

# PLA DE DESENVOLUPAMENT INDUSTRIAL DE TERRASSA

---

A TERRASSA,  
TEIXIM  
INDÚSTRIA



AMB EL SUPORT DE:



Projecte subvencionat pel Servei d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local i cofinançats pel Fons Social Europeu i el Ministerio de Empleo y Seguridad Social - Servei Públic d'Ocupació Estatal.



## INDEX

Objectius del Projecte .....	4
Resum Executiu de la fase de diagnosi .....	5
<b>1. Visió de futur .....</b>	<b>10</b>
Anàlisi i prioritització de negocis i les seves cadenes de valor .....	10
Cap a on hem d'anar .....	15
<b>2. Pla d'Accions.....</b>	<b>21</b>
Segments de negoci i àmbit de treball (Catalunya-Terrassa) .....	22
Accions per negocis .....	23
Accions transversals per a les empreses.....	29
Millora de l'Entorn Competitiu.....	36
Polítiques d'Atracció i Retenció d'Inversions i de Talent.....	40
Coordinació dels Agents Públics i Privats .....	43

## Introducció: objectius i antecedents

Aquest document recull les conclusions per definir un pla de desenvolupament industrial de Terrassa i és fruit dels debats i aportacions de diferents agents socials, econòmics i grups polítics que venen participant en les diferents activitats d'aquest Pla.

Aquest document cal entendre'l com una proposta d'accions i és una continuació del document de diagnosi que ja ha estat compartit en diferents moments amb els diferents agents. Del consens d'aquella diagnosi en deriva una visió de futur i un potencial pla d'accions a nivell municipal o en alguns casos supramunicipal.

Recordem, breument, els objectius i antecedents del projecte abans d'entrar en el pla d'accions

## Objectius del Projecte

Els objectius específics de la realització del projecte han estat els següents:

- Obtenir una **fotografia detallada dels negocis industrials de la ciutat i dels diferents agents d'entorn**, a partir d'una segmentació per negocis de les empreses de Terrassa i d'un anàlisi dels diferents actors de la ciutat.
- Obtenir i consensuar una **diagnosi DAFO** de la ciutat en termes de desenvolupament industrial, per a identificar els diferents avantatges competitius actuals i potencials de Terrassa així com aquelles debilitats o riscos a tenir en compte.
- Obtenir una **visió de futur** per a la ciutat en termes de desenvolupament industrial, a partir de la diagnosi i el benchmarking d'altres ciutats realitzats, proposar un model industrial futur que aprofiti els avantatges competitius de Terrassa.
- Identificar els **negocis industrials potencialment més interessants** per a la ciutat, tant aquells que actualment tenen un pes important en l'economia com els que encara són incipients però tenen un potencial creixement.

La raó per la qual ens centrem en aquests objectius es aconseguir elaborar un **pla d'accions** per a la ciutat basat en els resultats de l'anàlisi i la diagnosi, i tenir el contrast i la validació per part dels diferents agents d'entorn i grups municipals.

## Resum Executiu de la fase de diagnosi

A continuació s'explica de forma breu la metodologia en l'anàlisi i la diagnosi i també les principals conclusions que se'n deriven.

Per tal de realitzar l'anàlisi s'han analitzat prop de 1.000 empreses actives amb seu social a Terrassa i amb una facturació superior als 500.000€. En la taula adjunta es mostra el nombre d'empreses que s'han tingut en compte en l'anàlisi i la seva facturació, respecte el total d'empreses de la ciutat.

RANGS DE FACTURACIÓ	# EMPRESES	# EMPRESES AGREGADES	% EMP vs. TOTAL	FACTURACIÓ	FACTURACIÓ AGREGADA	% FACTURACIÓ vs. TOTAL
Més de 1M€	566	566	14%	4.810.525	4.810.525	86%
De 0,5M€ a 1M€	385	951	23%	272.231	5.082.756	91%
De 0,2M€ a 0,5M€	939	1.890	45%	307.999	5.390.755	97%
Menys de 0,2M€	2.296	4.186	100%	175.898	5.566.653	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4.186</b>		<b>100%</b>	<b>5.566.653</b>		

Com es pot observar el nombre total d'empreses analitzat representa un 23% del total de les empreses de Terrassa i la seva facturació agregada un 91% del total de la facturació de la ciutat.

A partir d'aquí s'han re-classificat les empreses en funció del seu negoci i s'han creat les cadenes de valor de cada un dels 11 negocis amb més pes a la ciutat.

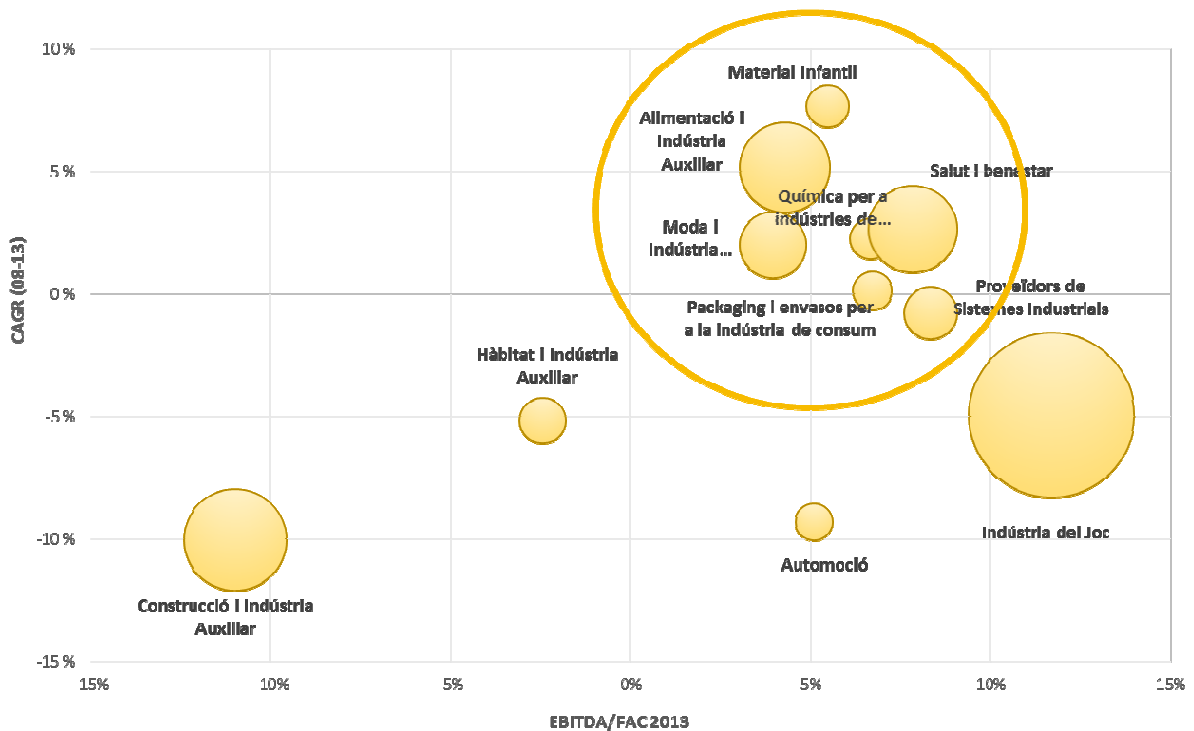
NEGOCI	# EMPRESES	% EMPRESES	Suma FACT Últim any (MIL EUR)	% FACT	# TREBALLADORS	% TREBALLADORS
Indústria del Joc	42	4,4%	1.678.476,00	33,0%	1.524	7,2%
Construcció	136	14,3%	642.635,94	12,6%	2.609	12,3%
Salut i benestar	48	5,0%	486.681,19	9,6%	2.226	10,5%
Alimentació i Indústria Auxiliar	99	10,4%	478.527,36	9,4%	2.123	10,0%
Moda i Indústria Auxiliar	84	8,8%	281.414,05	5,5%	1.394	6,6%
Proveïdors de Sistemes Industrials	64	6,7%	174.117,42	3,4%	997	4,7%
Hàbitat i Indústria Auxiliar	48	5,0%	141.276,64	2,8%	784	3,7%
Material Infantil	10	1,1%	121.487,13	2,4%	184	0,9%
Química per a indústries de consum	14	1,5%	109.431,82	2,2%	278	1,3%
Packaging i envasos per a la indústria de consum	31	3,3%	102.176,83	2,0%	517	2,4%
Automoció	9	0,9%	88.577,19	1,7%	495	2,3%
<b>Total Empreses TOP 11</b>	<b>585</b>	<b>62%</b>	<b>4.304.751,56</b>	<b>85%</b>	<b>13.131</b>	<b>62%</b>
<b>Empreses d'Altres Negocis</b>	<b>366</b>	<b>38%</b>	<b>778.004,90</b>	<b>15%</b>	<b>8.065</b>	<b>38%</b>
<b>TOTAL Analitzat</b>	<b>951</b>	<b>100%</b>	<b>5.082.756,46</b>	<b>100%</b>	<b>21.196</b>	<b>100%</b>

