar y crecer mediante un modelo de negocio escalable. El término se popularizó durante la burbuja puntocom, época en la que se crearon un gran número de empresas vinculadas a Internet.

Evidentemente, una *start-up* necesita mucha implicación personal, una energía interior que lo movilice más allá de las actividades cotidianas.





El emprendedor se centra en la acción, pero también se tiene que fijar en los detalles, porque al fin y al cabo es el último responsable del proyecto y no se puede permitir el lujo de delegar sus responsabilidades fundamentales en otras personas. Vale la pena enumerarlas:

Identificar o crear una oportunidad.

Idear un producto, un servicio o un proceso que satisfaga la necesidad detectada en el mercado, de manera que aporte beneficios económicos.

Poner en práctica los planes y las ideas, ejecutarlos y hacerlos realidad.

También cabe destacar el concepto de **intraemprendeduría**, muy extendido en el ámbito de las organizaciones internacionales. Podemos definir a los intraemprendedores como emprendedores dentro de una organización, porque son capaces de crear nuevas empresas desde dentro de la empresa en la que trabajan, normalmente en sintonía con ella compartiendo riesgos y beneficios. Algunos ejemplos de organizaciones que promueven la intraemprendeduría son 3M, con Post-It Notes; Intel o Google, con Google News, AdSenses o Gmail.

CÓMO TE PUEDES CONVERTIR EN UN EMPRENDEDOR

El mito de un emprendedor con ciertas cualidades innatas está muy extendido en nuestra sociedad, pero lo cierto es que no solo se trata de cualidades, sino más bien de una actitud natural que le permita crear e impulsar proyectos. Este mito es muy notable entre los profesionales técnicos, quienes han adquirido un conocimiento muy específico durante muchos años de estudios universitarios y, después, han dedicado mucho tiempo a estar al día de los cambios que tienen lugar en su materia. Ni se les pasa por la cabeza la idea de aprender otras cosas nuevas.

Hay otros profesionales que se les han adelantado en este sentido. A diferencia de antes, hoy en día es frecuente que abogados,

programadores o ingenieros funden nuevas empresas a partir de sus propias ideas. Estos colectivos son los pioneros en explotar las ideas de otros. Un ejemplo es el ámbito de la salud: se pueden hacer innovaciones, pero a menudo no son los médicos quienes las encabezan sino aquellos, que detectan las oportunidades que los médicos dejan encima de la mesa, porque su mundo científico los absorbe totalmente. Es interesante ver la enorme cantidad y calidad de las publicaciones procedentes de la comunidad médica, pero cuando comparamos estos datos con el número de patentes o de empresas que se han creado a partir de estas ideas nos damos cuenta del potencial que todavía queda para la emprendeduría. Quizás ha llegado la hora de cambiar y recoger el fruto de estas ideas, ser más conscientes del valor que tienen y adoptar una actitud más proactiva para hacerlas realidad.

Muchos profesionales están llenos de dudas sobre si tienen que dejar su trabajo para convertirse en emprendedores, pero la respuesta es que en absoluto, aunque siempre hay matices. Simplemente tienen que estar rodeados de las personas adecuadas. Las iniciativas emprendedoras no nacen de los esfuerzos de una sola persona, sino que son los equipos quienes las hacen realidad. Los profesionales técnicos que detectan un problema y ven una oportunidad tienen que conocer el mundo de los negocios, sin duda. Sin embargo, si son capaces de ejercer un liderazgo conceptual y se pueden rodear de un equipo de personas que ya disponen de esos conocimientos y que les permiten hacer realidad una idea, son los más adecuados para sacar adelante esta idea de su sector.

En Europa pasa a menudo que los emprendedores desarrollan una idea, intentan encontrar financiación y, finalmente, buscan un buen equipo para ponerla en práctica (en este orden). En cambio, en los Estados Unidos, donde la actividad emprendedora es más eficaz, los emprendedores desarrollan una idea, encuentran un buen equipo y, después, buscan financiación. **Primero, el equipo.** Este es el modelo de innovación que nos hace falta, porque resuelve las deficiencias que puedan tener los profesionales. Cualquier profesional puede detectar una oportunidad e ilusionar a las personas que buscan este tipo de reto para que saquen ade-

“El emprendedor es una persona que percibe una oportunidad de negocio y encuentra los medios para aprovecharla.”

“En los últimos años he visto un crecimiento significativo del número de profesionales, que han decidido cursar un máster en administración de empresas o en emprendeduría, innovación y tecnología como complemento de sus estudios.”

lante el proyecto y lo hagan realidad. Si la idea y el equipo son buenos, los profesionales de otras disciplinas vendrán y esperarán con nosotros a que llegue la financiación. El conocimiento “completo” no se alcanza nunca, pero esta es la manera de salir adelante. Cuando estamos convencidos de que es el momento de hacer nuestra la idea, rodearnos de un muy buen equipo puede marcar la diferencia.

De todos modos, siempre es una buena idea explorar sectores diferentes de aquel en el que se trabaja habitualmente. Las buenas oportunidades suelen encontrarse en los márgenes donde se solapan diferentes disciplinas. Un ejemplo de ello son profesionales como ingenieros, médicos o personas creativas, que hacen en su vida lo que les gusta pero que continuamente se encuentran con problemas y oportunidades y deciden aprender cómo funciona el mundo de los negocios.

En los últimos años he visto un crecimiento significativo del número de profesionales que han decidido cursar un **máster en administración de empresas** o un **máster en emprendeduría e innovación** como complemento a sus estudios, sin tener realmente la intención de dejar de ejercer su profesión. Conozco muchos que lo han hecho, incluso yo misma, y entiendo por qué. Es enriquecedor conocer mejor la dinámica de la economía en la que trabajan. Evidentemente, no todos los profesionales tienen que profundizar en esta materia, pero sí que hay una parte de ellos que se preocupa por estas cuestiones y que está demostrando más que nunca que como profesionales quieren ser los protagonistas de la innovación y el emprendimiento en su sector, tal como han hecho anteriormente otros profesionales.

¡Házlo!

Según mi opinión, el proceso debería ser este:

No dejes tu trabajo, pero busca lo que te apasiona y los sectores que están relacionados tangencialmente.

Haz un estudio detallado sobre los temas que te interesan y establece contactos en los sectores en cuestión.

Utiliza la visión que tienes sobre el futuro del sector para predecir cómo evolucionará.

Aprende cómo adquirir nombres de dominio para crear una página web sencilla a fin de comunicar tus ideas.

Sigue desarrollando tantas ideas buenas como puedas y perfecciónalas.

Profundiza en la idea y empieza a presentarla a amigos y compañeros de trabajo (si les llega y es innovadora, ahora podría ser un buen momento para continuar).

Documenta la idea y analiza el mercado.

Ponla en práctica creando prototipos cuanto antes mejor, aunque solo sea para ver cómo funciona.

Piensa en colaboradores potenciales y hazles firmar un acuerdo de confidencialidad, si es posible, antes de la presentación.

Si no tienes éxito, desarrolla otra idea mientras esperas a que llegue el tiempo para tus ideas.

No olvides disfrutar de todo el proceso de creación de ideas y dedica tiempo a la nueva red de amigos innovadores.

Te deseo mucha suerte si decides iniciar el camino de la emprendeduría o la innovación. No dudes en ponerte en contacto con nosotros si necesitas ayuda.

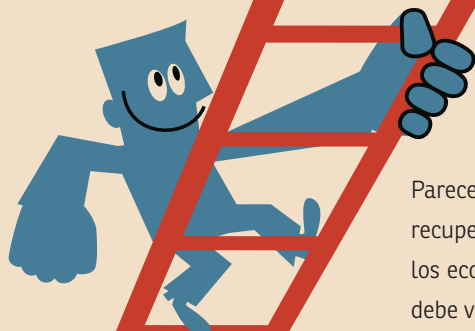




Rubén Gordillo Linero - Alumni UIC '97 -
Profesor asociado de Fiscalitat empresarial ADE

VENTAJAS FISCALES DEL EMPRENDEDOR

El pasado 25 de julio la Comisión de Hacienda y Administraciones Públicas del Congreso aprobó con competencia legislativa plena y por el procedimiento de urgencia el Proyecto de Ley de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización. Remitido al Senado el pasado 10 de septiembre, el Pleno del Senado aprobó el Proyecto de Ley, que ha sido remitido de nuevo a su vez al Congreso de los Diputados para su aprobación definitiva.



Parece que el Gobierno ha puesto en el punto de mira de la recuperación económica a los emprendedores. No somos pocos los economistas que pensamos que la reactivación económica debe venir principalmente del sector privado y por ello se debe prestar especial atención a este colectivo.

Ellos pondrán en marcha una idea de negocio con esfuerzo y sacrificio. Pueden convertirse en el tejido de una red futura de pequeñas empresas cuyo crecimiento generará empleo. Por lo tanto, parece que la nueva ley es una buena noticia, si se consiguen o no los objetivos ya lo veremos.

Se trata de un proyecto de ley que se divide en cinco apartados, en los que se incluyen diferentes tipos de medidas de apoyo.

1. En el primer apartado se introducen aquellas que faciliten y promuevan la actividad emprendedora y empresarial en general.
2. En el segundo se establecen unas medidas de apoyo fiscal y Seguridad Social
3. En el tercero se establecen formas de financiación.
4. En el cuarto se intenta fomentar el crecimiento y desarrollo de proyectos empresariales.
5. Y en el quinto y último punto se introducen una serie de estímulos para fomentar la internacionalización de las empresas españolas.

PRIMER APARTADO

En el primer apartado, con el objetivo de impulsar la cultura del emprendedor **se promueve el emprendimiento tanto en la enseñanza primaria y secundaria como en la universitaria. Además, se introduce la figura del emprendedor de responsabilidad limitada**, a través del cual la responsabilidad derivada de sus deudas empresariales no afectará a su vivienda habitual, si el valor de esta no supera los trescientos mil euros.



También **se introduce la sociedad limitada de formación sucesiva**, mediante la cual se permite la constitución de sociedades cuyo capital social sea inferior a tres mil euros, con un régimen idéntico al de las sociedades de responsabilidad limitada, salvo determinadas condiciones específicas tendentes a proteger los intereses de terceros.

