



“Aplico amb èxit les teories de gestió de la innovació”

El sector del joc ha après ha treure profit de les telecomunicacions. El seu futur, segons Enric Barba, director general de la Divisió B2B de Cirsa, “està en aprofitar les TIC per millorar l'atractiu del joc presencial, adaptant-lo a les noves preferències del consumidors”. Un repte que exigeix “aplicar amb èxit les teories de gestió de la innovació empresarial”.

Comencem fent un viatge pel tunel del temps i evocant concretament el seu pas per l'ETSETB-UPC. Per què va escollir Enginyeria de Telecomunicació?

Se'n riurà. A mi el que m'agradava era la química però la meua tutora de COU, que era precisament química, em va dir que per trobar feina era millor una carrera sense dones, per poder esquivar la seva competència. A més, a un veí de l'edifici on vivia, l'actual doctor

Casadevall, li vaig preguntar: “Què estudies?” “Telecos, és molt difícil”, em va dir. Li vaig demanar si em passaria els apunts (els feia perfectes). Em va dir que sí i com que ‘telecos’ no tenia pràcticament dones, tot encaixava. L'únic inconvenient era que la escola estava a Terrassa. És veritat que també es feia un any de dibuix tècnic i jo era molt dolent dibuixant, però finalment m'hi vaig matricular amb 16 anys. Per cert, vaig treure matrícula d'honor a química.

Què recorda de manera més emotiva d'aquesta etapa de formació superior?

La relació amb l'actual director del Centre Tecnològic de Telecomunicacions de Catalunya, Miguel Ángel Lagunas, un home molt intel·ligent i una gran persona. En Casadevall tenia raó. La carrera era molt difícil. Calia aprovar el primer curs sencer per poder passar a segon. Però després hi havia un camí ple d'obstacles. Moltes assignatures no tenien parcials i els examens finals duraven 4 o 5 hores. Els dos suspensos

Enric Barba, director general de la Divisió B2B de Cirsa

“S’ha de promoure les TIC com a palanca de canvi i motor de competitivitat”



a tercer curs em van deixar estabornit. Mai havia suspès una assignatura. Però el Miguel Ángel, que m’havia suspès en Xarxes, em va ajudar molt dient-me que ho podia superar. Vaig estudiar com un boig aquell estiu i vaig aprovar-ho tot el setembre. Després em va oferir una beca-col·laboració per al 4t i el 5è i em va dirigir el projecte de final de carrera. Sempre li estaré agraït.

Quines matèries el van satisfer més, quines menys i quines altres li van semblar més intrascendents?

Vaig descobrir que m’agradaven les matemàtiques i les matèries relacionades, com ara probabilitat, processos estocàstics, codificació, etc. Em va faltar l’estadística industrial i la gestió de projectes, coneixements que vaig obtenir més tard en un màster de la UPC. No m’agradaven ni les línies ni les centrals telefòniques.

Què li ha resultat més profitós de tot el que hi va aprendre?

La capacitat de treball i anàlisi que vaig desenvolupar estudiant, aspectes clau per a una gestió eficaç a l’empresa, i una matèria que m’ha resultat molt útil professionalment: l’electrònica. Encara que em va costar molt,

i precisament per reforçar-la, després de l’especialitat de Comunicacions, vaig cursar la d’Electrònica.

Com s’ho va fer per aconseguir la primera posició de la 4a promoció (1978-79) i el Premi Nacional al Millor Becari?

Em sento molt orgullós perquè la nostra promoció tenia gent molt brillant, entre ells en Lluís Jofre, director general d’Universitats o l’amic August Mayer, directiu de Zanini. La clau va ser estudiar molt, esclar, però amb una estratègia pragmàtica, perquè a 4t i 5è, apart de la beca, estava en pràctiques en un laboratori de disseny de TV i el projecte el vaig fer ja treballant com a enginyer a Philips, per tant havia d’optimitzar el temps i les neurones. Per mantenir la beca havia d’obtenir cada any bones qualificacions. Com que el sistema valorava tant un 7 com un 8,99 (era tot ‘notable’), la meua estratègia va ser convertir-me en una ‘màquina de 7s’: no podia suspendre ni perdre el temps intentant arribar al 10. Curiosament, els dos suspensos inesperats els vaig compensar amb dos 10s, també inesperats. Així vaig assolir el millor promig de notes i de retruc el premi al millor becarí.