En aquesta taula es poden veure quins són aquests 11 negocis, el nombre d'empreses que els conformen, la seva facturació agregada i la ocupació que generen.

L'àmbit d'estudi s'ha centrat en **empreses industrials de tota la cadena de valor i en empreses comercials de producte propi o amb cadenes de botigues**. N'han quedat exclosos, per no ser l'objectiu d'aquest Pla de Desenvolupament industrial, tot el sector serveis (no relacionats amb la indústria com serveis de proximitat, banca,...), el comerç

(excepte l'organitzat) i la promoció Immobiliària (si que està inclosa la indústria relacionada amb la construcció com les materials de la construcció o les constructores)

També s'ha tingut en compte l'evolució d'aquests negocis, en la següent imatge<sup>1</sup> es mostra gràficament els onze negocis en funció de tres variables: (1) Facturació Agregada (mida del cercle), (2) Tassa de Creixement Anual Compost (CAGR) dels últims 5 anys (eix vertical) i (3) Percentatge de l'EBITDA sobre el total de Facturació de l'any 2013.



<sup>1</sup> Per tal de realitzar aquest gràfic s'han utilitzat les dades d'aquelles empreses de les quals es té informació tant l'any 2008 com l'any 2013, afegint les dades de les noves empreses creades a partir de 2008 i les dades d'aquelles empreses que tot i no tenir informació l'any 2008, aquesta es fàcilment extrapolable a partir d'altres fonts.

A partir de l'anàlisi i de les entrevistes realitzades s'ha dut a terme el diagnosi i s'ha contrastat primer amb els grups municipals i els agents del pacte per la ocupació per separat i després de forma conjunta:

### FORTALESES

- Ciutat emprenedora amb un teixit empresarial fort i diversificat . Cultura emprenedora.
- Moltes empreses amb producte propi líders en el seu segment de mercat destacant indústries de: joc, alimentació, construcció i salut.
- Presència de nous negocis tecnològics diferencials basats en coneixement (com òptica i fotònica) i les seves interrelacions amb altres sectors (fotònica i salut per exemple).
- Agents clau connectats a multitud d'espais de trobada (empreses referents, Ajuntament, UPC, CECOT, Cambra,..) i bona relació històrica.
- Tradició industrial amb bona xarxa de subcontractació i serveis industrials però perdent pes per manca de relleu.
- Oferta formativa i talent (UPC, Euncet, Escodi...)
- Ha millorat força la connectivitat amb l'Àrea Metropolitana de Barcelona (metro) però no per vehicles privats.
- Pas de sectors manufacturers "massius" (filatura, teixits, automoció,..) a noves realitats de producte propi i/o sèries més curtes amb diferents aplicacions.

### OPORTUNITATS

- Oportunitat de fer créixer i consolidar nous negocis tecnològics i diferencials com: òptica i fotònica, biomassa o aplicacions TIC.
- Salut i Alimentació, indústria auxiliar (química, *packaging*,..) i aplicacions d'òptica i fotònica (sobretot en Salut) → vectors diferencials.
- Integrar la realitat industrial del negoci del joc.
- Posicionar com a *hub* de negocis sostenibles i d'eficiència energètica.
- Posar al dia l'envellit parc de naus industrials amb projectes de rehabilitació i augmentar de nou l'oferta.
- Aprofitar el potencial dels proveïdors de coneixement (UPC-Terrassa, Leitat,..) en termes de creació d'empreses i innovació.
- Oportunitat per integrar nous lideratges empresarials privats.
- Desenvolupar nous negocis creatius i de coneixement a partir d'actius de la ciutat (Parc audiovisual, ESCAC,...).

### DEBILITATS

- Necessitat de construir una visió de futur clara des de la part pública cap a la resta.
- Sector empresarial sense una visió de futur de ciutat.
- Procés de re-definició d'àmbits de treball dels agents públics i privats → necessitat de coordinació futura.
- Poca integració de nous lideratges privats.
- No s'aprofita el potencial dels proveïdors de coneixement (UPC-Terrassa, Leitat,..).
- Manca un anàlisi comparatiu de posicionament a nivell Vallès i Catalunya.
- Parc de naus industrials envellit i, en molts casos, fora normativa. Escassa nova oferta → Potencial coll d'ampolla futur. Algunes empreses que creixien han hagut de marxar fora. Mobilitat als polígons.
- Gent jove amb talent busca oportunitats fora la ciutat (negocis creatius o knowledge de trama urbana, ex alumnes UPC,..).
- Disminució progressiva de xarxa industrial de subcontractistes per manca de relleu generacional i de creació de noves empreses.
- Disminució de les activitats manufactureres industrials clàssiques (tèxtil capçalera, proveïdors automoció,..) tant en número com en volum.

### AMENACES

- Risc de ciutat de segona corona on es concentren activitats industrials de menys valor afegit (majoristes, distribuïdors, logística, activitats de manteniment i reparacions,...) amb models de negoci de baixos salaris i alta ocupació d'espai.
- Creixent pes d'empreses de distribució, majoristes i d'activitats logístiques que no tenen un vincle ni arrelament tant fort amb Terrassa.
- Pèrdua de posicionament dins del Vallès respecte a altres ubicacions de negocis de més valor afegit (Sant Cugat) i més industrials (Rubí).
- Risc d'una manca futura de naus industrials noves per activitats manufactureres. Perill que empreses que creixen es reubiquin fora de Terrassa.
- Empreses de producte propi i sèries curtes poden tenir necessitats d'espais diferents que combinin R+D i disseny amb fabricació.
- Negocis creatius i de trama urbana tendeixen a ubicar-se a Barcelona ciutat.

