



Primerament m'agradaria donar les gràcies a la Societat Andorrana de Ciències per l'oportunitat que ens va brindar d'exposar el cas d'UPCnet en aquestes cinquenes jornades dels Debats de recerca. Els debats es componien de dos jornades, i la nostra participació era el segon dia, però vaig decidir pujar a Andorra el dia anterior per escoltar les sessions prèvies i d'aquesta forma tenir una idea més precisa del context andorrà quant a la recerca, la innovació i més concretament d'algunes de les indústries d'aquest petit país. Un país del qual una bona part de les persones de l'Estat espanyol encara tenim en ment els avantatges de comprar el tabac i la gasolina a un preu molt més barat, al marge que fora de dubte Andorra és un atractiu turístic en diferents èpoques de l'any per diverses raons.

El fet és que ja el primer dia em vaig adonar, no només per les ponències que vaig poder escoltar, sinó també en el sopar posterior, que existeix una part de la societat andorrana que és conscient que el model andorrà tal com era fins ara s'està esgotant. Però el millor és que vaig percebre en les converses, en el to de les paraules i en la mirada de molta part dels contertulians al sopar, unes ganes i una voluntat d'involucrar-se en el camí de canvi cap a aquest nou model. Va ser un sopar molt enriquidor envoltat d'empresaris, d'emprenedors, de directius de grans empreses d'Andorra, de representants del món de les universitats i de la recerca i de persones de la política amb càrrecs importants en el Govern. Vaig gaudir molt d'aquell moment, ja que els que em coneixen bé saben que sóc dels que pensen que perquè un país canviï cap a un model basat en el coneixement, hi ha d'haver un lideratge actiu, responsable, eficient i professional en tres eixos: l'administració, les universitats i les empreses.

Em va fer l'efecte que en aquell moment, en aquell sopar, era un convidat privilegiat, ja que no sempre un té l'oportunitat d'expressar i compartir les seves idees davant dels tres agents més importants i responsables de conduir un país cap a un canvi de model, i més si aquest canvi de model està basat en serveis d'alt valor fomentats des del coneixement i la innovació en productes i serveis.

Baptista Borrell i Borrell

Director de consultoria i desenvolupament de negoci d'UPCnet



Baptista Borrell i Borrell

UPCnet, un cas d'èxit de transferència en l'àmbit TIC

La presentació d'UPCnet havia de ser l'exposició d'una empresa de l'àmbit de les tecnologies de la informació creada per la Universitat Politècnica de Catalunya com a exemple de cas empresarial sortit de la mateixa universitat amb l'objectiu de desenvolupar activitats cap a d'altres clients i que posa en valor el coneixement adquirit amb solucions innovadores transferides a les empreses, les administracions i la societat en general. La veritat és que havia preparat un guió una mica previsible, explicant l'empresa UPCnet, com treballem la innovació, quins productes i serveis prestem, quins són els resultats obtinguts i quins serien els nostres reptes de futur en els propers anys. Era així, però la veritat és que després d'haver entès una mica més el context del dia abans, vaig decidir fer èmfasi en el procés de creació d'UPCnet, el 1999, les dificultats viscudes i la importància en la creença de la mateixa Universitat Politècnica que les tecnologies de la informació i les comunicacions (TIC) serien clau per al desenvolupament de molts projectes interns amb vista al futur.

Així doncs em vaig centrar a explicar que en el moment de la creació d'UPCnet, el 1999, el sector de les TIC estava dominat per la bombolla de les empreses *puntcom*, un moment en què molts de nosaltres recordem retalls de premsa de l'estil "falten 100.000 informàtics a Espanya". Un moment, doncs, en què, fruit d'aquesta activitat de demanda les empreses anaven a la recerca dels millors professionals, cosa que provocava una gran rotació en els llocs de treball dels empleats.