“Premi Best Manager 2011”

Què ha significat per a vostè el premi Best Manager 2011 de la associació ENBIS (European Network for Business and Industrial Statistics)?

M’ha fet molta il·lusió perquè, d’una banda, és la primera vegada que l’atorguen a un espanyol, i de l’altra, és el reconeixement d’una associació acadèmica i empresarial de prestigi en el món de l’estadística a la meua carrera professional, on he intentat aplicar amb èxit els meus coneixements tant al desenvolupament de nous productes com a la gestió empresarial.

“El lideratge fa imprescindible la col·laboració público-privada”



CURRICULUM VITAE

Enric Barba (Barcelona, 1956) és doctor enginyer de Telecomunicació (1992) per la ETSETB-UPC; màster en Gestió i Organització d'Empreses per la UPC i 'Master Black Belt' en la metodologia Six Sigma. Ha cursat programes d'alta direcció a l'IESE, l'IMD i l'EU-Japan Centre. Ha estat número 1 de la 4ª promoció d'Enginyers de Telecomunicació (UPC), Premi Nacional al Millor Becari (1979), Premi EADA 1992 a la millor obra de gestió empresarial i 'Best Manager Award' ENBIS 2011 (European Network for Business and Industrial Statistics). Des del 2006 és el director general de la Divisió B2B de Cirsa. Abans d'aquesta data va exercir diferents càrrecs directius a Terra, Sony, Roca, Thomson CGR i Philips. A més de ponent en nombrosos congressos internacionals sobre estadística i innovació, és autor d'uns quants llibres sobre innovació i Six Sigma. Col·labora com a professor a la UPC, Esade i UB.

Curiosament, el seu projecte de final de carrera va centrar l'atenció en l'electroencefalografia (EEG). Tenia algun interès particular en la medicina?

Amb Miguel Ángel Lagunas vaig col·laborar en treballs sobre epilepsia (i per tant EEG) a l'Hospital del Mar. Vaig aprendre també molt de bioinstrumentació amb R. Pallás. Sempre m'ha interessat molt la medicina. Per exemple, l'any passat vaig co-escriure, amb el meu uròleg, un llibre sobre el càncer de pròstata on explico la meua experiència. No cal dir que recomano la seva lectura a tots els homes de més de 45 anys.

Aquesta incursió acadèmica en l'electromedicina, li va servir per obrir-se pas en l'àmbit professional?

Sí. Després de molts anys dissenyant televisors vaig saltar al món de la radiologia, on vaig treballar uns anys dissenyant equips de raig X. Una experiència molt rellevant perquè la tecnologia que fèiem servir era de primer nivell.

Quines altres portes se li van obrir del món empresarial, després de cursar el doctorat, i amb quins resultats?

Un 'headhunter' em va portar com a cap d'Enginyeria a la divisió d'Aire Condicionat de Roca. Teníem acords de tecnologia amb Sanyo y York i això em va permetre visitar els seus centres de disseny i producció als EE.UU i al Japó, on vaig aprendre 'in situ' el 'Lean Management', un sistema de gestió per millorar la productivitat eliminant el malbaratament dels recursos, basat en el sistema de producció de Toyota. Això em va ajudar després a dirigir la producció de televisors a la planta de Sony a Viladecavalls, la que ha comprat Ficoso. A Sony, l'any 1998, vaig rebre formació als EE.UU i al Japó en la metodologia Six Sigma fins a obtenir el títol de 'Master Black Belt' (MBB). Sense els meus estudis de doctorat crec que no hagués pogut fer-ho i aquest títol va canviar el meu futur professional.

Què es aixó del 'Master Black Belt' en Six Sigma?