## Aspectes debatuts en la fase de diagnosi amb els agents respecte a l'àmbit territorial a on treballar

En les diferents reunions que s'ha produït han sorgit diferents temes i s'han comentat alguns aspectes de la diagnosi; aquí es volen subratllar alguns que s'han repetit diverses vegades i que per altra banda, tenen un fort impacte en la manera d'encarar la fase del pla d'accions.

1. La necessitat d'una diagnosi tenint en compte un territori més ampli que no pas el municipi de Terrassa. En general es parla de l'àmbit Vallés Occidental o en alguns casos d'un àmbit més natural (Terrassa-Rubí-Sant Cugat). Tothom coincideix que això té un sentit i en la pròpia diagnosi apareix aquest fet si bé, per un tema d'àmbit de treball l'anàlisi empresa a empresa s'ha fet de Terrassa.
2. En projectes similars fets en un àmbit del Vallès (Pla d'Innovació de la Conca del Ripoll liderat per Sabadell, Catalonia Innovation Triangle,..) bona part de la diagnosi és extrapolable perquè els principals sectors són semblants (alimentació, packaging, salut,..) i també pel que fa al creixent del número d'activitats de distribució logística que estan ocupant els espais industrials i també pel que fa a la posició relativa enfront a Barcelona.
3. Evidentment a l'hora de parlar de posicionaments futurs cal fer-ho en termes relatius comparats i aquí sí que té sentit veure la posició de la ciutat en relació a altres ciutats vallesanes o catalanes.
4. Un altre punt de debat és l'àmbit on té sentit portar a terme les accions. Moltes de les accions poden ser fetes en un àmbit comarcal (amb tota o part de la comarca) i altres són d'àmbit català. Un apartat específic del pla d'accions es dedica a analitzar iniciatives d'àmbit català (clústers per exemple) on empreses terrassenques podrien ser "dirigides" i així evitar una fragmentació de petites iniciatives sense massa crítica. El que sembla evident és que en al fase de diagnosi cal tenir una visió supramunicipal i en la fase de definició de les accions cal pensar en el que es pot fer a nivell municipal (perquè és l'àmbit d'actuació que és propi) i en el que es pot coordinar a nivell català o d'àmbit encara més ampli.
5. De la feina feta i en molts dels sectors (no pas en tots) es dedueix que és compatible treballar en alguns sectors o negocis en l'àmbit municipal i també participar en iniciatives a nivell català. En àmbits com el de alimentació o salut amb un número significatiu d'empreses a Terrassa, es pot treballar amb les empreses terrassenques a nivell municipal en alguns aspectes que es suggereixen en el pla d'accions i també a nivell català. Fins i tot poden ser el mateixos reptes que es tracten a un nivell i a l'altre; o en ocasions s'identifiquen en un nivell com un repte i es porten a una iniciativa d'àmbit català per treballar-los. Aquí és important el rol dels tècnics de



promoció econòmica municipal per conèixer ambdues realitats (i les iniciatives que s'hi estan executant) per poder evitar duplicitats.

6. Hi ha àrees de treball, com alguns aspectes de l'atracció d'inversions, que cal treballar-les en un àmbit Vallès i també en un àmbit català (Invest in Catalonia) i té molt sentit vincular-se als experts d'aquest àmbit. En el cas de Invest in Catalonia cal que Terrassa proveeixi informació de qualitat i de primera mà a aquest programa públic català per posicionar Terrassa.
7. Un aspecte important subratllat en diferents sessions ha estat apostar per la indústria que ja tenim i veure com la fem més competitiva cara al futur, desenvolupant nous productes propis i agregant més valor. L'atracció de noves inversions seria un complement a aquest desenvolupament més endogen i hauria d'estar força adreçat a atraure empreses que complementin o reforcin els principals negocis industrials de futur de la ciutat.

# 1. VISIÓ DE FUTUR

## Anàlisi i priorització de negocis i les seves cadenes de valor

A partir de l'anàlisi de la situació actual del teixit empresarial i de la diagnosi elaborada en aquest projecte, es planteja una visió de futur tenint en compte informació quantitativa sobre la realitat actual dels onze principals negocis i informació de caire més qualitatiu com el potencial de creixement futur d'aquests negocis, les oportunitats que pot tenir Terrassa en desenvolupar un potencial avantatge competitiu i els lideratges privats locals existents.

S'han seleccionat sis variables que ens ajuden a estudiar el potencial de futur de cada un dels onze negocis principals; aquestes sis variables són:

- **Massa crítica:** nombre d'empreses del negoci, volum de facturació, ocupació,...
- **Evolució futura del mercat local/global.** Potencial de creixement del mercat a nivell global.
- **Model de negoci:** tal i com s'ha comentat anteriorment en aquest document, les empreses que segueixen una estratègia de producte propi comporten avantatges tant per elles mateixes i els seus treballadors com per l'entorn. Per exemple, el personal que requereixen és de perfils més formats i amb nivells salarials més elevats que els que requereixen empreses distribuïdores o majoristes.
- **Avantatge competitiu a Terrassa:** prioritzar on Terrassa ja té un avantatge competitiu o la possibilitat d'aconseguir-lo en un futur (respecte altres ciutats); molt vinculat a la tipologia d'empreses existents ja que les empreses de producte propi amb estratègies exitoses permeten a les ciutats destacar i especialitzar-se.
- **Efecte arrossegament en la cadena de valor:** presència d'empreses en les diferents parts d'una cadena de valor (proveïdors, centres tecnològics, etc).
- **Lideratges privats:** empresaris arrelats o vinculats a Terrassa que puguin exercir lideratges per la posada en marxa de projectes en els seus negocis o en activitats transversals.

Un cop seleccionades i definides les sis variables, s'han creuat amb els onze negocis identificats i també amb el negoci potencial de l'òptica i fotònica per poder comparar-los entre ells. A continuació hi ha una taula on s'estableix una priorització qualitativa de cada un dels negocis en les diferents variables:

	Massa crítica (emps.)	Evolució futura del mercat (global)	Model negoci (producte propi)	Potencial Avantatge Competitiu	Arrossegament-Cadena de valor	Lideratges locals privats	Puntuació
Joc	+	+++	++	+++	+	+	11
Construcció i auxiliar	++	+	++	+	+++	++	11
Alimentació i auxiliar	+++	++	+++	++	+++	+++	16
Salut i auxiliar	++	+++	++	+++	+++	+++	16
Moda i auxiliar	++	++	++	+	+++	++	11
Prov. Sist Ind.	++	++	+	+	++	++	11
Hàbitat	+	+	+	++	++	++	9
Resta Química GC	+	++	++	++	+	++	10
Resta Packaging	++	++	++	++	++	++	12
Automoció	+	+	++	+	++	++	9
Infantil	+	++	++	++	++	+	10
Òptica i Fotònica	+	+++	+++	+++	++	+++	15

A la taula es poden observar tres negocis que clarament destaquen: el sector de l'Alimentació i la seva Indústria Auxiliar, el de la Salut i la seva Indústria Auxiliar i el negoci de l'Òptica i Fotònica, aquest últim degut a que, tot i que té una massa crítica encara força petita, excel·leix en les altres variables.