Una rotació que també va arribar a la universitat; fins aleshores, l'UPC tenia un departament d'informàtica intern d'unes 80 persones, i una bona part d'aquestes persones van acceptar també unes millors condicions econòmiques per fer el salt al món empresarial amb unes perspectives de creixement importants. Vista la situació, i com a decisió estratègica presa des dels més grans estaments de l'UPC, es va decidir crear una empresa, que portaria per nom UPCnet, amb l'objectiu principal de retenir el talent en aquell moment, ja que es preveia, com així ha estat, que les TIC serien una peça molt important per a la transformació progressiva cap a uns

nous models de docència i de recerca. Per aquest motiu, l'equip rectoral de l'època, i no sense moltes dificultats, va decidir *privatitzar* el servei d'informàtica existent fins aleshores i crear una empresa amb una participació d'accionariat de més del 99% per part de la Universitat Politècnica de Catalunya. A partir d'aquest moment, UPCnet es concentra a assegurar la transformació, es dota d'una estructura directiva pròpia, s'organitza per processos i de mica en mica es va fent un forat també com a empresa entre d'altres clients més enllà de la universitat, amb l'objectiu de revertir també cap a l'UPC algunes de les experiències efectuades amb d'altres clients a més de tenir la garantia que una empresa pròpia que competeix al mercat amb d'altres empreses del sector serà una empresa eficient i adaptada d'una forma evolutiva al nou entorn.

Em va semblar que centrant el context en el 1999 i vistos els resultats a dia d'avui, el cas d'UPCnet podia aportar algunes idees després de les lliçons apreses durant aquests anys, i que poden ser vàlides també com a temes per considerar per la Societat Andorrana de Ciències. Com a primer punt, el 1999 l'UPC era molt conscient que els models de gestió de la docència i de la recerca haurien de canviar en el futur i que la transformació vindria en bona part per l'ús intensiu de les tecnologies de la informació. Per aquest motiu, la universitat entén com a estratègic disposar d'un actiu intern expert en les noves tecnologies integrades en els processos de suport a la docència i a la recerca com a avantatge competitiu davant d'altres universitats i decideix crear UPCnet, com a mitjà propi controlat i dirigit per l'UPC. Va ser una decisió valenta no exempta de moltes opinions diverses, però una decisió que es va haver de prendre en un moment on la fuga de talent era important i que va respondre gairebé a una decisió empresarial estratègica, en apreciar que la qualitat en la prestació dels serveis de la universitat podria estar compromesa en el futur. Val a dir que jo en aquells moments no hi era a UPCnet encara, però coneixent l'entorn universitari no devia ser gens fàcil prendre la decisió en aquells moments.

Malgrat això, i també a l'administració, l'entorn exigeix

que quan es parla de canvi de model s'hagin de prendre decisions arriscades, de vegades rupturistes, per tal de provocar el canvi. I per fer-ho s'ha de comptar amb un lideratge actiu per part dels directius de les administracions. Aquest és un primer punt que vaig voler reforçar en la meva ponència: lideratge per part de l'administració.

El segon punt al qual em vaig referir és que una empresa o una organització ha de disposar un pla estratègic que garanteixi, mitjançant el seguiment d'uns certs indicadors, que l'evolució de l'empresa o de l'organització és sostenible i aporta valor pensant en el mitjà i en el llarg termini, i això només és possible si incorporem en els processos de gestió la innovació d'una forma contínua en la detecció de les necessitats dels nostres clients, dels ciutadans i dels nostres col·laboradors. Unes necessitats a les quals haurem de donar resposta amb productes i serveis adients que ens situïn com una entitat important en l'escala de valor dels nostres clients. Un canvi de model implica tenir clara la direcció del model, liderar aquest canvi com hem vist abans, però hem de garantir una evolució contínua del model atenent als canvis que es produeixen en el nostre entorn. Per aquest motiu, en les Jornades de recerca vàrem explicar com gestionem el procés d'innovació a UPCnet, un procés que està imbricat al màxim nivell en l'organització i que té fins i tot una direcció específica, dotada d'un pressupost i d'uns recursos humans (equivalents aproximadament al 5% de la facturació de l'empresa) destinats a dissenyar i construir noves solucions tecnològiques que aportin valor a la Universitat Politècnica de Catalunya, però alhora també a d'altres organitzacions. Per tant el segon punt a què ens vàrem referir va ser la innovació gestionada.