Se crean los Puntos de Atención al Emprendedor como ventanillas únicas, a través de los cuales se podrán realizar los trámites para el inicio, ejercicio y cese de la actividad empresarial. Asimismo los emprendedores podrán iniciar su actividad de forma rápida, tanto empresarios de responsabilidad limitada como en forma societaria, a través de modelos simplificados y sistemas telemáticos.

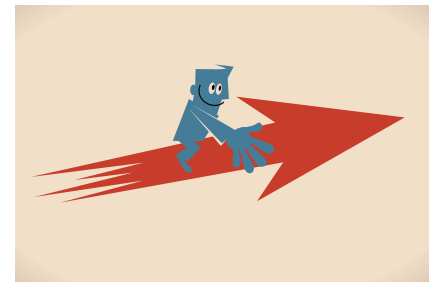
Se introduce el acuerdo extrajudicial de pagos, la llamada "segunda oportunidad", que es un procedimiento extrajudicial que se basa en breves plazos ante un registrador mercantil o un notario, quienes designarán a un mediador encargado de que ambas partes lleguen a un acuerdo extrajudicial de pagos.

SEGUNDO APARTADO

En el segundo apartado se establecen unas medidas denominadas "apoyos fiscales en materia de Seguridad Social a los emprendedores". Se introduce una importante novedad fiscal en el IVA, ya solicitada desde diversos foros, especialmente las asociaciones de empresarios. Se trata del denominado "**Régimen Especial de IVA de Caja**", cuyo objetivo es solucionar los problemas de liquidez y financiación. El objetivo es que pymes y autónomos puedan aplazar el pago del IVA hasta el momento del cobro de la factura.

Podrán acogerse a este régimen los sujetos pasivos cuyo volumen de operaciones no supere los dos millones de euros, pudiendo optar por un sistema que retrase el devengo y, por lo tanto, la declaración e ingreso del IVA repercutido hasta el momento del cobro, total o parcial, a sus clientes.

En cuanto al impuesto sobre sociedades, el Proyecto de Ley introduce un conjunto de incentivos fiscales destinados a fomentar la práctica de ciertas actividades, como la reinversión de los beneficios. De esta manera las empresas cuyo volumen de negocio del ejercicio anterior sea inferior a diez millones de euros podrán deducirse hasta un 10 % de los beneficios obtenidos en el período impositivo en el que reinviertan en la actividad económica.



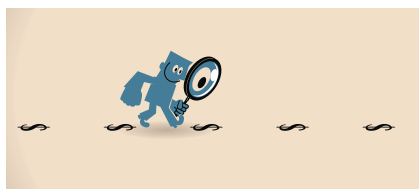
También se introducen modificaciones en los incentivos fiscales a las actividades de investigación y desarrollo, permitiendo que las deducciones por I+D+i que no puedan aplicarse en un ejercicio por insuficiencia de cuota puedan recuperarse mediante un sistema único que permitiría su devolución. En la misma línea que en el apartado anterior se introducen incentivos fiscales para la cesión de activos intangibles, el denominado "Patent Box"; se introducen modificaciones en el régimen fiscal aplicable a la cesión de rentas procedentes de estos activos, como por ejemplo know-how, patentes, marcas, etc.

Se introduce un incentivo fiscal en el impuesto sobre la renta de las personas



físicas que intenta incentivar la figura de los denominados *business angels*, con la finalidad de que empresas, de nueva o reciente creación, puedan captar fondos de personas físicas sin tener que acudir solo al mercado financiero.

Esta aportación tendrá derecho a una deducción del 20 % en la cuota estatal en el IRPF con ocasión de la inversión realizada al entrar en la sociedad. La base máxima de la deducción será de veinte mil euros anuales. Además se ha incluido la exención total de la plusvalía al salir de la sociedad, siempre y cuando se reinvierta en otra entidad de nueva o reciente creación. Deberemos estar atentos a los importes y porcentajes que son aprobados de forma definitiva. En cuanto a las cotizaciones a la Seguridad Social de los emprendedores en situación de pluriactividad, se reducen las cuotas de la Seguridad Social para las nuevas altas.



TERCER APARTADO

En el tercer apartado se introducen una serie de medidas para apoyar la financiación de los emprendedores, y en este sentido **se modifica la Ley Concursal en aquellos apartados que hacen referencia a los acuerdos de refinanciación**, para regular de forma más clara y flexible determinados puntos de estos acuerdos.

Con el fin de facilitar el acceso al crédito de las empresas, se da más importancia al sistema público de avales y garantías, de esta manera se introducen las bases legales para reestructurar las sociedades de garantía recíproca, con el objetivo de mejorar su servicio de avalar a la pequeña empresa.

CUARTO APARTADO

En el cuarto apartado se introducen una serie de medidas de apoyo al crecimiento y desarrollo de proyectos empresariales, mediante la **simplificación de cargas administrativas** que faciliten además el acceso de los emprendedores a la contratación pública.

QUINTO APARTADO

En último lugar, se introducen una serie de medidas para tratar de impulsar la internacionalización de la economía, fomentando la presencia exterior de las empresas y de los emprendedores.

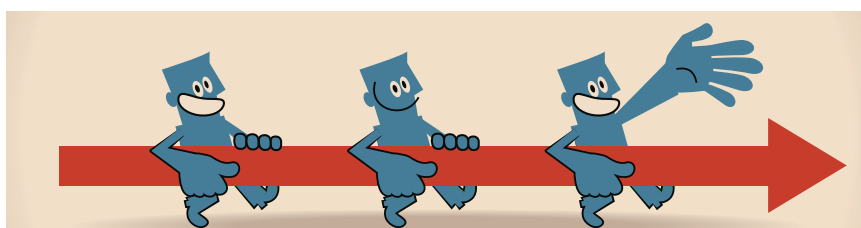
También **se refuerzan las instituciones e instrumentos financieros que fomenten la internacionalización; además se facilitará la entrada y permanencia en España por razones de interés económico de inversores, emprendedores, profesionales altamente cualificados e investigadores**. En aras de facilitar la atracción de talento e inversión se facilitará y agilizará la concesión de permisos de residencia, por razones de interés económico, a través de un procedimiento ágil y rápido y ante una única autoridad.

Además de este Proyecto de Ley, tenemos que hacer mención de otra ley que fue aprobada por el Congreso de los Diputados el pasado 26 de julio, la Ley 11/2013, de 26 de julio, de Medidas de Apoyo al Emprendedor y de Estímulo del Crecimiento y de la Creación de Empleo. Dicha Ley convalida y amplía el Real Decreto-Ley 4/2013, de 22 de febrero, que comparte los

mismos objetivos de promover y fomentar las actividades dirigidas al emprendimiento de actividades empresariales o profesionales que hemos comentado en la introducción de este artículo.

A fecha de cierre de este artículo -Julio del 2013- está pendiente la aprobación definitiva por parte del Congreso de los Diputados del Estado español el Proyecto de Ley; por lo que deberemos estar atentos al texto definitivo y comprobar si varían algunos de los importes y porcentajes transcritos. Suponemos que dicha aprobación se llevará a cabo antes de que finalice el mes de septiembre del año 2013 .

En cuanto a los objetivos perseguidos por el legislador, se abordan los puntos más importantes que necesitan ahora mismo tanto las empresas que inician su andadura como las que ya están en funcionamiento, a saber: la mejora de la financiación, la reducción de cargas administrativas y las cargas tributarias especialmente en actividades de I+D, que deben ser la base de crecimiento para el futuro y la reducción de cotizaciones sociales para aquellos que emprenden un negocio o contratan a jóvenes. Otra cosa bien distinta es que se consigan los objetivos perseguidos con estas normativas, ya que desde mi punto de vista llegan tarde: estamos ya en el sexto año de la crisis y todas estas medidas son de largo plazo, con largo recorrido y que dan frutos pasado un tiempo, por tanto, con mucha seguridad en el futuro serán corregidas, modificadas o mejoradas a medida que la propia economía las ponga a prueba.



COSTOS I BENEFICIS ASSOCIATS AL FENOMEN DE L'OPEN INNOVATION'

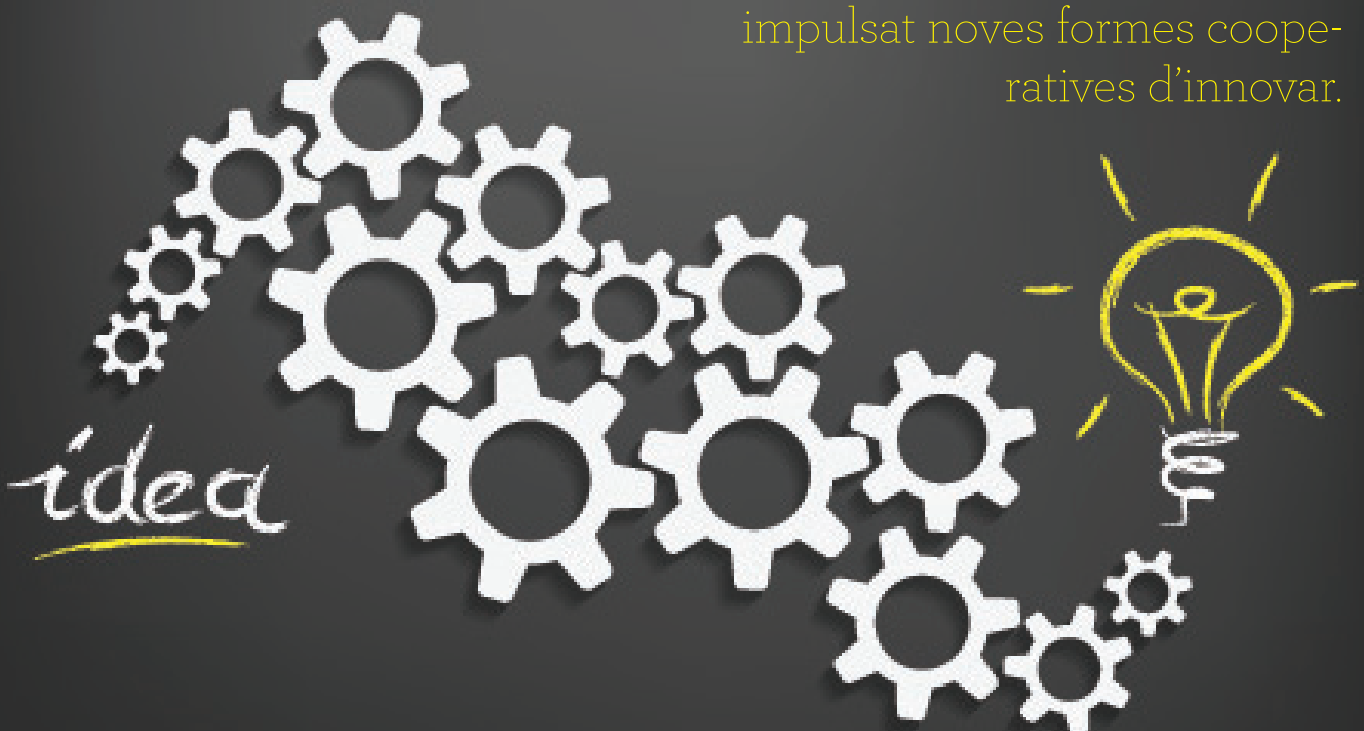
Amb els anys, l'estratègia de les empreses ha anat canviant, segons les demandes i tendències de la societat del moment. A final dels noranta, la situació econòmica va permetre que els consumidors tinguessin a l'abast tot el que volien, i va sorgir la necessitat que les empreses es "reiventessin" a si mateixes per poder continuar incrementant les vendes. Aquesta estratègia de reinvençió tenia el punt fort en la innovació, és a dir, l'explotació del canvi com a oportunitat per a un nou negoci (*Schumpeter, 1934*).