Els dos sectors amb una menor puntuació són el de l'Automoció i el de l'Hàbitat i la seva Indústria Auxiliar, principalment degut a les seves baixes puntuacions en les variables de massa crítica i d'evolució futura del mercat global (sobretot des de la perspectiva de producció en un país desenvolupat).

Mitjançant la informació quantitativa de la base de dades i la qualitativa extreta de les entrevistes, s'ha entrat en més detall per poder identificar els avantatges competitiu de la ciutat, és a dir, aquells negocis o segments de negoci en els quals hi ha certa especialització o diferenciació.

La prioritització qualitativa en cap cas vol dir que hi ha cadenes de valor o negocis bons i dolents. A tots els negocis s'identifiquen empreses amb estratègies guanyadores i de creixement. Totes les empreses i negocis són desitjables i en les potencials accions hi haurà tot un seguit d'accions transversals pensades per a totes les empreses del municipi.

En tot cas, aquí es tracta de buscar certa prioritització qualitativa i anticipar tendències a llarg termini per poder focalitzar els recursos (sempre limitats) que es tenen i no jutjar sectors o negocis en la seva totalitat.

On es destaca (Especialització / diferenciació)	On no hi ha massa diferenciació
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Elaborats càrnics i plats preparats</u></li> <li>▪ <u>Retailers organitzat (alimentació i moda)</u></li> <li>▪ Auxiliar alimentació (càrnic)</li> <li>▪ Auxiliar químic per gran consum (alimentació, salut i cosmètica)</li> <li>▪ <u>Teixits tècnics (automoció) i altres teixits tècnics (filtres industrials)</u></li> <li>▪ <u>Maquinaria /instal·lacions salut (sales blanques)</u></li> <li>▪ <u>Prestadors de serveis sanitaris</u></li> <li>▪ Especialistes sector habitat (teixits, sofàs)</li> <li>▪ Indústria del joc (presència empresa líder)</li> <li>▪ <u>Òptica i Fotònica (i les seves aplicacions)</u></li> <li>▪ <u>Packaging, envasos i etiquetes adhesives per a gran consum</u></li> <li>▪ <u>Vàlvules i control de fluids (aplicacions industrials)</u></li> <li>▪ <u>Negoci de productes infantils (Vallès)</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Biomassa, altres renovables com solar , eficiència energètica</i></li> <li>▪ <i>Aplicacions TIC (big data, cloud)</i></li> <li>▪ Resta sector alimentació</li> <li>▪ Tèxtil moda producte final</li> <li>▪ Tèxtil capçalera (tradicional)</li> <li>▪ Proveïdors automoció (no teixits)</li> <li>▪ Moble o altres d'habitat</li> <li>▪ Audiovisual</li> <li>▪ Distribuïdors generalistes</li> <li>▪ Filials distribuïdores de multinacionals de maquinaria, components industrials</li> <li>▪ Xarxa de subcontractació industrial (transformació metall o plàstic, utilitatges)</li> </ul>

En la columna esquerra s'hi troben aquells segments de negoci on la ciutat té una especialització/diferenciació, algunes de les quals destaquen per tenir una major diferenciació que la resta, com és el cas dels elaborats càrnics i els plats preparats o el dels retailers organitzats.

En canvi, en la columna de la dreta hi ha definits aquells segments de negoci rellevants per a la ciutat o que han format part de debats estratègics en el passat però en els quals Terrassa no té a dia d'avui unes avantatges competitives clares en termes agrupats de negoci. En tot cas hi ha dos segments que destaquen ja que encara que actualment no són els primers en els rankings poden ser una font de diferenciació important en el futur:

- Biomassa, altres renovables com energia solar, i eficiència energètica i en general aspectes de sostenibilitat i economia circular
- Aplicacions TIC (en algunes especialitats com el big data i els models de negoci cloud i també la tecnologia per una millor gestió de les ciutats)

A continuació s'entra en més detall en alguns dels segments de negoci que tenen un bon potencial de futur i poden suposar un avantatge competitiu per a la ciutat:

A Terrassa hi ha forces empreses del **sector càrnic** amb algun líder a nivell nacional en la seva categoria de producte. El sector càrnic a nivell català és més aviat porcí (el 75% del sector en termes de facturació) i es concentra sobretot a Lleida, Vic i La Garrotxa - La Selva; Terrassa però, té certa concentració en càrnic boví sobretot en transformats i en retail relacionat.

També destaca la presència d'algunes empreses competitives de **plats preparats** i d'altres que, sent originàries de Terrassa i amb forts creixements, han hagut de créixer fora de la ciutat (com és el cas de Bo de Debò).

Seguint en l'àmbit alimentari, destaca el nombre de **retailers organitzats**, és a dir, empreses que fabriquen però que també controlen el punt de venda. Alguns d'ells, com Ibericus o Plataforma Càrnica, s'especialitzen en el sector càrnic, però també hi ha altres especialitats com les cadenes de forns de pa i pastisseria. La recent arribada d'una part dels serveis centrals de Viena a Terrassa ajuda a reforçar aquest missatge d'especialització en retail organitzat amb focus alimentari.

El **sector auxiliar alimentari** té també molt de pes, amb algunes empreses força especialitzades com Chemital, experts en additius i ingredients càrnics; o Lloveras, fabricant de maquinària per a xocolata i derivats.

La presència d'empreses **químiques amb aplicacions a clients de gran consum**, com per exemple Lamirsa o Chemipol, que elaboren additius, conservants, texturitzants, aromatitzants i que s'apliquen principalment als sectors alimentari i de cosmètica, tot i que també a altres segments de negoci.

En l'àmbit de la **Salut** s'identifiquen tres potencialitats futures a tenir en compte:

1. La primera relacionada amb la concentració d'empreses i altres agents de la cadena del món de la salut. La presència del Consorci Sanitari i la Mútua de Terrassa genera un **ecosistema molt interessant** amb dos grans prestadors de serveis sanitaris oberts a la col·laboració i a la innovació dins del sector. En el pla industrial de la salut, la diferenciació ve en tecnologies mèdiques o instal·lacions (per exemple Telstar) o d'altres relacionades amb la creació i instal·lació de sales blanques. A Terrassa existeix certa especialització en Maquinària i Instal·lacions per a la Salut, així com en *Medical Devices* (uns bons exemples són els nous productes de Sensofar Health o Visiometrics, ambdós spin off de la UPC-CD6).
2. La segona potencialitat de la ciutat en l'àmbit de la salut és com centre en **assajos clínics i, de retruc, en possibles innovacions en salut**. El Consorci Sanitari i la Mútua de Terrassa, juntament amb alguns proveïdors en aquest àmbit, com Alcura Health, poden permetre una argumentació diferencial a l'hora d'atraure noves empreses ("Terrassa una ciutat de dimensió mitjana per fer les seves proves o assajos clínics de manera ràpida i eficaç"). D'altra banda, l'existència d'una iniciativa que agrupa a les empreses de salut (també reforçada amb la participació de l'Hospital Parc Taulí de Sabadell) que treballa en projectes comuns encara subratlla més aquest posicionament.
3. El tercer potencial de futur relacionat amb la salut ve donat per la presència d'una gran empresa farmacèutica (Kern-Pharma), una especialista en Contract Manufacturing Pharma (Labiana) i empreses de tests i assaigs (Alcura Health) que permeten treballar en àrees de medicaments i biotecnologia (el futur del món dels genèrics cada cop passarà més pels biossimilars).