En el món de la societat del coneixement és clau aprofitar al màxim i gestionar precisament el coneixement i el talent existents en les organitzacions, i quan parlem de coneixement, si en algun lloc el podem trobar en la màxima expressió és a la universitat. Per tant, no hi ha dubte que per a un país que vulgui canviar de model productiu cap a un model

basat en el coneixement és bàsic retenir el talent i aprofitar-lo d'una forma adient per transformar-lo en valor cap a aquest model productiu. En aquest sentit, disposar d'universitats potents i referents, expertes en unes àrees de recerca adients, és un aspecte important que cal tenir en compte, però no n'hi ha prou si no som capaços de generar les autèntiques polítiques per incentivar aquest nexa d'unió entre empresa i universitat.

El quart punt és la concentració o focalització d'una organització cap a aquells productes o serveis que siguin adients a la seva identitat, al seu coneixement i trajectòria d'anys i anys d'experiència. En aquest sentit, i fent el símil amb UPCnet, vàrem decidir focalitzar-nos en el mercat de fora de la mateixa Universitat Politècnica, en aquelles àrees d'expertesa en les quals havíem treballat molt per a la mateixa UPC, com ara l'administració electrònica, la introducció de les TIC a l'educació i la gestió del coneixement. UPCnet té una experiència important en aquestes àrees i fa èmfasi en la innovació de nous productes i solucions eminentment en aquests entorns per tal de maximitzar el retorn de la inversió feta en innovació i aportar un valor diferencial basat en l'especialització. Al final som conscients que per les dimensions d'empresa que som, no podem ser diferents en una àmplia gamma d'oferta de serveis, i per aquest motiu decidim concentrar els nostres esforços a intentar ser els millors en unes quantes àrees en les quals ja havíem demostrat una expertesa important en un model més tradicional. Per tant, diferenciació i focalització va ser el quart punt al qual vaig fer menció en la ponència.

Vist l'argumentari anterior respecte al procés que hem seguit a UPCnet per a la creació d'un nou model d'empresa sortida de la universitat, vaig trobar interessant poder-ne fer un símil amb el que aquestes cinquenes jornades de recerca expressaven en el titular, *Andorra, dels serveis turístics al serveis*, cosa que vaig poder desenvolupar en la taula rodona que posava fi a les jornades. Una taula rodona que tenia precisament representants de la triple hèlix: administració, empresa i universitats. Un símil que consistia a ubicar UPCnet com una petita empresa

competint per alguns productes i serveis amb grans multinacionals consolidades en el sector, de la mateixa forma que podem considerar Andorra com un país molt petit amb una voluntat de canvi de model, però competint amb països veïns molt més grans i amb una expertesa segurament més àmplia en el món dels serveis.

El cert és que sempre trobarem en qualsevol organització i país actius en brut que posats en valor d'una forma adient poden ser diferencials per disposar d'un avantatge competitiu. Això és el que vaig percebre a Andorra aquests dos dies entre presentacions, debats i converses de sobretaula. Vaig poder entendre que Pirineu Payma ha desenvolupat una especialització important innovant en materials per a la construcció de molt llarga durada i resistència a condicions meteorològiques adverses i que són molt adients per a la conservació del patrimoni històric. Vaig poder entendre també que una empresa com Euroconsult s'havia fet experta en la generació d'una metodologia pròpia i la creació d'una sèrie d'eines per a la prevenció i la detecció de riscos naturals. Una metodologia i expertesa que, d'altra banda, té sentit que hagi sortit d'una empresa d'Andorra atesa la dificultat de l'orografia d'aquest país. Per tant, mentre escoltava aquests dos casos pràctics em vaig adonar que aquestes dues empreses havien desenvolupat innovació en producte i servei, i ho havien fet dedicant inversió a la recerca i innovació treballant amb algunes universitats. Més tard vaig tenir també l'oportunitat d'escoltar el cas pràctic de Soadco, una empresa experta a crear materials per a pròtesis dentals que permeten millorar la qualitat i la durada dels implants, uns productes que desenvolupa dedicant aproximadament el 5% de la facturació a desenvolupar nous productes o innovar els existents, i que a dia d'avui té un percentatge molt alt de la seva facturació fora del país.