Tradicionalment la innovació ha estat una estratègia tanca-da i summament secreta de les empreses, i ha estat moltes vegades la gran barrera d'entrada per a nous competidors. En els mercats en què es necessitaven grans laboratoris i infraestructures per desenvolupar el producte, únicament les grans empreses podien aspirar a liderar-los, creant-se així un cercle viciós, en què només el més gran disposava dels

recursos i els beneficis d'exercicis anteriors per reinvertir-los en noves millores.

Encara que el secretisme en els processos de R+D continua vigent d'una manera o d'una altra, avui són poques les empreses que duguin a terme aquest procés únicament en els seus centres. La globalització, juntament amb la revolució de les tecnologies de la informació i la comunicació, ha impulsat noves formes cooperatives d'innovar (*Chesbrough, 2003b*). Així, gràcies a factors econòmics, productius i de canvi tecnològic, apareix una nova manera d'innovar que requereix un enfocament més obert i proper al consumidor. Aquesta nova

La globalització i la revolució de les tecnologies de la informació i la comunicació, ha impulsat noves formes cooperatives d'innovar.





fórmula permet a les empreses obtenir noves idees d'una manera molt més econòmica i eficient, i incorporar-les als productes i processos. Aquest mecanisme de captació d'idees es coneix com **open innovation** o innovació oberta.

En comparació amb els models predecessors, la innovació oberta és una manera totalment nova i diferent de generar idees. Aquí les fronteres entre l'empresa i l'entorn són més difuses, cosa que permet que les innovacions es moguin més ràpidament. La premissa d'aquest nou enfocament rau en el fet que no totes les persones més brillants i més bones, des del punt de vista professional, treballen a la mateixa empresa (*Chesbrough, 2003a*), amb la qual cosa l'empresa per si sola no serà capaç de generar en tot moment les millors idees que el mercat espera. Dit d'una altra manera, cap empresa no és prou hàbil per saber què cal fer amb cada nova oportunitat detectada ni té prou recursos per perseguir totes les oportunitats que podria executar. Per això, com més persones estiguin involucrades en el procés d'innovació més i millors idees es podran generalitzar i materialitzar. Per fer-ho cal que interactuïn múltiples empreses i recursos en comptes de basar-se únicament i exclusivament en els propis. La creació de diferents instruments de protecció del coneixement ha propiciat que l'avaluació i la comercialització de les idees sigui una realitat.

Empreses i professionals tenen ara més que mai més mobilitat i disponibilitat per oferir les idees i el talent a qualsevol empresa perquè les desenvolupi (*Chesbrough, 2003c*). Aquest enfocament suposa un repte important per a les empreses, i reflecteix en els patrons de treball els canvis socials i econòmics, ja que obliga els departaments de R+D a cooperar amb innovadors externs, per donar lloc a noves relacions professionals, noves formes de contractació i l'externalització d'algunes funcions.

La literatura i l'experiència empresarial demostren que els mètodes més comuns per a la incorporació de la innovació oberta en l'estratègia empresarial són el **crowdsourcing** i el

connect & develop. Mentre que el primer prova de recollir idees d'una multitud de fonts per després processar aquesta informació i transformar-la en alguna cosa aplicable, el segon mètode consisteix a buscar també idees externes però que posteriorment es milloren i es capitalitzen mitjançant les aptituds internes del departament de R+D de la mateixa empresa. Tots dos mètodes tenen com a finalitat última donar veu al consumidor, que, al cap i a la fi, serà qui decidirà si vol comprar o no el que l'empresa està comercialitzant.

Els mètodes més comuns per a la incorporació de la innovació oberta en l'estratègia empresarial són el crowdsourcing i el connect & develop.

Aprofitant les economies d'escala de les xarxes globals, amb la innovació oberta és possible reduir els costos d'operació i estalviar temps des del principi, que és precisament quan les idees tenen més valor. Tanmateix, aquesta obertura també té uns costos associats (*Laursen i Salter, 2006*). Almenys se'n distingeixen dos tipus: els costos de coordinació i els associats a la competència. Els primers responen a la dificultat que suposa alinear diferents models de negoci que treballen amb diversos actors. Adoptar el paper de broker recombinant idees de dins i fora de l'empresa és una feina costosa, en què moltes vegades els interessos individuals s'interposen als de grup. Precisament, l'encaix d'estratègies i la coordinació entre els diferents actors (incloent-hi els propis de l'empresa distribuïts al llarg de tota la cadena de subministrament, com els del personal aliè a l'empresa) són el repte principal a què s'enfronten les empreses que volen implantar amb èxit un model d'innovació oberta. Un altre cas és el dels costos de competència, que sorgeixen del risc que un actor actuï de manera oportunista, apropiant-se de les idees o fent mal ús de la propietat intel·lectual resultant d'un treball cooperatiu.

Empreses i professionals tenen ara més que mai més mobilitat i disponibilitat per oferir les idees i el talent a qualsevol empresa perquè les desenvolupi

Als costos anteriors cal sumar-hi els associats a la resistència al canvi. Com tota nova tendència o forma organitzativa, adoptar un model d'innovació oberta requereix instaurar noves formes d'operar que fàcilment poden crear tensions amb les pràctiques internes de R+D més tradicionals i arrelades a l'organització. Aquest canvi cultural posa de manifest que la formació prèvia del personal és també un aspecte fonamental que cal considerar.

Malgrat que el mercat encara no és del tot conscient d'aquest moviment, el fenomen de la innovació oberta està marcant les pautes actuals de com les empreses han de reconsiderar i redefinir el seu procés d'innovació. Trobar la manera més eficient d'innovar és un gran problema per a moltes empreses. Els mercats comencen a estar saturats i es troben tota mena de productes (béns i serveis) específics per a cada camp i propòsit. Hi ha una infinitat d'idees esperant fora per ser traslladades al mercat i si l'empresa no és capaç d'escoltar-les i incorporar-les al sistema, aquestes idees seran explotades pels competidors.

Moltes vegades es fan servir massa recursos i temps en R+D interna (innovació tancada) sense fer massa atenció al que passa a l'exterior.

Són moltes les empreses que en els últims anys ja han començat a incorporar aquesta nova filosofia (per exemple, Procter & Gamble, Nintendo, Lufthansa, Starbucks, Nokia, Nespresso, Henkel, Kraft, Peugeot o Colgate-Palmolive). Tanmateix, el ritme i la intensitat d'adopció és molt divers. Les empreses varien en la capacitat que tenen de detectar, avaluar i assimilar possibles inputs externs al procés intern d'innovació. Moltes vegades es fan servir massa recursos i temps en R+D interna (innovació tancada) sense parar massa atenció al que passa a l'exterior. De manera anàloga, moltes altres empreses han perdut el control per voler incloure massa punts de vista diferents, i després han estat incapaces de materialitzar-ho en res concret. Això ens porta a la pregunta de quin és l'equilibri adequat entre les fonts internes i externes de la innovació.

Tant la literatura com l'experiència pràctica revelen que la innovació oberta és més aviat un complement de la R+D interna que no pas un substitut (*Dahlander i Gann, 2010*). El repte principal a què encara s'han d'enfrontar les empreses és buscar com el coneixement present a l'exterior i els recursos i les capacitats actuals de l'empresa es poden gestionar i complementar per donar suport a aquests nous processos de R+D+i i treure el màxim rendiment a les idees, independentment de quina en sigui la font d'origen.



Referències

- Chesbrough, H.W. (2003a)*. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press: Cambridge, MA.
- Chesbrough, H.W. (2003b)*. "The era of open innovation", MIT Sloan Management Review, Vol. 44, No. 3, pp. 35-41.
- Chesbrough, H.W. (2003c)*. "A better way to innovate". Harvard Business Review, Vol. 81, No. 7, pp.12-13.
- Dahlander, L. and Gann, D.M. (2010)*. "How open is innovation?", Research Policy, Vol. 39, No. 6, pp. 699-709.
- Laurson, K. and Salter, A.J. (2006)*. "Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms", Strategic Management Journal, Vol. 27, No. 2, pp. 131-150.
- Schumpeter, J.A. (1934)*. The theory of economic development. Harvard University Press: Cambridge, MA.