El **sector tèxtil** encara té una presència important a Terrassa. Amb el pas dels anys el pes del tèxtil moda o per vestir, es a dir, empreses que fabriquen producte final, ha anat perdent força (a excepció d'aquells casos, no massa nombrosos, on l'empresa té una marca pròpia). Per altra banda, el tèxtil de capçalera, tot i que important, també va perdent pes gradualment; per tant, ja no es pot dir que Terrassa tot i la seva tradició i història, ja no destaca en aquest negoci com ho havia fet en el passat. Cal abordar la possibilitat de desenvolupar activitat (d'aquest sector i d'altres) recuperant actius i persones amb coneixements infrautilitzats.

En canvi, el subsector de **teixits tècnics** sí que té certa rellevància, sobretot en teixits tècnics per a automoció, que, en molts casos, són teixits no teixits; però també en altres aplicacions de teixits tècnics per a usos industrials, com filtres o geotèxtils. Cal mencionar que Terrassa és la seu d'un clúster català de teixits tècnics, una altra argumentació a favor d'aquest potencial futur. El potencial discurs que s'ofereix és "els coneixements provinents d'una tradició tèxtil centenària es concreten en noves aplicacions per a nous mercats: automoció, indústria...". Els mercats finals dels teixits tècnics són radicalment diferents al mercat tèxtil del vestir amb unes regles de negoci i unes capacitats requerides per a les empreses ben diferents.

En el **sector del joc** hi ha una clara diferenciació gràcies a la realitat CIRSA, líder nacional i uns dels líders globals, però la integració industrial amb la ciutat i el seu ecosistema industrial és limitat i amb potencial de millora.

Un potencial de futur que actualment és incipient en quant a massa crítica però que va agafant força és el de **l'Òptica i la Fotònica**, negoci que destaca per tenir un centre de la UPC (el CD6) que ha fomentat, i segueix fomentant, forces Spin-Off's, dos de les quals (Sensofar i Visiometrics) estan entre les empreses que més han crescut a Terrassa en el període 2008-2013 segons dades del Registre Mercantil. Aquestes empreses i d'altres com Easy Laser o Lamp han estat fundadores i/o líders del Clúster Fotònic del Sud d'Europa (Secpho) amb seu a Terrassa que ja porta més de 5 anys de funcionament exitós.

## Cap a on hem d'anar

A partir de l'anàlisi i la diagnosi elaborats es planteja una visió de futur per a la ciutat així com un Pla d'Acció a dur a terme per a aconseguir aquesta visió.

**Terrassa com a ciutat cohesionada, de marcat caràcter industrial, competitiva, innovadora, universitària i amb una forta vocació emprenedora que ha de permetre elevar el nivell de vida de la seva gent**

**TALENT I ENTORN:** Mantenir el talent actual i atraure'n de nou gràcies a un entorn d'alta qualitat de vida, tenint en compte temes d'habitatge, oci, educació...

**DIFERENCIACIÓ:** Sofisticar les estratègies de les empreses i negocis actuals apostant per aquelles empreses amb producte propi i específics d'aquells sectors que es decideixi prioritzar (Salut, Alimentació, Fotònica...)

**EMPRENEDORIA I ATRACCIÓ:** Atraient i fomentant la creació de noves empreses en els negocis actuals i en nous sectors basats en coneixement / tecnologia

**ENTORN INDUSTRIAL:** Millorar l'entorn industrial, centrant-se en la millora de la xarxa de proveïdors especialitzats, la millora de les zones industrials, etc.

**COORDINACIÓ I LIDERATGE:** Fer treballar de forma coordinada els agents públics i els privats per dur a terme projectes transformadors amb impacte.

En la definició de la visió de futur cal subratllar per clarificar-los alguns conceptes:

**COHESIÓ SOCIAL.-** Es busca elevar el nivell de vida de la gent de la ciutat i simultàniament, reduir els desequilibris en renda i en accés a oportunitats. Cal fomentar la igualtat d'oportunitat en l'accés al mercat laboral, afavorint també un accés igualitari a una formació professional i universitària. Des d'una visió inclusiva, cal tenir molt present les línies de treball, de caràcter transversal, en favor de la inserció de les persones amb discapacitat física, psíquica o sensorial.

**COMPETITIVITAT-** Quan es parla d'empreses competitives són aquelles que són capaces de tenir una millor rendibilitat que la dels seus competidors (globals) en el llarg termini. Aquesta competitivitat ha de permetre oferir millors productes i serveis als mercats i generar ocupació de qualitat. Quan es parla d'una ciutat o regió competitiva, cal veure-ho, per una banda, com la suma d'empreses competitives i per l'altra com la capacitat de crear un entorn social i econòmic que afavoreixi el desenvolupament de negocis (innovadors i de creixement)

**EMPRENEDORIA-** Un punt clau que ja té la ciutat històricament és la capacitat emprenedora que la fa molt diferent d'altres territoris amb només grans empreses o que han crescut per atracció d'inversió estrangera de multinacionals. Cal mantenir aquest esperit, conrear-lo i fomentar-lo. La combinació d'aquest eix amb l'atracció d'inversions és el que dona potència al conjunt.

Cal esmentar, com una línia de treball a potenciar, **l'economia social**. A la ciutat hi ha moltes experiències vinculades a l'emprenedoria i a l'economia social que cal posar en valor. També és important poder aplicar la tecnologia a una millor gestió de la ciutat en profit dels ciutadans i en negocis relacionats amb la sostenibilitat, l'economia circular i el medi ambient.

En l'àrea d'emprenedoria, desenvolupar tot el potencial que hi ha en els proveïdors de coneixement (UPC, Leitat,..) és un repte. La UPC tot estant en trama urbana cal que estigui més integrada en la realitat ciutadana tant des d'un punt de vista formatiu o tècnic sinó també com a vector d'emprenedoria integrant-se de manera més activa en la realitat socio-econòmica de la ciutat.

**INNOVACIÓ-** La innovació està sempre al darrera de la competitivitat empresarial. La recerca, la ciència, l'acumulació de coneixement són uns requisits necessaris però no suficient per a la innovació. La innovació vol dir l'èxit comercial en el mercat i està lligat íntimament al món empresarial. Tot el que es parla en aquest anàlisi té la innovació com a factor clau. Quan es parla de fomentar les empreses amb producte propi, clarament s'està parlant d'innovació en productes i serveis; es parla de productes pensats, dissenyats, testats i llençats al mercat per les empreses de producte propi. Sense innovació no hi ha competitivitat. Les àrees de la part pública que treballen en aspectes industrials, d'ocupació, de foment empresarial i d'innovació han d'anar ben coordinades perquè formen part d'una mateixa estratègia.

La innovació com subratlla sempre la Comissió Europea en els seus programes de competitivitat també és **ECOSISTEMA D'INNOVACIÓ**, i no sols la innovació a nivell de cada empresa. Cada cop més la innovació és el resultat de la interacció de diferents agents (universitats, centres tecnològics, proveïdors claus, fabricants de maquinaria,..) amb l'empresa de producte propi que llença el nou producte. Tenir un bon ecosistema d'innovació és clau i cal treballar amb tots els agents esmentats i també amb el talent necessari perquè aquest ecosistema funcioni (cal retenir i atraure talent). La ciutat ja fa temps que treballa en aquest ecosistema que té en el Programa de Promoció Industrial i en el projecte Orbital 40 uns dels seus punts centrals.