Aquests casos pràctics em van fer pensar, i per uns moments vaig decidir canviar el meu rol de desenvolupador de negoci d'UPCnet pel rol de desenvolupador d'activitat empresarial a Andorra, només amb els *inputs* que vaig tenir en dos dies.

Seria possible fer un símil i seguir el procés de canvi similar al que hem seguit a UPCnet? Si bé és cert que amb dos dies es pot considerar molt arriscat fer aquesta reflexió, és innegable que Andorra té un potencial turístic molt gran que, combinat amb la qualitat dels comerços (tradicció econòmica del país) i el privilegi financer com a atractiu fiscal per a grans patrimonis, poden ser un disparador per a la creació de productes i serveis nous d'alt valor afegit i d'alta gamma, orientats a satisfer totes les necessitats d'aquest col·lectiu interessat per aquest entorn. Un col·lectiu segurament sensibilitzat per una bona atenció sanitària (Soadco o la investigació clínica a Andorra per part del cardióleg Josep Miquel Soler en són un exemple), amb unes construccions privilegiades en llocs inversemblants (Pirineu Payma), amb la seguretat que podran gaudir d'una seguretat màxima en plena natura sense riscos d'allaus ni desastres naturals (EuroConsult) i amb la garantia que els seus estalvis i inversions (bancs d'Andorra) podran ser confiats en productes financers diferencials i competitius en aquest món global.

És cert, simplificant molt i *fent volar coloms*, em vaig adonar que Andorra tot i ser un país petit té uns *actius en brut* importants sobre la base dels quals i mitjançant la innovació, la recerca i la transferència de tecnologia entre la universitat i l'empresa es podrien generar productes d'un alt valor afegit que generessin a Andorra un altre tipus d'economia complementària a la que sempre ha existit. Un canvi de model no necessàriament ha d'implicar renunciar al model tradicional com pot ser el comerç, sinó reorientar-lo d'una forma diferent a la que s'estava fent. L'actiu del comerç andorrà és una part molt important de l'economia andorrana i ho seguirà sent en un futur, però segurament caldrà oferir productes més diferencials i una atenció molt més personalitzada que la que es requeria en temps anteriors. El més important és que aquest país té les bases per fer-ho, i també les ganes, la il·lusió, les



Joan Altimir, Miquel Nicolau,
Alfons Miralles, Èric Jover,

En primer terme: Èric Jover,
Alexander Beening, Josep
Maria Comes, Alfons Miralles,
Maria Mitjaneta, Ramon
Cereza, Miquel Nicolau, Josep
Maria Masó, Josep Miquel



competències i, em va semblar també, la involucració de la universitat i l'administració per tirar-ho endavant. És en aquest punt quan, comparant-ho modestament amb l'empresa a la qual represento, em fa pensar que amb una forta concentració i focalització en unes àrees d'expertise concretes, apostant per la innovació en nous productes i serveis, col·laborant amb el talent andorrà sortit de la universitat i creant en la mateixa Universitat d'Andorra àrees d'estudi pròpies i particulars per al desenvolupament continu de noves àrees de recerca que puguin ser transferides en nous productes i serveis, sens dubte el canvi de model –*Andorra, del serveis turístics al món dels serveis*– serà possible si hi ha un voluntat de lideratge i de canvi que comenci per la mateixa administració.

Voldria acabar aquest article agraint a la Societat Andorrana de Ciències la seva invitació perquè UPCnet estigués representada en aquestes jornades. Per mi, i en nom d'UPCnet, van ser molt més que una presentació en unes jornades, vaig aprendre molt del context d'aquest petit país, em va servir també com a reflexió personal per a la meva activitat diària a UPCnet i vaig tenir l'oportunitat de conèixer persones brillants i molt interessants.

Us animo a continuar en aquesta tasca durant les properes