ENTREVISTANDO A NUESTROS EMPRENDEDORES

Texto: Consuelo León // Fotos: Jaume Figa

Cristian Rovira

Lluís Carbó

Dionisio Gracia



Cristian Rovira

“Grupo SIFU cree en la inserción directa de los discapacitados en las empresas”

Dionisio Gracia

“El buen emprendedor es aquél que sabe ziguezaguear con el plan de negocio”

Lluís Carbó

“Aún recuerdo a aquellos profesores que me inspiraron”

PERTENECEN A GENERACIONES MUY DISTINTAS PERO LES UNE UNA PASIÓN COMÚN: EMPRENDER.

ESTOS TRES ALUMNI DE LA UIC ELIGIERON ADE CON LA IDEA CLARA DE QUERÍAN SER DUEÑOS DE SU EMPRESA Y DE SU DESTINO. HOY NOS CUENTAN SU HISTORIA ¡Y PARECE QUE LO HAN CONSEGUIDO!

¿Cómo nace la idea de tu empresa-negocio, qué hueco de mercado habías detectado?

CR- En el año 1993 teníamos el índice de ocupación más bajo de toda la UE. Ahí es donde GRUPO SIFU encuentra un nicho de mercado además de una necesidad social incuestionable. Nos adelantamos a la Ley del año 2000 que permitía a las empresas contratar a Centros Especiales de Empleo para cumplir con el 2 % de discapacidad. Estoy orgulloso porque el grupo SIFU ha logrado compatibilizar la visión socialmente responsable con una gestión empresarial y profesional eficaz.

LL. C.- En mi caso fue muy distinto. Yo había trabajado en el sector de recambios de automoción y conocía muy bien el mercado. Con B CAR Auto Parts nos hemos especializado en unos determinados cables para coche que nadie vendía hasta el momento. Creo mucho en los productos nicho.

D. G.- Know Capital nace para cubrir las necesidades que necesita un emprendedor cuando inicia su actividad empresarial; era el fruto de mi experiencia de quince largos años y así organizamos una compañía que ofreciese capital, contactos y conocimiento. Mi sector, los llamados business angels, estaban muy centrados en tecnología. Yo sin embargo procuré ampliar el campo al sector industrial y hoy puedo afirmar con orgullo haber servido de plataforma para PYME tan diversas como los rodillos industriales de Brush and Rolls, los leds en Dimasa, la plataforma de call center del 033 o la distribución de ánforas de mar.

¿Qué personas fueron decisivas en el impulso inicial?

D. G.- El emprendedor es un llanero solitario. Es una vocación que nace de dentro. Los demás pueden apoyarte o no, pero eso no es lo decisivo.

LL. C.- Pienso lo mismo aunque tengo que agradecer la inspiración de un profesor de la UIC, Víctor Küppers. Reforzó en mí una convicción fundamental: me daba igual gestionar un quiosco o una gran empresa, lo que tenía claro es que sería mía.

CR- En mi casa la cultura familiar ha ayudado, hay emprende-

dores, como mi padre, que siempre nos han animado a desarrollar nuestro proyecto. En Cataluña los datos son apabullantes en este sentido, siendo nuestra cultura de las más emprendedoras de Europa.

¿Puedes hablarnos de cómo hiciste tu plan de negocio?

CR- Cualquiera que monta una empresa lo hace en un contexto de crisis porque siempre se dan variables “críticas”: no hay clientes, no hay dinero para pagar proveedores ni nóminas... Por eso, en mi caso, no hice plan de negocio tal como suele entenderse. Había, eso sí, mucha ilusión y una clara evaluación de riesgos: si sale mal, ¿qué pierdo?

D. G.- El plan de negocio es una guía pero nada más porque como todos sabemos “el papel lo aguanta todo” y además nunca se cumple. El buen emprendedor es aquél que sabe ziguezaguear con el plan de negocio porque no podemos olvidar que las circunstancias son por definición variables en el doble sentido del término. Un buen emprendedor debe saber girar del modo adecuado: ante cada problema, una solución.

Imagino que la importancia de los socios es capital.

CR- Antes de la crisis, según un estudio de la Universidad de Warthon (2005), los socios eran el principal motivo por el que se disolvían las empresas. Cada uno que saque sus propias conclusiones. Es un tema delicado. De todas formas y en honor a la verdad hay que decir que existen experiencias positivas y negativas. En mi caso pesa más lo positivo. Como criterio aconsejo buscar a alguien complementario en competencias técnicas y, en lo que respecta al socio capitalista, que además complementen otros aspectos, no sólo el monetario.

LL. C.- En mi caso, al dedicarme básicamente a la exportación, son socios extranjeros; es decir, están lejos, así que todo funciona muy bien. A largo plazo no me planteo tener socios, especialmente cuando emprenda otros negocios.



D. G.- Los socios de un emprendedor son por esencia temporales porque los intereses no se mantienen en el largo plazo y las circunstancias cambian. En un matrimonio me parece feo pactar de antemano un divorcio porque es una relación de distinta naturaleza, que busca por esencia permanecer. En los negocios, sin embargo, no es así; si lo pactas te ahorras muchos disgustos. Además, como en todo, hay que saber elegir. Para mí es básico el equilibrio emocional, que sean personas estables.

CR- Hay que evitar las personas tóxicas que vuelcan su frustración en los demás, y más en este caso, porque se trata de una relación laboral de naturaleza societaria.

Háblanos de tu paso por la UIC. Recuerdos, formación, aspectos que te ayudaron a estar donde estás.

CR- La formación humana, los valores. Mientras que estás aquí ni te das cuenta o incluso lo rechazas, pero, al final, a lo largo de los cuatro años de la carrera es como una lluvia fina que acaba calando.

LL. C.- Como siempre, en mi caso, tengo que hablar de profesores. Ahora me viene a la cabeza Iñaki Vélaz y Victor Küppers. Varios de nosotros, los de la promoción, nos seguimos viendo con ellos. Por otra parte, en mi época, año 2005, nos obligaban a tener el TOEFL; si no, no te podías graduar. Esa es otra ventaja competitiva que ahora agradezco.

D. G.- Yo también tengo que citar nombres: Araguás, que fue uno de los primeros directores; Pilar Sánchez, profesora de Contabilidad, un fenómeno. Bricio, que después se pasó a la Enseñanza Media y me lo encontré en el colegio de mis hijos. Un docente excelente.

¿Qué características tiene tu sector y qué recomendarías a un emprendedor que se iniciara en él?

CR- Actualmente hay muchos aspectos pero yo destacaría el binomio oportunidad –que sea cubierta de modo competitivo– y sostenibilidad –no sólo medioambiental sino también humana–, en mi caso claramente enfocado a la integración laboral de discapacitados.

LL. C.- Para mí está muy claro que un emprendedor tiene que manejarse muy bien en varios idiomas porque hay que exportar. Estoy de acuerdo con lo que dice Cristian pero la sostenibilidad, la ecología debe ser de verdad porque las etiquetas se acaban cayendo. Un emprendedor se distingue además por su actitud y motivación, por un trato determinado y por ello la clave está en las personas de tu equipo. Los clientes eso lo notan.



Cristian Rovira



Lluís Carbó

D. G.- Hay que ser muy bueno en tu nicho, diferenciador en la esencia de algo. El error está en querer ser bueno en todo o en muchas cosas. Después está la capacidad de resistir la adversidad, lo que ahora se llama resiliencia.

¿Podrías citar ventajas y desventajas de la expendedoría como actividad u opción profesional?

D. G.- Ventajas: la libertad; desventajas: el riesgo y la total disponibilidad que exige, 24 horas al servicio del cliente.

CR- Como aspecto positivo destacaría que eres tu propio jefe y esa libertad te da alas para llevar a cabo tu proyecto. El lado oscuro es la soledad.

¿Conoces la nueva ley del emprendedor? ¿Qué opinas de ella?

CR- Es bueno que exista, además la ley habla de una limitación de riesgos y de beneficios fiscales para la inversión en expendedoría.

LL. C.- Yo haría una petición de una figura ya existente en otros países: la del exportador habitual. Cuando las empresas exportan –facturas sin IVA a tus clientes–, que no paguen el IVA en sus compras nacionales; es un coste financiero muy alto y más si la compañía es de nueva creación.

Cuéntanos tus planes de futuro, ¿qué te queda por hacer?

CR- Extendernos, ir a un nuevo país el año que viene.

LL. C.- Desarrollar un nuevo producto en Asia con B CAR y seguir buscando proyectos tecnológicos para ACROSS Business Partners, la plataforma de crowdfunding que hemos montado con unos socios



Dionisio Gracia

“HAY QUE SER MUY BUENO EN TU NICHU,
DIFERENCIADOR EN LA ESENCIA DE ALGO. EL
ERROR ESTÁ EN QUERER SER BUENO EN TODO
O EN MUCHAS COSAS”.

D. G.- Un proyecto de decoración en microcemento en láminas. Además estoy consolidando diferentes productos y tecnologías en el sector del taxi.

Háblame de un empresario o un emprendedor que admiras y dime por qué.

D. G.- Mi padre, Pedro Bueno, Eusebio Díaz de la Morera, Antonio Catalán, Nuria Vilanova, Mónica Oriol, Eloy Planas. Destacaría en todos ellos la calidad profesional combinada con la humana, sus trayectorias personales no sólo profesionales, en definitiva su forma de ser.

CR- En España el problema es que nuestros referentes no son emprendedores, científicos ni inventores sino personajes del mundo del deporte o la farándula.

LL. C.- Steve Jobs, Henry Ford, Lamborghini, Josep M. Pujol.

¿Qué papel ha jugado la familia en tu proyecto?

CR- En mi caso es el verdadero, único y auténtico compañero de viaje.

LL. C.- Esencial. No me cabe en la cabeza la familia como freno para el emprendedor.

D. G.- El papel de la familia es fundamental, tu mujer e hijos por entender tu misión empresarial, y, en el caso de mis padres, el apoyo incondicional.