Així com competitivitat vol dir innovació, també vol dir **INTERNACIONALITZACIÓ**. Una estratègia competitiva passa per captar mercats cercant els clients que poden comprar el teu producte amb un bon marge. Tot i que hi poden haver empreses enfocades a un mercat



només nacional, cada cop es fa més difícil no pensar en els mercats internacionals. La major part de les empreses de les 11 principals cadenes de valor exporten en major o menor grau. Per tant, tot i que no es defineix com un objectiu específic, algunes de les accions que es proposen estan relacionades amb desenvolupar nous mercats nacionals i internacionals.

Innovació i Internacionalització són dos elements de suport a la competitivitat i per tant, els aspectes de diagnosi i de les accions proposades els tindrà en compte com a vectors centrals.

La innovació també està directament vinculada amb la formació i a l'adquisició de competències. En aquest sentit, experiències com la **formació dual** obren una línia de treball molt interessant, on l'aprenentatge professional, l'experiència i l'adquisició de competències lingüístiques esdevenen una proposta formativa integral.

## VISIÓ ESTRATÈGICA

Per a aconseguir tot això, Terrassa ha de ser capaç de:

- Mantenir el talent actual i atraure'n de nou gràcies a un entorn d'alta qualitat de vida, tenint en compte temes d'habitatge, oci, educació...
- Sofisticar les estratègies de les empreses i negocis actuals apostant per aquelles empreses més innovadores i amb producte propi i també fent èmfasi en aquelles cadenes de valor que s'està decidint prioritzar (Salut, Alimentació, Fotònica...). Una aposta clara és créixer a partir de lo diferencial que ja té la ciutat.
- Atraure i fomentar la creació de noves empreses (emprenedoria) en els negocis principals i també en aquells nous sectors basats en el coneixement i la tecnologia, identificant gaps (empreses que es manquen) en aquestes cadenes. Els aspectes d'emprenedoria que aquí es tracten són els relacionats amb l'emprenedoria industrial. Queden fora de l'àmbit d'estudi, nous negocis relacionats amb el comerç, serveis locals o autònoms (sense focus industrial).
- Millorar l'entorn industrial, centrant-se en la millora de la xarxa de proveïdors especialitzats, la millora de les zones industrials i la seva organització, etc.
- Fer treballar de forma coordinada els agents públics i els privats per dur a terme projectes transformadors amb impacte. Aquest aspecte de coordinació dels agents és probablement un dels reptes més rellevants.
- L'Ajuntament ha de liderar, en l'àmbit de les seves competències i de manera concertada amb els agents econòmics i socials, la promoció industrial de la ciutat.

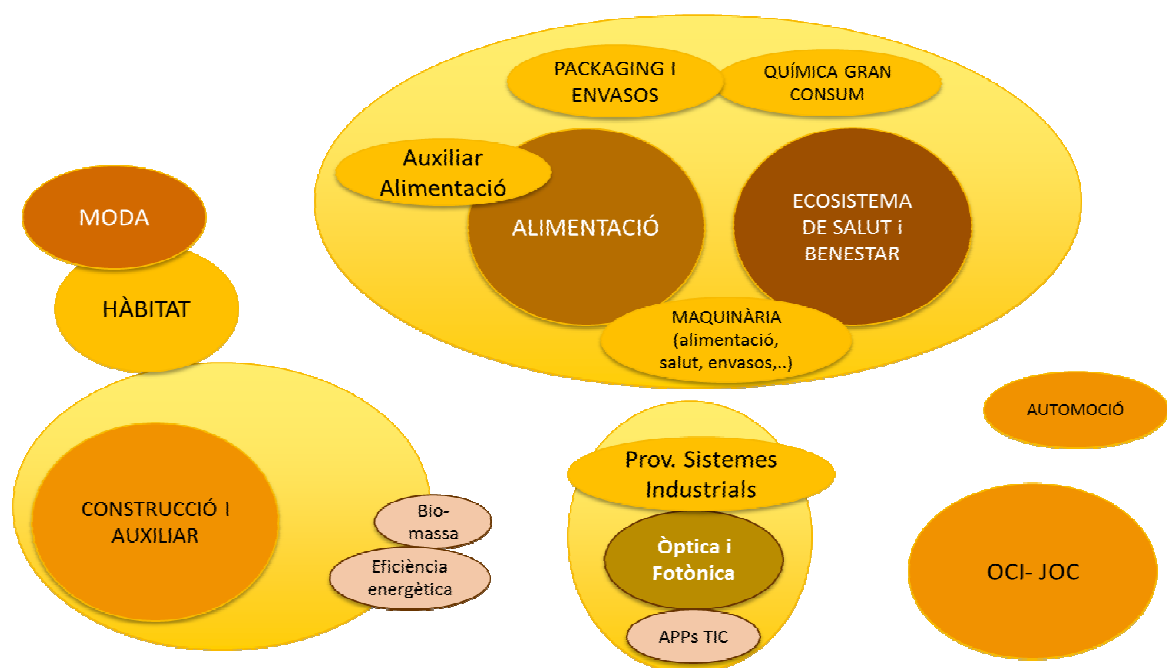
Entrant més en detall, es proposen 10 punts clau per arribar a la visió estratègica plantejada:

1. Seguir apostant per la **Innovació**, es a dir, empreses de **producte propi**, independentment de si pertanyen a un dels onze negocis principals o no. La justificació del perquè d'aquesta aposta ja s'ha explicat en la part d'anàlisi.
2. Seguir apostant i promocionant els **negocis industrials**, tant dels negocis ben establerts a la ciutat com d'aquells més incipients però amb un fort creixement en els darrers anys i un potencial de futur prometedor. Aquesta barreja entre negocis consolidats i negocis prometedors seria:
  - a. **Alimentació i Indústria Auxiliar**, especialment la part de productes químics i d'envasos per aquesta indústria.
  - b. **Salut i Indústria Auxiliar**. Negoci més centrat en la tecnologia i en la Recerca i el Desenvolupament. Aquest negoci està i, encara podria estar-ho més en el futur, amb el negoci de la Fotònica, ja que té importants aplicacions en el món de la salut i el de la maquinària per a la salut.
  - c. Negocis relacionats amb palanques de **creativitat i disseny**, sobretot el negoci de la moda, en part el de l'hàbitat i el de productes infantils (centrat en poques empreses).
  - d. Negocis relacionats amb la **sostenibilitat, l'eficiència i la productivitat**, i en general l'**economia circular** i la **simbiosi industrial** com el de la biomassa, el de l'energia solar o el de l'eficiència energètica.
  - e. Negocis **TIC i de continguts digitals**, com ara eines o aplicacions TIC, negocis relacionats amb Big Data, la *Cloud* o temes audiovisuals.
  - f. També, unint els dos darrers punts (Tic, eficiència i sostenibilitat) cal destacar el potencial en Smart Cities de Terrassa on el municipi ha estat pioner, després de Barcelona, en implementació sensòrica i aplicacions per una millor gestió de la ciutat (com la plataforma de sensors Sentilo).
  - g. Les activitats econòmiques relacionades amb l'**economia social**.
3. Promocionar les estratègies de **retail organitzat**, estratègies transversals aplicables a diferents negocis, però sobretot al de l'Alimentació i al de la Moda.
4. Incentivar **models de negoci amb producció i manufacturing** sempre que sigui possible, ja que aquesta tipologia d'empreses creen un efecte arrossegament al llarg de la cadena de valor. La tendència a **nous models de manufacturing (Indústria 4.0)** de sèries més curtes, personalitzades i basades en noves tecnologies productives més avançades pot permetre aprofitar tot el potencial que ofereix la UPC. Alguns exemples d'aquesta tipologia de tecnologies són: *additive manufacturing, 3D Printing, composites* i nous materials, sensors, Internet of Things, tecnologies òptiques i fotòniques...
5. Millorar l'**entorn industrial "soft"** necessari per a desenvolupar els negocis ja esmentats. En aquest punt s'inclou:
  - a. Accions de consolidació empresarial: accions de consultoria i dinamització en els diferents sectors, més enllà dels prioritzats més amunt.

