

Fluidra

El referent de l'emprenedoria industrial

FLUIDRA ACCELERA

● **PER QUÈ ACCELERAR?** Per aprofitar el talent extern per transformar els productes de l'empresa i canviar la cultura de l'organització.

● **QUÈ OFEREIXEN?** Formació en temes legals, industrials i d'accés al mercat. No aporten capital. Prenen una participació al voltant del 20%.

Fluidra Accelera neix a finals del 2014 després d'un temps de maduració interna i per l'aposta directa del president de la companyia, Eloi Planes. El punt de partida cal buscar-lo en les conseqüències de les últimes crisis econòmiques que han anat reduint els marges empresarials. Des de la companyia es pensa que l'aposta per la innovació pot ajudar a recuperar part de la rendibilitat perduda. Cal renovar el catàleg de productes pensant en les grans possibilitats que obren les noves tecnologies i cal estar a l'última. Però el repte és majúscul per a les possibilitats del departament de R+D: "El nostre cap d'innovació ens va dir: «Jo estic programat per a la millora contínua, no per a la disrupció»", explica Xavier Servat, director de l'acceleradora.

Finalment s'opta per crear una societat de cartera tenidora de les accions en les *start-ups* accelerades, i situar al capdavant Servat, amb més de 22 anys a l'empresa, i un perfil doble: financer i tecnològic. Servat, que va tenir un paper destacat en la sortida a borsa de Fluidra, pensa que aquesta operació té molts paral·lelismes amb accelerar una *start-up*. "Has d'entrar en el nego-

ci fins a la cuina", diu.

Ara mateix Fluidra Accelera té vuit projectes en cartera i la intenció és incorporar-ne uns tres cada any. Una part d'aquestes *start-ups* són industrials, que es caracteritzen per uns ritmes de creixements inferiors als de les TIC, però tenen la contrapartida d'un menor risc per a la inversió. L'entrada en cada negoci es limita al 20% a canvi de suport de tot tipus però sobretot comercial, de fet el lema de Fluidra Accelera és "convertim idees en negocis rendibles".

Més enllà de l'impacte de l'acceleradora en el catàleg de productes de Fluidra, la



captació de talent i la transformació interna pel contacte dels treballadors de l'empresa amb joves plens d'il·lusió i empena són altres canvis valorats per Fluidra.

Tecnoturbinas va ingressar a l'acceleradora a mitjan 2015. El seu fundador Jaume Lledó valora el període d'acceleració tant per l'experiència i el coneixement tècnic adquirits com per les facilitats en l'accés al mercat. Precisament, l'empresa que fa microturbinas per a l'aprofitament energètic en les xarxes de distribució d'aigua tot just ara comença la comercialització. Fluidra ara és soci inversor.



PEP DUIXANS

Com passa amb tots els fenòmens explosius, les acceleradores corporatives han generat una certa reacció negativa en determinats àmbits, que pensen que són mers instruments de màrqueting al servei de la imatge i no realment una palanca d'innovació. "Hi ha tota una forma de crear continguts publicitaris i fer marca a través de les acceleradores corporatives -explica Javier García Álvarez, coautor amb Enrique González de *La burbuja emprendedora* (Empresa Activa)-; no obstant això, penso sincerament que si de debò tenen algun sentit les acceleradores és precisament amb una gran corporació al darrere, perquè poden ser veritables ventiladors d'innovació."

Segons l'estudi de Funcas, només una de cada quatre acceleradores declara que té com a objectiu principal la innovació oberta, el 38% parlen de la rendibilitat en primer lloc i el 21% situen la responsabilitat social corporativa com a assumpte prioritari. Aquesta estadística no

es correspon amb les opinions expressades per alguns dels responsables d'acceleradores corporatives consultats per fer aquest article. Fluidra, Iberostar, Telefónica i Cuatrecasas parlen d'aposta clara per la innovació i atracció de talent, tot i que són objectius que fan compatibles amb el retorn financer i la rendibilitat en termes

Només una de cada quatre empreses diu que la fita és fer innovació oberta

d'imatge. Una altra característica comuna és que els respectius programes d'acceleració han tingut la implicació directa de la direcció executiva de les empreses. I operativament pengen més o menys directament de la cúpula. "Cal preguntar-se per on entra en una empresa el desig de fer un vehicle d'inversió en *start-ups*", planteja Christian Rodríguez, empenedor en sèrie i fundador de By-

Hours. "¿Pel departament de R+D, pel de màrqueting o directament del president de la companyia? Això és clau per entendre la intenció de l'acceleradora", afirma.