KNOW CAPITAL, fue fundado a principios del año 2000 por Dionisio Gracia, y en la actualidad participa en ocho proyectos empresariales diferentes, básicamente centrados en el sector industrial y de servicios: call-center para taxis, distribución de ánforas de mar, rodillos industriales, alquiler y venta de productos audiovisuales y tecnología led, gestión de flotas y taller de taxis, aplicación de microcemento en láminas, distribución de recambios y carrocerías de buses, y distribuidora de tecnologías y servicios integrales (soft, publicidad) en el sector del taxi. La estructura central en el seguimiento de los negocios lo integran unas 20 personas que, unidas al personal de las empresas participadas, llega a un equipo de 120 personas.

B CAR Auto Parts (www.bcarparts.com) es una empresa de ámbito internacional dedicada a comercializar piezas de recambio de automóvil que prioriza la calidad original, para todas las marcas de vehículos. Luis Carbó es además cofundador de ACROSS Business Partners (www.across.es), una compañía que busca capital para proyectos tecnológicos de gran potencial. El objetivo es poner en contacto a emprendedores con proyectos brillantes e inversores interesados en tecnología. ACROSS B.P. promociona empresas que desarrollan proyectos empresariales de contenido tecnológico, presta servicios de asesoría empresarial y búsqueda de financiación, así como la gestión y posesión de participaciones en estas empresas.

GRUPO SIFU es la empresa de servicios líder en la inserción de personas con diversidad funcional. La compañía, liderada por Cristian Rovira con 20 años de experiencia y que cuenta con una red de más de 30 oficinas, tiene una plantilla de 2.500 empleados de los cuales un 90 % tiene algún tipo de discapacidad física, psíquica, mental o sensorial. Además de contribuir al crecimiento de las organizaciones, aporta valor añadido en materia de Responsabilidad Social Corporativa, mediante el asesoramiento y cumplimiento integral de la LISMI (Ley de Integración Social de los Minusválidos). El esfuerzo y la perseverancia de Grupo SIFU, le ha llevado a facturar en el último año 35 millones de euros y contar con el aval de más de 1.000 clientes que confían en la calidad del grupo y han externalizado con él servicios auxiliares, de limpieza o de jardinería, así como la formación, la asesoría jurídica, los servicios de deslocalización o el suministro de material.



Fausto Serra - Vivace Logística, S.A. - www.vivacelogistica.com
Ingeniero IQS. Master en ESADE y PADE por el IESE

LAS CLAVES DEL ÉXITO DEL EMPRENDEDOR

VIVACE LOGÍSTICA, S.A. SE TRATA DE UN OPERADOR LOGÍSTICO ESPECIALIZADO EN LOS SERVICIOS DE ALMACENAJE, *PICKING* (PREPARACIÓN DE PEDIDOS) Y DISTRIBUCIÓN PARA EMPRESAS.



Fausto Serra
Owner Vivace Logística

En el año 2001, con 44 años, ya casado y con tres hijas pequeñas, fundé mi propia empresa de logística: Vivace Logística, S.A. Los productos eran de valor medio-alto: cosmética, textil, puericultura, comercio *on-line*, material promocional, etc. Inicialmente ocupamos 5.000 m² de instalaciones en Granollers (Barcelona) con un capital de 1,2 millones de euros.

Hasta entonces me había dedicado, como gestor profesional, a poner en marcha y gestionar para terceros nuevos negocios (*start-up*) y actividades en empresas de diversos sectores tales como alimentación, textil, COOB '92, residuos industriales y logística.

Ya desde muy joven sentía la sana ambición de gestionar mi propia empresa, pero no fue hasta principios del año 2000 cuando, por diversas circunstancias personales y profesionales, decidí "cruzar el río" y crear mi propia empresa. Dada mi edad, formación y experiencia era el momento adecuado.

¿Quién no se ha planteado esto mismo alguna vez? En mi caso, fue un proceso largamente madurado y casi me atrevo a decir que lo empecé a considerar antes de iniciar mi formación universitaria. Pero como se dice: del dicho al hecho hay un trecho y no fue hasta más de 20 años después cuando finalmente me decidí a dar el paso. Vivace Logística es mi empresa y la de cuatro socios más, y tiene alrededor de 40 colaboradores. Tras doce años de vida, me atrevo a señalar algunas de las claves de su éxito:

Planificación previa del proyecto: plan de negocio Puede parecer que la elaboración del plan de negocio es un trámite teórico; sin embargo, es la herramienta clave para alcanzar el éxito de un proyecto que quiera superar los cinco primeros años.

En el plan de negocio de Vivace Logística se incluyó toda la preparación y actuaciones previas: evaluación del mercado logístico en el entorno de Barcelona, localización de socios y detalle exhaustivo de las inversiones a realizar (adecuación del almacén, desarrollo del *software* propio de gestión, maquinaria de *picking*, etc.) así como las cuentas de resultados, balances mensuales y necesidades de financiación a 60 meses vista.

Hay que destacar que en nuestro caso acertamos en los plazos para el inicio de la actividad prevista para los siguientes 12 meses y también fue notable la coincidencia entre la previsión de ingresos y resultados los tres primeros años.

Búsqueda de los socios y equipo directivo adecuado Dada la envergadura y complejidad del proyecto, tuve claro desde el primer momento que no debía dar este paso en solitario, sino en colaboración con un socio gestor altamente cualificado y, sobre

todo, alguien en quien tuviera una fe ciega por su valor y ética, como ha sido y es Nemesio Navas. La inversión inicial de más de un millón de euros requería localizar socios para cubrir las necesidades del capital inicial para arrancar el negocio. Cada uno de ellos ha sido clave en el éxito de Vivace Logística.

Hay que reconocer que las circunstancias económicas de entonces no son como las actuales, aunque eso sí, el importe a conseguir era más que respetable. En este sentido, una vez terminé una primera redacción del plan de negocio, conseguimos completar el capital necesario en el plazo previsto junto con otras tres personas, que siguen de forma estable como socios capitalistas de nuestra empresa.

Tomar la decisión de iniciar el proyecto sin pensar en una vuelta atrás

Hay que estar totalmente decidido a arrancar el proyecto empresarial sí o sí, bajo cualquier circunstancia. En nuestro caso, poco después de empezar el proyecto ocurrieron los tristes hechos del 11-S (11 de septiembre de 2001 en Nueva York), cuando acabábamos de alquilar el almacén logístico para adecuarlo y empezar la actividad un par de meses después. ¡Los propietarios del local, de 5.000 m² x 11 metros de altura, nos exigieron un aval por un importe de cinco años de alquileres! A pesar de este grave trance inicial, que afectó como sabemos a la situación económica mundial, conseguimos avanzar según nuestras previsiones.

Innovar, adelantarse a los cambios y formarse de forma continuada

Estamos inmersos en unos años de gran crisis, en los que ha habido un retroceso de actividad enorme e impensable hace un tiempo atrás. Esto nos ha obligado a ser mejores en el desempeño de nuestra actividad y más eficientes que en el pasado para seguir ofreciendo un servicio atractivo y rentable para nuestros clientes. Para ello, dedicamos mucho tiempo y esfuerzo personal, buscando fortalecer a base de continuas innovaciones nuestro *know-how* principal: el servicio de *picking* con una óptima prestación del servicio y costes ajustados.

Vocación de servicio a largo plazo

El proyecto de Vivace Logística se planteó desde su inicio como una empresa con vocación de permanencia a largo plazo. Esto nos permite realizar una toma de decisiones no coyunturales, sólidas y beneficiosas para nuestros colaboradores, clientes, proveedores, entidades financieras y, claro está, para todos los socios.



Carlos Rey - Soci Director de DpM Consulting
Director de la Càtedra de Direcció per Missions i Govern Corporatiu

L'EMPREDADOR, L'AMBICIÓ I EL "SENTIT DE MISSIÓ"

Molts directius i acadèmics s'admiren dels emprenedors "visionaris", els que es mouen per l'ambició i l'inconformisme. En els manuals de l'emprenedor amb èxit, és comuna l'afirmació que l'ambició és un dels principals trets que tot emprenedor hauria de tenir. Tot i això, sovint no es té en compte que els emprenedors d'èxit, mentre proposen reptes ambiciosos, també acostumen a tenir un fort "sentit de missió".

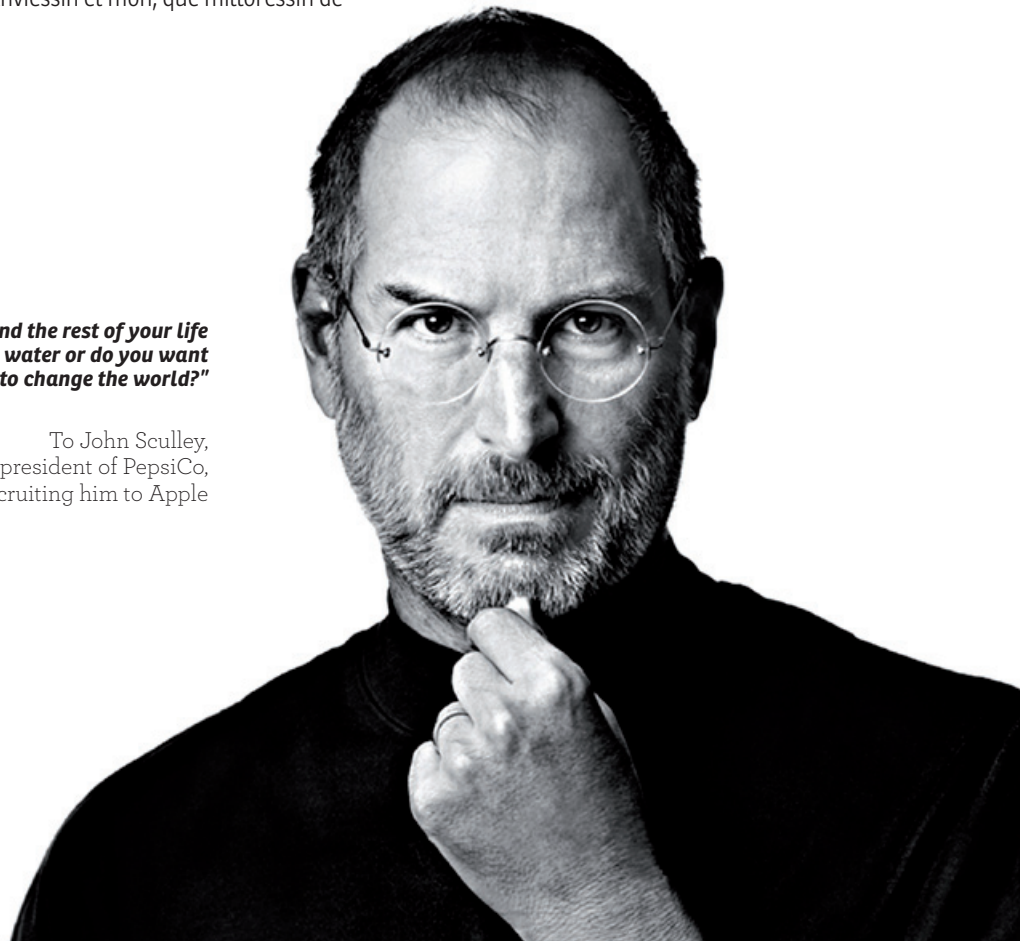
En el cas de **Steve Jobs**, probablement un dels emprenedors més rellevants de la nostra època, l'ambició va ser clau perquè els projectes tinguessin èxit, però no menys important va ser la passió amb què vivia la feina des d'una perspectiva transcendent. Per a Jobs, més que voler ser el número u, o ser el millor, el més important era fer coses que canviessin el món, que milloressin de debò la vida de la gent.