- b. La millora de la xarxa de proveïdors subcontractistes especialitzats.
  - c. Agents d'entorn "soft" que facilitin el desenvolupament de producte propi: dissenyadors, integradors tecnològics, maquinària especialitzada. Serien empreses que "faciliten" el desenvolupament dels negocis de les altres.
  - d. La relació entre el teixit empresarial de la ciutat i els centres tecnològics, universitats i proveïdors de sistemes industrials (Centres UPC, Leitat...).
6. Millorar l'**entorn industrial "hard"** necessari per a desenvolupar els negocis ja esmentats. En aquest punt s'inclou:
- a. El desenvolupament d'espais industrials diferents que ofereixin oficines i espais de creació per a emprenedors i negocis més creatius o d'aplicacions TIC.
  - b. Nous espais industrials formats per unes oficines i una nau industrial per a la fabricació en sèries curtes i relacionats amb la indústria 4.0.
  - c. La millora (rehabilitació) de les naus industrials disponibles i de la imatge general dels polígons industrials, força per sota del que seria desitjable.
7. Crear una **política activa d'atracció d'inversions (i de retenció** òbviament) enfocada a empreses de producte propi i vinculada a algun dels negocis potencials esmentats. Per a dur-la a terme de forma exitosa és imprescindible la coordinació entre el sector públic i diferents agents privats claus per a definir objectius i vincular-se a prestadors de serveis (com Invest in Catalonia) per poder executar accions comercials concretes.
8. Cal fer esment també a la **política d'emprenedoria** referida a les activitats industrials (no als serveis locals, artesanía, petits negocis, autònoms no industrials) i vinculada a diferents oportunitats (sostenibilitat, coneixement de la UPC, economia social,...)
9. Potenciar el **Servei d'Atenció a l'Empresa**; tallers de capacitació i formació en habilitats i redacció de business plan; xarxes d'emprenedoria local; viviers d'empreses i foment de l'economia social. Aquí es tracta en l'apartat d'atracció d'inversions i de foment de l'emprenedoria de tenir en compte els negocis industrials prioritzats i les empreses de producte propi. Cal identificar amb els instruments generals d'emprenedoria els possibles casos industrials per fer un tractament específic i prioritari. Facilitar al màxim la tramitació des de l'Oficina d'atenció a l'empresa.
10. Impulsar el servei de **Promoció Industrial** creat per a la promoció, consolidació i millora de la competitivitat de la nova indústria i dels espais industrials existents i els de nova creació i promoure la relació entre els diferents agents econòmics i l'Ajuntament, facilitant l'establiment de sinèrgies.

Abans d'entrar en el Pla d'Acció i en les diferents accions proposades resulta aclaridor (també pel futur desenvolupament industrial de la ciutat) observar les interrelacions dels diferents negocis. Per un costat, i des del punt de vista de la indústria auxiliar, es poden observar empreses que tenen clients en molts negocis diferents (per exemple, empreses químiques que produeixen productes per al negoci de l'alimentació i també pel cosmètic). Per l'altre, des del punt de vista de mercat o dels clients, existeixen negocis amb fortes interrelacions potencials entre ells, oferint la possibilitat de fer treballs complementaris, com per exemple l'alimentació saludable o possibles aplicacions mèdiques mitjançant tecnologies òptiques.

El gràfic que s'adjunta a continuació, pretén mostrar aquestes interrelacions (actuals i amb potencial futur) de forma esquemàtica però no exhaustiva:



Font: Cluster - Development

En la imatge es poden observar negocis menys "connectats" amb altres realitats industrials del municipi com el de l'Automoció i el del Joc, però també d'altres de molt interrelacionats, com el de l'Alimentació, el de la Salut, el dels Envasos i el de la Química.

Apareixen també dos nuclis més de negocis relacionats. El primer el de la Construcció i la seva Indústria Auxiliar que pot anar força lligat al negoci de l'Hàbitat, i el de la Moda que té grans semblances amb el de l'Hàbitat. L'últim nucli de relacions entre negocis és el de Proveïdors de Sistemes Industrials amb el negoci de les aplicacions TIC i el de l'òptica i la fotònica, negocis actualment amb poc pes dins l'economia de la ciutat però, com ja s'ha comentat, amb un futur potencial prometedori.

## 2. PLA D'ACCIONS

A l'hora de plantejar el Pla d'Acció, s'han organitzat les diferents accions en quatre grans eixos o grups:

1. **Accions diferenciades per negocis o cadenes de valor:** són aquelles accions que afecten un segment de negoci concret, per exemple, una acció pel negoci de l'Alimentació o pel negoci de la Salut. Aquest apartat també inclou el desenvolupament de nous negocis més incipients però que ha de ser de futur per a la ciutat (negocis relacionats amb sostenibilitat, economia circular, economia social, aplicacions TIC, fotònica,...).
2. **Accions directament a les empreses però de caire transversal:** són aquelles accions que afecten a diferents segments de negoci per igual i que, per tant, poden ser organitzades de manera agrupada però transversal.
3. **Accions de millora de l'entorn competitiu:** són aquelles accions que es centren en aspectes de l'entorn econòmic de Terrassa que afecten el teixit empresarial (centres de coneixements, governança privada empresarial, espais físics per desenvolupar les activitats econòmiques, connectivitat digital, infraestructures especialitzades,..).
4. **Accions de les polítiques d'atracció i retenció d'inversions i talent:** són aquelles accions encaminades a aconseguir que noves empreses s'instal·lin a Terrassa (o empreses que ja hi són no es deslocalitzin) i/o a aconseguir mantenir i atraure talent a la ciutat.

Per acabar cal establir una estratègia de **coordinació dels agents públics i privats** per tal d'executar les diferents polítiques, accions i estratègies de forma exitosa. La necessitat de treballar una dinàmica públic-privada és absolutament indispensable en l'entorn competitiu actual.

A continuació es mostra una representació gràfica dels principals eixos o àrees de treball en que s'organitza el Pla d'Acció:



Font: Clúster – Development

Tot seguit s'aniran tractant un a un els quatre eixos o grups d'accions i cada una de les accions concretes que els formen.