Així per exemple, l'acceleradora de la petroliera Repsol emana de la seva fundació, i això li atorga un objectiu particular, que no amaguen: "Tenim una missió clarament de retorn social: volem promoure la innovació en energia perquè hem detectat que hi ha dificultats per captar inversió", explica Eduardo García Moreno, director de l'àrea institucional de Repsol, que el setembre passat va participar a la Barcelona Startup Week.

Des de l'*start-up* l'interès per l'acceleradora sol ser doble: reputació i mercat.

FUNCIONAMENT. L'operativa de les acceleradores corporatives sol estar marcada pels períodes d'acceleració que poden anar de tres mesos a un any, tot i que a vegades la relació s'allarga més enllà d'aquest temps. En cada edició (sol ser anual), la corpo-



ració obre un procés de selecció de projectes al qual se solen presentar molts sol·licitants. “Cerquem projectes en els quals l’acceleració tingui sentit tant per a nosaltres com per a ells”, diu Francesc Muñoz, responsable de l’acceleradora de Cuatrecasas.

El nombre de projectes de la tria ha d’estar en funció de la capacitat d’acceleració de l’empresa. El grau de maduresa dels candidats també pot variar, però el focus sol estar en les empreses amb un cert recorregut, cosa que vol dir en alguns casos que tinguin ja producte al mercat. Després hi ha el perfil de les empreses a seleccionar. Miquel Martí explica que “hi ha empreses com les consultores que busquen *start-ups* que complementin el seu portafolis de serveis, en canvi altres prefereixen acceleradores verticals per saber quin pot ser el futur del sector”.

A partir de llavors, els emprenedors rebran un període de formació intensa, que pot tenir com a objectiu preparar l’empresa per a una ronda de finançament. “De tecnolo-

gia, il·lusió i empena, els emprenedors n’arriben sobrats, i el que nosaltres els podem proporcionar és suport en tot allò relatiu al negoci i el mercat”, apunta Xavier Servat, director de Fluidra Accelera. És durant aquest període que responsables dels diferents departaments de la corporació posen

El cost de muntar una acceleradora ‘low cost’ és de 40.000 euros

el seu coneixement i experiència al servei de l’*start-up*.

A més de formació, la corporació també sol posar a l’abast dels emprenedors tot el necessari per dur a terme proves pilot. “Som un jardí segur on experimentar”, diu Eduardo García Moreno, de la Fundació Repsol. Per a Fluidra, “el moment de la veritat” arriba quan el projecte emprenedor afronta la primera ronda de finançament.

Hi ha empreses que aprofiten aquesta captació de capital per entrar en l’accionariat de l’*start-up* apadrinada. D’altres ho fan abans com a part de l’acord d’acceleració, amb una posició minoritària. I d’altres prefereixen no condicionar en cap cas la relació i no prenen accions.

En tot cas, l’interès de les corporacions per formar part de l’accionariat d’un projecte es pot canalitzar a través d’altres instruments d’inversió de l’empresa, deixant al marge l’acceleradora.

COST. Quant costa una acceleradora? Roberto Touza, que es dedica a muntar aquest tipus de vehicles, calcula que “una acceleradora *low cost* pot representar uns 40.000 euros d’inversió d’entrada, mentre que una de més volada se’n pot anar als 100.000 euros”. Això sense comptar el capital d’inversió que anualment hi cal dedicar. “Això dependrà molt del perfil de les *start-ups*, així per exemple les plataformes digitals necessiten menys recursos, al voltant

Cuatrecasas

Dels Aranzadis al ‘legaltech’

CUATRECASAS ACELERA

● **PER QUÈ ACCELERAR?** Perquè les ‘*start-ups*’ siguin palanca d’innovació i per captar talent.

● **QUÈ OFEREIXEN?** Formació en tots els camps i accés a dades i documentació per al pilot.