Un bon exemple n'és l'anècdota de com Jobs va animar John Sculley, aleshores president de PepsiCo, a afegir-se al projecte d'Apple (vegeu la foto).

El paradigma emprenedor de Jobs no és un cas aïllat. En un estudi a gran escala sobre 2.700 directius i dirigents de 65 empreses de diversos sectors, dut a terme per la càtedra Direcció per Missions de la nostra Facultat d'ADE, hem comprovat que el "sentit de missió" està molt correlacionat amb l'ambició per aprendre i innovar, que no és altra cosa que desenvolupar coses noves.

***"Do you want to spend the rest of your life
selling sugared water or do you want
a chance to change the world?"***

To John Sculley,
then president of PepsiCo,
in recruiting him to Apple





Ambició + missió = **persistència**

En l'emprenedor aquesta equació és encara més clara i, a més, pot determinar-ne l'èxit o el fracàs. La missió capacita per marcar una vegada i una altra fites concretes, sobreposar-se als fracassos i tornar a començar quan calgui. Per a l'emprenedor, l'ambició és la perxa que li permet saltar fins on altres no han arribat i el "sentit de missió" és el punt de suport que impulsa el salt.

Segons Juan Antonio Pérez López les persones no treballem només per diners (motivació extrínseca) o per satisfacció i ambició personal (motivació intrínseca), sinó que també necessitem donar un "sentit de missió" a la nostra feina (motivació transcendent), és a dir, entendre per a què i per a qui fem les coses, veure'n la transcendència social, dotar l'acció humana d'un sentit i una ambició que mira més a llarg termini. Per a aquest autor la motivació transcendent és la motivació principal i la més important per entendre els altres i a nosaltres mateixos i és capaç d'influir de manera positiva en totes les motivacions de l'individu orientant-les cap a una funció superior.

Per això, per fomentar l'emprenedoria a la societat –a l'escola, a la universitat, a les escoles de negoci, a les associacions professionals, a les empreses...–, el primer pas és generar un fort "sentit de missió" en cada persona: qui sóc i quina és la meua aportació personal? A partir d'aquí es tracta d'estimular un inconformisme sa capaç de fer néixer alguna cosa nova, fomentar emprenedors capaços de combinar l'"ambició" amb "el sentit de missió", crear cercles virtuosos que els estimulin a lluitar amb determinació per arribar on d'altres no han arribat encara.

1 Rey, Carlos y Mas, Marta (2013) "Mission based motivation: Relationship with extrinsic and intrinsic motivation". GIKA, Global innovation and knowledge academy. ISBN: 978-84-616-0275-9.

2 Pérez López, J.A. (1993) "Fundamentos de la dirección de empresas". Rialp, Madrid.



Pedro García del Barrio - Director académico de MERIT Social Value *Universitat Internacional de Catalunya (UIC)* - Profesor agregado de ADE en la UIC -
Javier Reguart Abelló - Analista de MERIT Social Value - www.meritsocialvalue.com

DIVULGACIÓN

Informe MERIT de valor mediático en el fútbol mundial

Temporada 2012-2013

LA ELABORACIÓN DE RANKINGS DE VALOR MEDIÁTICO Y DE POPULARIDAD SE ESTÁ DEMOSTRANDO QUE ES DE GRAN UTILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL NEGOCIO DEL DEPORTE. LA RELEVANCIA DE ESTE TIPO DE ESTUDIOS ES GRANDE, SI SE CONSIDERA LA ESTRECHA RELACIÓN QUE HAY ENTRE VALOR MEDIÁTICO Y CAPACIDAD DE GENERAR INGRESOS, ASÍ COMO EN LO RELATIVO A LAS INVERSIONES DE PATROCINIO.

A continuación se presentan algunos resultados y rankings de valor mediático de jugadores, entrenadores y equipos. Además se realizan otros análisis de interés como el de la evolución a lo largo de la temporada o un análisis de la dependencia del club respecto a su estrella más mediática.

La metodología MERIT para evaluar intangibles en el deporte profesional calcula sus resultados y rankings a partir de dos elementos: el valor mediático (atención que los medios de comunicación dedican a un jugador o institución) y la popularidad (grado de interés que ha suscitado entre los aficionados y el público en general). El valor mediático se obtiene a partir de las apariciones en prensa y en medios de comunicación de todo el mundo. La popularidad, sin embargo, se refiere al grado de presencia de cada individuo –en este caso estrellas del deporte– en Internet, ya se trate de páginas web o redes sociales.

1. Ranking MERIT de jugadores y clubes (temporada 2012-2013)

Partiendo de una muestra de 5.000 jugadores de nuestra base de datos, el valor mediático individual se calcula a partir del número de noticias en las que aparece un protagonista, en relación con la presencia en los medios de un jugador normal. Así, por ejemplo, Messi tuvo en la temporada 2012-2013 una visibilidad 33,72 veces superior a la del jugador de referencia, mientras que Cristiano Ronaldo multiplica ese valor de referencia por 30,75. Aun así, estos dos líderes mantienen abierta una gran brecha respecto al resto de jugadores.

Ranking	Jugador (2012-2013)	Equipo	MERIT índice valor mediático
1	Lionel Messi	FC Barcelona	33,72
2	Cristiano Ronaldo	Real Madrid	30,75
3	Falcao	Atlético de Madrid	17,82
4	Wayne Rooney	Manchester United17,48	17,48
5	Robin van Persie	Manchester United16,85	16,85
6	Iker Casillas	Real Madrid	16,78
7	Robert Lewandowski	Borussia Dortmund	13,66
8	Neymar	Santos FC	13,27
9	Mario Balotelli	AC Milan	12,44
10	Fernando Torres	Chelsea	12,25
11	Arjen Robben	FC Bayern Munich	12,15
12	Andrés Iniesta	FC Barcelona	11,96
13	Édinson Cavani	SSC Napoli	11,68
14	Zlatan Ibrahimovic	Paris Saint-Germain	11,16
15	David Villa	FC Barcelona	10,94
16	Franck Ribéry	FC Bayern Munich	10,56
17	Luis Suárez	Liverpool	10,48
18	Gareth Bale	Tottenham	10,34
19	Manuel Neuer	FC Bayern Munich	9,90
20	Sergio Ramos	Real Madrid	9,76

Fuente: MERIT Social Value. Data collection.

En el ranking de equipos, el Real Madrid se sitúa el primero, con 134,7 puntos, superando los 109,7 puntos del Barça, que había estado durante años al frente de esta clasificación. El tercer lugar lo ocupa el FC Bayern Munich, con 93,2 puntos. El valor mediático de los equipos se obtiene como resultado de sumar el índice de valor mediático individual, tomando en consideración a los 15 jugadores más mediáticos de la plantilla.

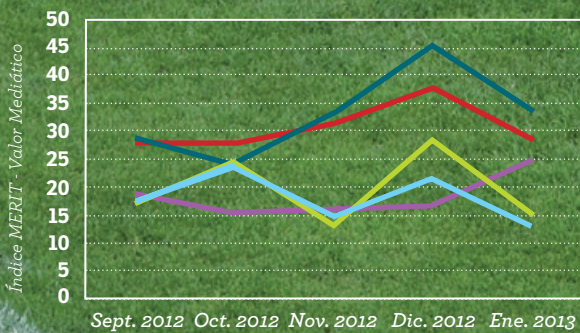


1. Evolución mensual del valor mediático de jugadores destacados

La siguiente figura ilustra la evolución mensual del valor mediático de algunos de los referentes principales del fútbol mundial. Las oscilaciones responden a los hitos que jalonan la temporada, como el debate previo a la entrega del Balón de Oro, la suplicencia y posterior lesión de Casillas.

Evolución del Valor Mediático - Top 5

Información Mensual - mitad de Temporada 2012/13



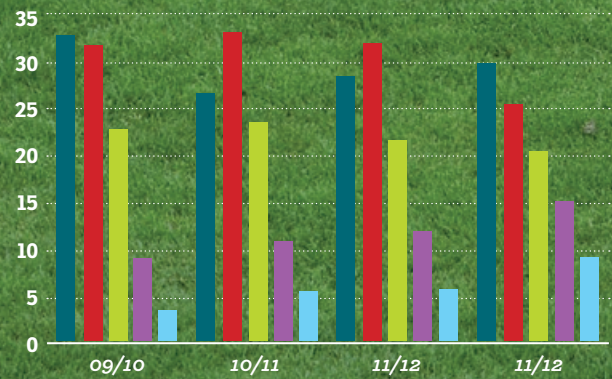
- Lionel Messi** (FC Barcelona)
- Cristiano Ronaldo** (Real Madrid)
- Wayne Rooney** (Manchester United)
- Iker Casillas** (Real Madrid)
- Falcao** (Real Madrid)

3. Posición mediática comparativa de las principales ligas de Europa

Durante algo más de dos años después de que el fútbol español hubiera ganado el Mundial 2010, la Liga española se situaba mediáticamente por encima incluso de la Premier League. Sin embargo, en esta última temporada, la Barclays Premier League ha desbancado a la Liga española para recuperar el trono de campeonato doméstico más mediático del mundo.