Six Sigma és una metodologia que va néixer a Motorola als anys 80 per millorar la qualitat dels seus processos. L'objectiu és millorar la gestió de les empreses prenent decisions racionals basades en fets, després de l'anàlisi estadística de dades rellevants. El nivell de MBB és el més alt que pots assolir. N'hi ha pocs de MBB a Espanya, i reflecteix un coneixement teòric i pràctic elevat d'estadística, així com haver dirigit amb èxit molts projectes empresarials.

Diu que aixó li va canviar el futur professional?

Sí, perquè en Joaquim Agut, president executiu de Terra, que coneixia molt bé l'efectivitat de Six Sigma, arran de la seva etapa com a directiu de General Electric, em va oferir implantar Six Sigma a Terra i vaig acceptar el rept. Més endavant em van nomenar vicepresident senior d'Enginyeria, i després de Qualitat, fins l'absorció per Telefónica. Fa cinc anys que vaig decidir tornar a treballar amb ell a Cirsa, com a director general de la divisió B2B. En Joaquim es un directiu molt exigent però és el millor cap que he tingut en la meua carrera. A la divisió B2B tenim un potent centre de R+D+i a Terrassa, on treballen 140 professionals d'alt nivell i on dissenyem màquines i sistemes de telecomunicació per el sector del joc. Tenim una fàbrica a Terrassa i espero utilitzar també els serveis de la nova empresa ubicada a l'antiga planta de Sharp a Sant Cugat, que la Corporació Nortia, propietaria de Cirsa, acaba d'adquirir.

Què va impulsar-lo a investigar la innovació en productes, objecte d'estudi de la seva tesi doctoral, llegida el 1992?

Va ser una proposta del director de tesi, Francesc Solé. "Coneixem molt bé els sistemes de producció dels japo-



nesos", em va dir. "però molt poc de com innoven. La clau està en la innovació. Cal investigar què fan". Com que visitava sovint el Japo, vaig poder investigar l'enginyeria concurrent, l'organització de la innovació a les empreses japoneses més rellevants i així és el que vaig explicar a la tesi.

Quina repercussió ha tingut aquesta fita acadèmica en la seva trajectòria professional posterior?

Molta. Un resum de la tesi em va permetre guanyar l'any 1993 el premi que la escola de negocis EADA atorgava a la millor obra de gestió empresarial i publicar així el meu primer llibre. He escrit després tres llibres més sobre innovació i des de llavors col·laboro com a professor en màsters d'ESADE, UPC i UB. Així m'excita estar al dia amb les teories sobre la millor gestió de la innovació empresarial. Et que sorprèn a molts és

quan els dic que després les aplico a l'empresa amb èxit. Sóc un directiu que posa en pràctica la teoria, perquè com bé deia en Peter Drucker fa 25 anys: "Qualsevol pràctica es basa en una teoria, encara que els que la practiquen no se'n adonin".

Quina és la clau de l'èxit de la innovació en l'empresa?

La innovació és treball i treball dur. No només inspiració sino també 'transpiració', com deia Thomas Edison, que tenia una extraordinària capacitat de treball. Requereix coneixement sòlid, enginy, talent, focus en les competències on som millors. No podem abordar massa àmbits a la vegada. Hem de construir sobre les nostres fortaleses. Això requereix, primer, adoptar una estratègia i executar-la amb un lideratge fort, que ha d'assumir la direcció general; no n'hi ha prou amb la implicació de l'àrea de R+D+i.



"No innovem per fer-nos savis sinó rics"

Atesa la seva llarga i reeixida experiència en innovació, resumida en el seu últim llibre, "Innovación. 100 consejos para inspirarla y gestionarla", quin és el primer pas que cal fer per aplicar-la?