Les anomenades *legaltech* són les *start-ups* de l’àmbit del dret. Són projectes emprenedors fruit de les oportunitats de negoci que les noves tecnologies han generat en tasques que ara fan els despatxos d’advocats, com per exemple els contractes i altres tràmits o gestions. Els canvis que s’endevinen en el sector estan obligant aquestes firmes legals –en alguns casos amb maneres de treballar molt tradicionals– a fer apostes per la innovació.

Francesc Muñoz, director de tecnologies de la informació del bufet Cuatrecasas, reconeix que la innovació interna presenta grans limitacions en un sector que “té molt interioritzada la cultura de l’hora: la feina s’anallitza per hores i es factura per hores”, i això és un fre perquè l’advocat dediqui temps a altres tasques que no siguin el dia a dia. No obstant això, aquesta firma catalana ha treballat des de fa molts anys per incorporar la cultura de la innovació i a partir del 2015 va decidir fer-ho també amb innovació externa.

El programa d’acceleració aprovat per la presidència a inicis del 2016 fa la primera convocatòria el juny del mateix any. Telefónica els va ajudar en la part de la selecció: dels 52 projectes presentats nou van entrar en el programa. Cuatrecasas no els injecta capital ni agafa participació. En canvi els propor-

ciona mentors legals i accés a dades i documentació jurídica perquè puguin fer proves pilot. La consultora Barrabes Next complementa la formació en temes de gestió.

“La voluntat és que l’*start-up* sigui una de les palanques d’innovació del despatx, però no volem matar-la; a més cerquem projectes en els quals l’acceleració tingui sentit per a nosaltres i per a l’*start-up*”, diu Muñoz. L’entrada en el capital de l’empresa només es produeix de forma seleccionada i minoritària (no se supera el 10%). “Ara hem fet una petita inversió de 50.000 euros en una”, afirma Muñoz.

La segona edició del programa s’ha obert a candidats de fora de l’Estat,



sobretot dels Estats Units, perquè hi havia molta repetició, “teníem la impressió que ja ho havíem vist tot”, diu Muñoz. S’han presentat cent *start-ups* i se n’han seleccionat sis, dues d’estrangeres, “accelerar-ne nou era massa”, reconeix el responsable de TIC de Cuatrecasas. El perfil de l’emprenedor és d’una edat superior a la mitjana d’altres sectors: superior als 30 anys i més a prop dels 40.

Francesc Muñoz afirma que l’acceleradora també està sent un instrument de formació internacional dels advocats de la firma.

FOCUS



Emprenedors al Pier01 de Barcelona. BARCELONA TECH CITY

de 20.000 o 30.000 euros per *start-up* i any, però hi ha projectes empenedors de tipus industrial que poden rebre fins a mig milió d'euros", diu Touza. Aquestes xifres s'han de multiplicar per tres, sis o deu, en funció del nombre d'empreses que són accelerades cada any.

BALANÇ. Estan donant bons resultats les acceleradores? "Encara ningú no ha demostrat que tenen èxit, perquè és massa aviat", afirma el director general de Barcelona Tech City. Certament és un fenomen força recent. "Necessitem dos o tres anys per veure quin ha estat l'impacte", reclama Júlia Prats de l'Iese.

També és difícil valorar en què consisteix tenir èxit en aquest terreny, hauríem de tornar als objectius que cada corporació s'ha marcat. Si els objectius són financers, és clar que els resultats econòmics es poden saber ràpidament. Però si l'acceleradora és una palanca d'innovació i captació de talent, potser és massa prematur fer balanç.

Una altra manera de veure-ho és si els projectes empenedors aconseguen consolidar-se. Christian Rodríguez pensa que les acceleradores corporatives no han aconseguit captar les millors *start-ups*. "Els millors projectes no volen estar en acce-

leradores corporatives, aquí acaben els empenedors de perfil més baix que estan desitjosos de formar part de vehicles que els facilitin la vida, i l'únic que aconsegueixen és allargar un any més la vida d'alguns projectes", pensa. Però Julián Vinué, de Wayra, ho nega: "Per la nostra acceleradora han passat projectes que de no tenir ingressos han evolucionat a facturar 20 milions d'euros, rotundament tenim molts casos d'èxit i

La Generalitat està fomentant la col·laboració entre pimes i 'start-ups'

Wayra té retorn econòmic."

