

des firmas puedan imitar su organización. «No es posible que una gran empresa funcione como una *start-up*, pero sí puede adoptar algunas de sus características», asegura Marek Fodor, fundador de Atrápalo y actualmente en pleno desarrollo del *broker* digital Kantox, especializado en servicios de gestión de cambio de moneda para grandes compañías. Y pone un ejemplo muy gráfico: «Yo, como impulsor de una nueva empresa, soy un escultor que creo mi obra desde cero, pero una empresa tradicional tiene que transformar la escultura que ha creado durante varios años».

CAMBIOS EN NUEVAS EMPRESAS // Pero incluso las empresas de nuevo cuño tienen que revisar sus procesos de vez en cuando para seguir siendo eficientes. Por eso Kantox, que tiene 70 empleados, también crea núcleos de trabajo aislados cuando necesita impulsar un proyecto nuevo con el fin de fomentar la creatividad y el hambre por la innovación del equipo que ha recibido el encargo.

«No es posible que una gran empresa funcione como 'start up', pero puede adoptar algunas de sus características», dice el fundador de Atrápalo y Kantox

La tendencia hacia la digitalización que avanza en la gestión de las empresas también tiene algunos falsos mitos como decidir que una marca esté presente en las redes sociales «porque están de moda pero sin una estrategia clara y alineada con la orientación de la compañía», avisa Teresa Niubó, responsable de personal en la filial española del productor de comida para animales Affinity. «En el área de recursos humanos -dice- somos especialistas en cambios y este es un cambio más que tenemos que gestionar».

PERFILES TRADICIONALES // Sin embargo, en la era digital no todo es digital. La directora general de Hudson en España, Montserrat Luquero, afirma que, incluso en las empresas que quieren seguir la corriente de los nuevos negocios en internet, «no todos los perfiles de los trabajadores que necesitan contratar tienen que ser digitales», puesto que habrá algunos puestos de trabajo con unas características más tradicionales.

Los especialistas en gestión de personal de las viejas empresas miran a Marek con mucha curiosidad y con cierta envidia. A la pregunta de cómo busca un emprendedor con cultura de *start-up* a sus nuevos empleados, da uno de sus secretos: «Si un candidato no tiene un perfil en LinkedIn, no me interesa». ≡

E

Bernabé Pérez

BBVA

«Veníamos de una gestión de personal muy tradicionalista y había que cambiar mucho las cosas»

Carme Jordà

SANOFI

«El cambio tiene que venir desde abajo, creando el conocimiento y la apertura necesaria»

Nacho de Pinedo

ISDI

«La tendencia al cambio tiene que vencer cierto darwinismo en grandes compañías»

Marek Fodor

KANTOX

«Soy un escultor que crea su obra desde cero, pero una empresa tradicional tiene que transformarla»

Teresa Niubó

AFFINITY

«Somos especialistas en cambios y este es un cambio más que tenemos que gestionar»



COLABORADORES. Sergi Figueres (Worldcoo), Yolanda Pérez (Sabadell) y Roger Dobaño (Quipu).

Más talento digital fuera que dentro

El Banc Sabadell aplica diferentes fórmulas de colaboración para innovar: atrae 'start-ups' a su perímetro, pero también utiliza vías no accionariales

Max
JIMÉNEZ BOTÍAS

Hay más fuera que dentro: *locos* de la innovación tecnológica. La lógica de las grandes corporaciones, que necesitan y buscan talento en el ámbito de la digitalización, se está volcando en un concepto -cómo no acuñado en inglés: *open innovation*, que en esencia lleva a mirar fuera para innovar dentro. «Para una gran empresa la idea es que la innovación está fuera: por una cuestión estadística es más fácil que haya más innovación fuera que dentro, porque hay más gente fuera. Hay muchas oportunidades, muchas ideas y mucha gente con talento, por eso hay que tender puentes por ver quién puede aportarme algo y cómo se pueden incrementar los ritmos de innovación», explica Yolanda Pérez, directora de BStartup del Banc Sabadell. Fuera, sí, pero, al menos, con un pie dentro. El programa de *start-up* del Sabadell pretende impulsar cada año una decena de empresas innovadoras en las que el banco tiene una pequeña participación. Son ya 19 las sociedades impulsadas, algunas de las cuales aportan procesos y nuevas operativas al banco.

Signaturit es un ejemplo, la *start-up* ha desarrollado un sistema de firma electrónica que el Sabadell utili-

za para algunos procesos. Worldcoo es otra fórmula de colaboración en la economía social. «Ayudamos a las oenegés a financiar sus proyectos a través de diferentes canales de internet. El principal es el comercio electrónico. Cuando un cliente compra algo, con un simple clic puede agregar un euro para proyectos sociales», explica Sergi Figueres, consejero delegado de esta empresa. «Este año empezaremos a cubrir la banca *on line*. En este caso, a través del Sabadell. «También tenemos otras herramientas para los empleados del banco y clientes para que puedan financiar un proyecto social concreto», agrega.

Las grandes corporaciones empiezan a tener claro que ese es el modelo a seguir en la innovación. Otra cosa es cómo se hace. «Y no es fácil

porque la *open innovation* tiene que ser algo que venga de muy arriba, de lo contrario no funciona. En nuestro caso viene de arriba del todo y eso es una garantía», cuenta la responsable del programa de *start-ups* del Sabadell. Pero, desde luego, no existe una fórmula estándar de funcionamiento. El propio banco vallesano incorpora otras fórmulas de atraer talento gracias a la apertura de su información interna para que pequeñas empresas puedan desarrollar aplicaciones concretas.

Se conoce como la apertura de la interfaz de programación de aplicaciones (API). «Somos uno de los primeros bancos que hemos abiertos nuestras API (nuestra información) para que emprendedores ajenos al banco puedan desarrollar proyectos innovadores», destaca Pérez. Quipu es un claro ejemplo. «El Sabadell pone una serie de información a nuestra disposición, como los movimientos bancarios de nuestro clientes. Somos un programa de facturación y contabilidad pensado para autónomos y para empresas, y además trabajamos para gestorías, y estas trabajan para sus clientes que en buena parte son autónomos», explica Roger Dobaño, consejero delegado. El banco no tiene participación accionarial, pero Quipu actúa como prescriptor del Sabadell entre sus clientes, ya que utilizar su plataforma les facilita la operativa diaria. «Ganamos todos», señala Pérez. ≡

«Hay que tender puentes para ver quién puede aportar algo y cómo se pueden incrementar los ritmos de innovación», afirma Yolanda Pérez