Comparativa del valor mediático por ligas

Evolución - Temporadas 2009/10 a 2012/13



- Premier League**
- Liga BBVA**
- Serie A**
- Bundesliga**
- Ligue 1**

La Serie A italiana y la Bundesliga mantienen su posicionamiento, tercero y cuarto respectivamente. Por su parte, la Ligue 1 francesa cobra peso gracias sobre todo al fuerte protagonismo que ha logrado el PSG con sus nuevos fichajes.

El valor mediático se obtiene a partir de las apariciones en prensa y en medios de comunicación de todo el mundo

4. Grado de dependencia mediática de los clubes respecto de su estrella principal

En muchos casos se mueve en torno al 25 % del valor mediático global del club, pero hay casos en los que el grado de dependencia es muy superior. Así, por ejemplo, cabría destacar a Falcao y, en menor medida, a Bale y Messi. Durante la temporada 2012-2013, el Atlético de Madrid ha sido el equipo con mayor grado de dependencia mediática respecto de un solo jugador: Falcao, con un 41 % de peso relativo dentro del club. También el Tottenham y el FC Barcelona parecen haber sido muy dependientes de su ícono mediático principal: Bale y Messi, respectivamente. Por otra parte, el Real Madrid acumula el mayor número de referentes mediáticos con un peso significativo en diferentes mercados y países.

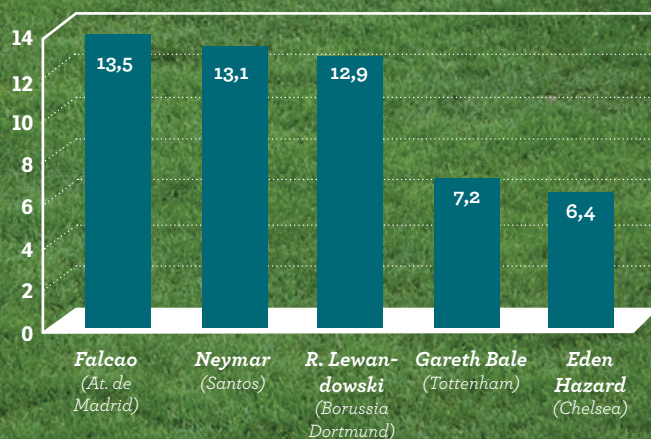


5. Jugadores con mayor progresión mediática

Comparando la temporada 2012-2013 (promedio de septiembre a junio) con el mismo dato del año anterior, destaca Radomel Falcao (Atlético de Madrid) como jugador con mayor progresión mediática. El incremento se calcula simplemente por la diferencia de índice MERIT de valor mediático en los dos periodos considerados.

Jugadores con mayor incremento de valor mediático

Temporada 2012 - 2013



Resulta interesante observar que varios jugadores de los que presentan mayor aumento han cambiado de equipo o se han bajado como fichajes estrella de cara a la temporada 2013-2014. Así, por ejemplo: Falcao (del Atlético de Madrid al Mónaco), Neymar (del Santos al FC Barcelona), Lewandowski (Borussia Dortmund) y Bale (Tottenham Hotspur FC).

La popularidad se refiere al grado de presencia de cada individuo en Internet



6. Ranking MERIT del valor mediático de los entrenadores

Como suele suceder, el valor mediático de los entrenadores durante la temporada 2012-2013 es reflejo del estatus mediático de los correspondientes clubes: Mourinho (Real Madrid) detenta el primer lugar, seguido de Tito Vilanova (FC Barcelona) y Alex Ferguson (Manchester United).

Ranking	Entrenador (2012-2013)	Equipo	MERIT índice valor mediático
1	José Mourinho	Real Madrid	19,46
2	Tito Vilanova	FC Barcelona	12,66
3	Alex Ferguson	Manchester United	12,46
4	Rafa Benítez	Chelsea	12,24
5	Pep Guardiola	Sin equipo	12,13
6	Arsène Wenger	Arsenal	9,38
7	Roberto Mancini	Manchester City	7,43
8	Jupp Heynckes	FC Bayern Munich	7,19
9	Carlo Ancelotti	PSG	6,21
10	Brendan Rodgers	Liverpool	5,90
11	Jürgen Klopp	Borussia Dortmund	5,70
12	Diego Simeone	Atlético de Madrid	5,28
13	André Villas-Boas	Tottenham	4,84
14	Antonio Conte	Juventus	4,25
15	Manuel Pellegrini	Málaga	3,86
16	Vicente del Bosque	España	2,85
17	Unai Emery	Sevilla	2,76
18	Michael Laudrup	Swansea	2,69
19	David Moyes	Everton	2,65
20	Massimiliano Allegri	Milan	2,65

Fuente: MERIT Social Value. Data collection.

Sintetizando algunos de los resultados del análisis de valor mediático en el fútbol durante la temporada 2012-2013, podrían destacarse algunos titulares:

1. Lionel Messi, número 1 en el ranking individual de valor mediático.
2. Real Madrid, líder en la clasificación mediática por equipos.
3. Cinco jugadores de la Liga BBVA en el top 10 mundial.
4. Cinco jugadores de la selección española en el top 20 mundial.
5. Falcao, jugador que experimenta un mayor incremento mediático en el último año.
6. La Premier League desbanca como más mediática a la Liga BBVA.
7. Atlético de Madrid, Tottenham Hotspur y FC Barcelona son los equipos que más dependencia mediática tienen respecto de su estrella principal.
8. Mourinho, entrenador más mediático del mundo.

NOTICIAS

Cuatro alumnos de ADE participan en el Start-Up Programme 2014

Esta prestigiosa competición interuniversitaria, que reúne desde hace seis años a los mejores proyectos emprendedores del ámbito universitario español, contará este año con alumnos de la UIC. Organizado por la Fundación Universidad-Empresa y la Fundación Junior Achievement; con el apoyo de PWC, Hyundai, MasterCard, Ono, Sage y la Fundación Rafael del Pino; este certamen tiene como objetivo asesorar y acompañar a los promotores de los proyectos más innovadores procurando así fomentar y consolidar vocaciones de futuros emprendedores.

La organización cuenta con tutores, asesores y voluntarios procedentes de organizaciones especializadas y empresas de referencia en cada sector.

En el transcurso del programa los participantes analizan la viabilidad de su idea de negocio y adquieren las competencias personales y técnicas necesarias para el desarrollo y sostenibilidad de su proyecto empresarial.

Los cuatro alumnos de ADE de la UIC competirán este año con candidatos de otras 18 universidades españolas, presentando dos proyectos emprendedores originales. El ganador del Startupprogramme representará a España en la competición europea JA-YE Europe Enterprise Challenge 2014, habrá otros cinco premios.

Más información:
www.startupprogramme.es



CICLO DE CONFERENCIAS "Emprender e innovar en el entorno de las nuevas tecnologías"

Emprendimiento, creatividad, nuevas tecnologías...son algunos de los temas claves de este ciclo de conferencias dirigidas no sólo a estudiantes de ADE de la UIC y Alumni sino también a estudiantes de otras facultades público en general.

Al menos en cinco ocasiones al año es posible volver a tomar contacto con profesores y compañeros, pasar un buen rato...y aprender. Con una duración de 90 minutos y una batería de al menos 15 preguntas enfocadas a las cuestiones más relevantes de la sesión, este ciclo ha constituido una buena oportunidad para mejorar competencias, estimular nuestra imaginación y entrar en contacto con el mercado y las nuevas tendencias.

La primera conferencia con el título "**¿QUIERES INNOVAR? COMIENZA HOY**" se impartió el pasado 31 de octubre. Alfons Cornella, reconocido experto en innovación empresarial y fundador de Infonomía y Co-Society, nos presentó el mundo que viene a través de una docena de ejemplos de empresas máximamente innovadoras. Su objetivo fue hacernos comprender que en lo que respecta a innovación nos queda todavía mucho recorrido y que no existe el "método" sino personas con ideas, decisión y hechos emprendedores.

Destacó que las herramientas van cambiando, y que la innovación está lejos de ser una ciencia. Aseguró que nos encontramos en un momento extraordinario para emprender dado que el contexto actual está marcado por las nuevas tecnologías y grandes oportunidades de dimensiones globales. "En el futuro- señaló Alfons Cornella- aquellos que quieran emprender deberán convertirse en verdaderos expertos, capaces de identificar problemas y soluciones".

Más información:
www.co-society.com

N NOTICIAS



CICLO DE CONFERENCIAS

Sobre los nichos de mercado nos habló Leopoldo Boado el pasado 5 de diciembre. Con el título: "**¿QUIERES UNA PROFESIÓN DE FUTURO?**" el citado experto, Country Leader de Oracle España, una de las compañías de *software* más grandes del mundo, desveló las que a su juicio serán las profesiones de futuro y destacó el papel preponderante de la tecnología en todas ellas.

En su opinión algunos campos todavía por explorar, tales como la seguridad de la información en las empresas, la tecnología para móviles, las nuevas tecnologías "verdes" o el *software* libre; constituyen algunas de las mejores oportunidades de inserción laboral. "Ahora, afirmó, están en fase de expansión, esperando a que las generaciones venideras se zambullan en ellas para sacarles el máximo partido".

Más información:
www.oracle.com

Tecnología, innovación...y también solidaridad. La Responsabilidad Social Corporativa crece y logra adeptos. "**¿QUIERES UN MUNDO MEJOR?**" es el título de la sesión que impartirá Carme Trilla, responsable de Acción Social de Cáritas, y Albert Alberich, Director de la Fundació Formació i Treball, el próximo 31 de enero de 12 a 13.45. ¡Te esperamos!