Entendre la necessitat d'innovar per sobreviure com a professional, com a empresa, com a país, en una situació de crisi com l'actual. Per això, necessitem tenir una actitud d'empresenors dins de la nostra empresa. La innovació en un context empresarial és la combinació de la novetat, de la invenció amb la explotació. És pragmatisme: no innovem per fer-nos savis sinó per fer-nos rics, explotant els resultats de la innovació. Cal buscar l'oportunitat de canvi o de millora, respondre ràpidament i explotar-la. Però per això, necessitem explorar i explotar les oportunitats de canvi d'una forma sistemàtica i desenvolupar com a resultat nous productes, nous serveis, nous processos, noves formes de comercialitzar, noves organitzacions. La innovació ha de ser transversal i afectar a tota la empresa, no només a l'àrea de R+D+i.



“El CBTC fa molt bona feina”

Quina valoració fa del nou Col·legi d'Enginyers de Telecomunicació de Catalunya (CBTC)?

Molt bona, sobretot per l'ajuda que aporta als enginyers quan redactem i signem projectes, des d'el punt de vista de seguretat i també del control dels projectes.

Quin paper han de jugar les TIC en els processos d'innovació?

Són elements facilitadors. Són condicions necessàries per mantenir-se en la cursa de R+D+i però no suficients. Com deia fa poc el Sr. Flamerich, director general de Telecomunicacions i Societat de la Informació: "No hi ha fórmules màgiques, només hi ha l'esforç, el sacrifici i el risc. S'ha de promoure les TIC com a palanca de canvi i motor de competitivitat." Disposar de la millor xarxa, una informàtica o plataforma de hardware ens ajudarà a innovar, però el més rellevant és el talent, les persones, els enginyers.

En el terreny concret de la seva àrea actual d'activitat professional, el sector del joc, diria que el seu futur passa per aprofitar les TIC en general i les telecomunicacions en particular?

Efectivament, el futur del sector del joc està en aprofitar les TIC per millorar l'atractiu del joc presencial, adaptant-lo a les noves preferències dels consumidors, així com en oferir joc online dins d'un nou marc regulatori tècnic i fiscal que no afavoreixi la competència deslleial del joc online, que fins ara sembla que viu aliè a la legislació espanyola.

Què caldria fer per incentivar l'interès innovador de les empreses catalanes i espanyoles?

En l'actualitat, els estímuls fiscals a la R+D+i a Espanya són prou bons però s'han de mantenir per afavorir la inversió en innovació. Per altra banda, crec que caldria, primer, fomentar la imatge de l'emprenedor i de les empreses d'èxit innovadores, que fossin un model a seguir. Segon, que els empresaris i la societat entenguin que la innovació és clau per a la competitivitat i l'èxit empresarial, que no n'hi ha prou amb reduir els costos i la productivitat, que cal oferir productes i serveis diferenciats dels competidors per subsistir.

Quines perspectives de desenvolupament futur augura al sector TIC en els àmbits català i espanyol?

Per convertir-nos en països capdavanters en TIC és imprescindible una bona col·laboració entre el sectors públic i privat. Per exemple, cal desenvolupar noves infraestructures TIC i el gran repte és aconseguir que els operadors hi inverteixin al màxim. Respecte a noves tecnologies, tenim per endavant noves generacions de dispositius mòbils que ens donaran la ubiqüitat dels usuaris en el consum de productes i serveis, i per tant generaran la necessitat de potents centres de R+D+i en aplicacions.

Quines recomanacions concretes faria a les darreres promocions de 'telecos' per encoratjar-les a enfrontar-se amb determinació al mercat de treball i a prosperar-hi en l'actual conjuntura de crisi econòmica?

Les mateixes que li vaig donar al meu fill Enric, que també és 'teleco'. Poden estar tranquils perquè han estudiat una carrera amb futur, i això no es pot dir de totes les titulacions universitàries. I és que davant de la crisi econòmica que estem patint, les TIC seran clau per al creixement de la economia, i a més, de totes les crisis, més aviat o més tard, se'n surt. Per tant, han de buscar feina i si no la troben a Espanya que vagin a treballar a l'estranger on els sous són més alts que aquí. Tenen un nivell homologable amb els enginyers d'altres països europeus i l'experiència internacional sempre és bona en el CV d'un enginyer. *



Jordi Duch
Coordinador
'Telecos'