Per a la Generalitat, les bondats de la relació entre empreses i *start-ups* són inqüestionables. De fet, a Acció han creat un programa que en diuen "Innovar a través de *start-ups*", que té per objectiu impulsar la col·laboració entre empreses mitjanes catalanes i els empenedors, cosa que no vol dir que les pimes hagin de muntar acceleradores. De moment se n'han fet dues edicions i hi han participat vint empreses; aquest any n'hi haurà deu més. El programa té una línia d'ajuts per finançar anàlisis "sobre

on les empreses han de posar el focus i trobar les propostes de valor per atreure les *start-ups*", explica Mariona Sanz, directora d'innovació d'Acció. Les subvencions també tenen la fita de millorar la governança interna de les empreses en relació amb la innovació oberta.

El fet és que cada cop hi ha més pimes que es vinculen amb empenedors ni que sigui per "observar". Un exemple és el grup sanitari i assistencial Atlántida, de noranta anys, que ha entrat com a soci a la plataforma digital de benestar que promou empreses i persones saludables Biwel. "Per nosaltres és més que diners", diu Estel Mallorquí, fundadora de Biwel. "Valorem les seves opinions i experiència", assegura.

La menor distància entre la dimensió d'una pime i la d'una *start-up* fa que segurament una col·laboració tingui un impacte molt superior en el compte de resultats de la pime, en comparació amb el que pugui tenir una gran corporació. En aquest sentit, Elisabet Juan, de Barabes Next, és partidària de fomentar les acceleradores de clústers, que és el lloc on es reuneixen les pimes catalanes amb vocació innovadora. I apunta que en altres territoris europeus ja s'està treballant en aquesta línia.

Iberostar

La recerca d'un campió digital en el turisme

IBEROSTAR

• **PER QUÈ ACCELERAR?** Per identificar talent i poder abordar un tipus d'innovació que amb els recursos interns seria difícil.

• **QUÈ OFEREIXEN:** Capital, mentors i formació per valor de 140.000 euros.

Fernando García es va incorporar al grup Iberostar procedent de Telefónica i des del càrrec d'adjunt a la presidència està comandant l'aposta per la innovació oberta al grup hotel·ler. El sector turístic ha canviat radicalment amb les noves tecnologies en aspectes com la comercialització i promoció, però hi ha molts àmbits on encara hi ha marge per a la millora. "Es pot fer molt per canviar els processos interns per fer les empreses més eficients", reconeix Fernando García.

A través de Wayra (que els proporciona suport en la convocatòria, selecció i acceleració), Iberostar va fer una crida de *start-ups* el juny passat amb tres àmbits prioritaris: dades massives (*big data*), distribució i generació d'ingressos i sostenibilitat. Al setembre es va seleccionar una única empresa, Booklyng, que és una plataforma que de forma integrada en les pàgines dels hotels permet incrementar el ràtio de conversió i estimular les reserves directes. Ara pensen que podrien ampliar la tria a un altre projecte.

El grup injecta 80.000 euros en l'*start-up* i 60.000 en mentors i suport, que proporciona bàsicament Wayra. Aquest capital és un préstec participatiu, convertible en accions. "No busquem plus-

vàlues sinó fer créixer la companyia", subratlla García.

Però, quins són els objectius d'Iberostar? "Bàsicament identificar talent i equips capaços d'assumir innovació disruptiva que vagi més enllà del que una empresa familiar pot assumir."

Però Fernando García també parla de raons que estan més a prop de l'RSC: "Tenim el deure com a societat de generar ocupació de qualitat." Francesco Canzoniere, fundador de Booklyng, accelerada per Iberostar, pensa que a l'Estat espanyol, una de les principals potències mundials en turisme, hi ha l'assigna-



natura pendent de tenir referents digitals en aquest àmbit, de fet, hi ha moltes *start-ups* turístiques estrangeres que opten per tenir la base a Barcelona o Madrid. De fet, l'origen dels socis d'aquesta *start-up* és Itàlia.

Segons Canzoniere, l'acceleració d'Iberostar "significa vincular-se amb una marca que obre les portes" del mercat. Iberostar no descarta que aquest programa d'acceleració es transformi en una acceleradora en un futur: "Som un grup familiar prudent i qualsevol iniciativa la mireu molt, no serà una decisió en el curt termini", assegura l'adjunt a la presidència de la cadena hotelera.