Más información:
www.formacioitreball.org y www.caritasbcn.org

A

AGENDA

Conferencia

"¿QUIERES UN MUNDO MEJOR?"

Ponente: Carme Trilla y Albert Alberich
Día y hora: 31 Enero de 12.00 a 13.45
Lugar: UIC Campus Barcelona.
Público: Abierto al público general.

Conferencia

"¿QUIERES EMPRENDER CON ÉXITO? DESCUBRE LAS CLAVES PARA CONSEGUIRLO"

Ponente: Marc Vidal
Día y hora: 27 Febrero de 12.00 a 13.45
Lugar: UIC Campus Barcelona.
Público: Abierto al público general.

Marc Vidal, reconocido conferenciante, emprendedor y analista económico, nos hablará de retos y sueños y compartirá su experiencia como emprendedor de éxito demostrando que la aventura de crear y desarrollar tu propio negocio siempre es maravillosa.

Más información:
www.marccvidal.net
www.unahormigaenparis.com

Acto

UIC BUSINESS DAY 2014

El próximo mes de abril se celebrará el BUSINESS DAY dirigido a jóvenes emprendedores y futuros empresarios.

La jornada tendrá lugar en la UIC bajo el liderazgo de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales, cuyo objetivo es promover una serie de actividades orientadas a potenciar habilidades, valores y actitudes de los emprendedores y empresarios.

La jornada incluye charlas, mesas redondas que recogen experiencias de emprendedores y consejos de empresarios expertos. El bloque teórico se complementa con talleres de habilidades y sesiones de networking.

Datos de interés

Aula Magna (Campus Barcelona)
Día y hora: 9 de Abril. De 9.30h a 21.00h
Público: Estudiantes y Alumni UIC
Persona de contacto: Eva Royo
emroyo@uic.es

La inscripción es gratuita, pero para formalizarla es necesario rellenar un formulario que os enviaremos el mes de marzo junto al programa de la jornada.

Síguenos en:



(Económicas ADE UIC)

(Ade UIC)



ALUMNI UIC



Marc Ramón Hernández 马可,
cofundador de IntuuChina



El proyecto **IntuuChina** nace gracias al desarrollo de un **Business Plan** realizado por Marc Ramón, Mercedes Ligeró y Fernando de Zavala en Febrero de 2013. IntuuChina tiene ya un *staff* de 6 personas (tres socios directores, responsable de marketing digital, responsable de ventas en United Kingdom).

Mercedes Ligeró es una profesional con más de 20 años de experiencia en ambientes multinacionales, además es consultora para Pymes y emprendedores desde hace tres años. También ha sido profesora de Marketing y Punto de Venta en ESADE. Estaba asesorando *business plan* en la UIC cuando propuso a Marc Ramón formar parte de la empresa.

El segundo socio es Fernando de Zavala, otro perfil muy complementario: emprendedor desde los 16 años y creador de un juego de mesa que se ha vendido a una de las mayores empresas de juguetes del mundo por más de 250,000 USD. Su trayectoria está siempre en grandes empresas de diversos sectores como JP Morgan, L'Oreal, EY, Cámara de España en China. Ha vivido en 7 países distintos.

Marc Ramón Hernández, graduado de ADE por la UIC, especialista en análisis bursátil y con experiencia en pequeñas y medianas empresas exportadoras, es además co-fundador de la asociación de estudiantes E-World en la UIC y desarrollador de IntuuChina desde el Business Plan hasta la actualidad. Para este joven Alumni de la UIC la experiencia no ha podido ser mejor. "Desde mi experiencia en Shanghai en la Cámara de Comercio de España en China y mi intercambio de un año en Donghua University estudiando Comercio Internacional, pude observar la distinta manera de hacer negocios en China respecto a España. China es un país donde la principal clave para hacer negocios son la gente a la que conoces y con la que tienes relación. El tiempo que pasé en la Cámara de Comercio de España en China fue crucial para crear esa red de contactos (*guanxi*), ya que cuesta mucho ganarse la confianza de la gente si no tienes una posición con poder de decisión o estás en una empresa de renombre. Una de mis labores en la Cámara fue crear y promocionar eventos de networking como seminarios, cócteles, etc. Es impresionante lo abierta que estaba la gente a hablar conmigo y contarme sobre su negocio cuando entregaba mi tarjeta de negocios dónde decía "Spanish Chamber of Commerce in China". Mediante esa base de contactos

en empresas empecé a presentar mi negocio posteriormente, ofreciendo un servicio a las empresas que realmente les interesaba. La ventaja principal es que no hace falta tener alta educación para encontrar trabajo o hacer negocios en este país y tienes mucho acceso a las personas con poder de decisión a la hora de asistir a reuniones. El principal inconveniente es que cuesta mucho establecer relaciones comerciales y no pasar desapercibido si no tienes un buen cargo, estás en una buena empresa u obtienes una primera presentación mediante una persona que sea de confianza a los ojos de la persona a la que quieres ser presentado”.

La originalidad de IntuuChina respecto a otras iniciativas o ideas de negocio es haber detectado un nicho de mercado precisamente en lo que son las prácticas de las empresas. “Existen diferentes empresas que pueden facilitar prácticas en China, de hecho, nosotros mismos tuvimos que usar sus servicios, testar el producto y juzgar cuales eran sus puntos débiles. Enseguida nos dimos cuenta de que estas empresas vendían las prácticas como servicio aislado (no daban apoyo a la llegada a China) y que te introducían en empresas que realmente no estaban entre tus objetivos (por ejemplo, un médico trabajando en el departamento de ventas de una empresa de cosmética). Fue entonces cuando nos dimos cuenta que si los dos líderes del mercado estaban dando un servicio por debajo de las expectativas había una necesidad, un hueco que cubrir.

IntuuChina facilita prácticas y estudios en China como una puerta de entrada en este país. Después de este periodo, aspiramos a que nuestros clientes puedan montar su propia empresa o encontrar un trabajo fijo. Nuestro soporte en cuanto a contactos, desarrollo de business plan, agendas comerciales y captación de inversión hace que la experiencia de los jóvenes profesionales sea totalmente única. Proveemos de un servicio “a medida” en el desarrollo de la carrera profesional una vez se sale de la universidad, con la búsqueda de prácticas hasta finalmente la posterior contratación y creación de una empresa, en un país dónde hay oportunidades crecientes y es el momento de tomarlas.

Añadimos a este servicio un soporte profesional muy competente sustentado en nuestro equipo de mentores de negocio externos. Éstos son profesionales con experiencia en China que tutelan a nuestros clientes periódicamente y que tienen un conocimiento específico sobre una industria determinada. Así hacemos posible la total integración de nuestros clientes en China. Un cliente de IntuuChina no deja de serlo nunca para nosotros, vinculamos su éxito profesional al nuestro. Nuestro modelo de negocio es innovador precisamente por esto: partir de modelos de negocio existentes y combinarlos con la originalidad y experiencia de sus fundadores para crear un servicio único. Somos “The First Ever Career Tailors”.



Marc Ramón Hernández 马可
Co-Founder & Director 经理
+86 136 6167 5140
Skype: marcrh.ade
Office 830, 555 Wuding Road
Jing'an District, Shanghai, P.R.C.
Office Phone: +86 (021) 3253 2635



II SIMPOSIO INTERNACIONAL

Empresas con rostro humano

28 de febrero de 2014

EL SIMPOSIO

Este simposio tiene por objetivo promover una visión humanista de la empresa mediante ponencias de académicos y testimonios de directivos de reconocido prestigio.

Con esta iniciativa, queremos mostrar que el humanismo empresarial es posible y que la recuperación económica requiere, hoy especialmente, la revitalización de los valores humanistas en el mundo empresarial.

PROGRAMA

9.30-10.00

Recepción de participantes, registro y entrega de documentación

10.00-10.30

Acto de apertura

Excmo. Sr. Pere Alavedra y Ribot, rector magnífico de la Universitat Internacional de Catalunya

10.30-11.30

Humanismo Empresarial

Alejandro Llano, catedrático de Filosofía de la Universidad de Navarra

11.30-12.00

Descanso

12.00-12.45

Valores Empresariales

Josep Maria Pujol, presidente de Ficosa Internacional

12.45-14.15

Economía de La Experiencia

Juan M. Serrano, profesor de la TiasNimbas Business School (Universidad de Tilburg)

14.15-15.45

Comida

15.45-17.00

Mesa redonda

Manuel Jiménez Maña, director gerente de Corporación Jiménez Maña

Rufino Orejas, presidente de Industrial Química del Nalón

Eduard Fitó*, director of Business Development and Corporate Affairs de Semillas Fitó

Fernando Camet*, presidente de JJC Contratistas Generales

Jon San Cristóbal, director general de Huf Portuguesa

17.00-17.30

Acto de clausura

Francesc Homs, presidente del Consejo Asesor Universitario (CAU) de la Universitat Internacional de Catalunya.

* *Pendiente de confirmación*

Lugar

Universitat Internacional de Catalunya (UIC)
Aula Magna del Campus Barcelona

Más información

www.catedradpm.es

Contacto

Jorge San Nicolás
C/e: jnicolas@uic.es
Tel: 93 514 95 98

Organiza

Cátedra Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Universitat de Catalunya.

Cátedra Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Universitat Internacional de Catalunya

Campus Barcelona
Immaculada 22
08017 Barcelona
Tel. (+34) 932 541 800

SER · COMPARTIR · CRECER

Agrupación Alumni UIC



Actualiza tus datos de contacto aquí



Si buscas nuevas oportunidades laborales, date de alta en nuestra bolsa de trabajo



Sigue formándote en la UIC. Conoce nuestra oferta de másters y postgrados



Envíanos tus sugerencias a través de alumni@uic.es o en el 932 541 800



Ven y disfruta de nuestra biblioteca. Podrás acceder a todas las publicaciones



Disfruta de la nueva plataforma de ventajas y descuentos para los Alumni member



¿Quieres aparecer en alguna de nuestras publicaciones? Escríbenos a alumni@uic.es



Date de alta en la Agrupación Alumni UIC y se embajador de tu universidad



Te ayudamos a montar tus cenas de graduación