## Segments de negoci i àmbit de treball (Catalunya-Terrassa)

Un debat llarg i extens al realitzar aquest projecte és quin és l'àmbit de treball més adequat per aquesta tipologia de projectes. Hi ha fort consens que àmbits supramunicipals (sigui el corredor natural Terrassa-Rubí- Sant Cugat o sigui tot el Vallès o sigui tot Catalunya) són moltes vegades més adequats però això no obsta el fet de poder treballar a nivell municipal.

A partir d'ara es faran recomanacions per poder treballar amb els negocis de Terrassa de manera individual però en la part transversal es defineix com vehicular i integrar les empreses de Terrassa en iniciatives a nivell català on tindria molt sentit. Aquesta recomanació no és exclouent en termes d'accions. Per exemple, una empresa d'alimentació pot fer projectes amb altres empreses de Terrassa i a la vegada participar en un clúster català.

## Accions per negocis

Les accions que es poden desenvolupar en cada negoci sempre busquen la millora competitiva i, per tant, estan vinculats a accions d'innovació, producte propi i accés a nous mercats (preferentment internacionals).

A continuació es tracten tant les possibles accions dels principals negocis de la ciutat com la dels negocis més incipients però amb potencial futur.

## Alimentació i Indústria Auxiliar

Es proposen sis àrees de treball que es poden dur a terme dins l'àmbit de l'Alimentació:

1. Fer evident la especialització del sector càrnic a Terrassa i les seves necessitats específiques (network d'empreses càrniques, formació específica, envasos ad hoc,...), així com fomentar l'especialització en aquesta tipologia d'aliment en els diferents nivells de la cadena de valor.
2. Ajudar a les **estratègies digitals i de venda on-line** amb jornades de difusió, exemples d'estratègies d'èxit, etc... Aquesta podria ser una estratègia transversal degut a les semblances dels reptes estratègics relacionats amb la venda on-line, independentment del negoci en el qual competeixin.
3. Fomentar les estratègies de retail organitzat en Alimentació. A la ciutat hi ha certa especialització en empreses de retail organitzat (sobretot en alimentació, com són els casos d'Ibericus i de Plataforma Càrnica); es proposa ajudar a definir plans estratègics de retail i a aconseguir finançament per a l'expansió i crear network entre aquestes realitats.
4. Fer arribar a les empreses d'alimentació les Iniciatives de xarxes existents i, específicament dels Clúster d'Alimentació existents a Catalunya; les tres iniciatives que més sentit podrien tenir són: INNOVACC (clúster d'elaboració càrnia), Clúster Gourmet i el Clúster de Foodservice (alimentació fora de la llar o HORECA).
5. Les empreses de càtering i plats preparats són una realitat petita però força diferent i amb possibilitats dins del sector alimentari. Es proposa fer network amb hotels i restaurants significatius, no només de Terrassa sinó del Vallès, per ampliar la base de clients d'aquestes empreses i definir projectes amb potencial demanda sofisticada que puguin suposar innovacions futures.
6. Desenvolupar un grup de treball amb empreses del sector d'alimentació i el de salut per posar en contacte les empreses d'aquests dos negocis i comprovar la possibilitat de crear projectes conjunts sobre temes com són: *clean labels* (etiquetes netes), reducció de l'ús d'additius, de greixos i/o de sal, etc.; així com desenvolupar el projecte de la RIS 3 dels fons FEDER de la UE (projectes PECT o Pla de Especialització Competitiva Territorial) de Salut relacionat amb Alimentació (que té a la proteïna vegetal com una de les seves àrees de treball).

## Salut, Benestar i Indústria Auxiliar

El negoci de la Salut i el Benestar ha estat prioritzat des de l'Àrea de Cultura, Innovació i Projecte de la Ciutat dins del marc dels Fons FEDER i l'estratègia europea Ris 3. En aquest marc Terrassa presentarà un Pla d'Especialització i Competitivitat Territorial (PECT) on es volen incloure, fins a dia d'avui, 8 àrees de treball concretades en els següents possibles projectes:

1. Creació del Centre d'Alt Rendiment en Fotònica. (CARF).
2. Recollida de paràmetres estratègics i malalts crònics. (explotació del Big Data).
3. Plataforma oberta per a la promoció d'hàbits saludables. (T'ACTIVA).
4. Institut d'Excel·lència en ciències mèdiques avançades de Terrassa.
5. Laboratori d'investigació d'aplicacions alimentàries de la proteïna vegetal (Legumbreta).
6. Plataforma intel·ligent per la ciutadania fràgil.
7. Teixint terrassa. Centre d'innovació social. Aquest punt estaria relacionat amb el desenvolupament de l'Economia Social que es citava en la visió de futur i no sols amb el sector de la Salut.
8. Pla preventiu de detecció de TP's (trastorns de la personalitat) en adolescents.

D'altra banda i, a partir de l'anàlisi i diagnòstic realitzats en aquest projecte, es plantegen sis possibles àmbits de treball:

1. Impulsar la indústria al voltant del concepte de *Medical Devices*, on apareixen empreses importants com Telstar i Sensofar Health, entre altres.
2. Relacionar la indústria auxiliar de la construcció, l'hàbitat, l'arquitectura sanitària i l'*Hospital Engineering* (disseny, construcció i gestió d'hospitals i centres socio-sanitaris).
3. Projectes de gestió hospitalària per a la millora de l'eficiència amb l'Hospital i la Mútua de Terrassa.
4. Potenciar projectes en l'àmbit de la Bioinformàtica: apps TIC per a salut, utilització de Big Data en temes de salut tal i com ja apareixia més amunt en el PECT.
5. Crear un grup de treball per relacionar empreses del negoci de l'alimentació amb empreses de salut.
6. Projectes per a la creació de productes *cosmeceuticals*, és a dir, la unió entre la indústria cosmètica i la farmacèutica, ambdós amb presència significativa a la ciutat.



## Moda i Indústria Auxiliar

Per al negoci de la Moda i la seva Indústria Auxiliar es plantegen tres possibles àmbits d'actuació:

1. Facilitar la implementació d'estratègies de retail organitzat, mitjançant la Escodi, d'associacions com Comertia o xarxes com ACTE (xarxa ciutats tèxtils d'Europa) on Terrassa participa i lidera projectes.
2. Atraure talent de perfil creatiu per a les empreses de producte propi amb marca també pròpia – crear un possible **Hub creatiu per a dissenyadors** (en trama urbana), no només vinculat a moda sinó també a altres tipologies de producte com per exemple material infantil.
3. Per a les empreses productives i sense marca, cal facilitar les estratègies de gestió de la producció per a grans marques terceres i vincular-se a les accions del Pla d'Impuls del Disseny de la Ris 3 de la Generalitat, per tal d'ajudar a les empreses de tèxtil de capçalera i subcontractistes de producció.
4. Recopilar i fer difusió de les capacitats productives de les empreses i participació en esdeveniments de comercialització com pot ser la fira BSTIM a Igualada o altres amb uns objectius similars.

## Hàbitat i Indústria Auxiliar

Es proposen cinc possibles accions a dur a terme dins del marc del negoci de l'Hàbitat i la seva Indústria Auxiliar:

1. Focalitzant-se en el **segment contract**; identificar i convocar a les empreses d'aquest negoci per relacionar-les amb potencials clients *contract* de Terrassa (hospitals, restaurants, retailers de qualsevol tipus, sector públic, arquitectes prescriptors... entre altres). Així com crear un network entre empreses *contract* de la ciutat.
2. Ajudar en les estratègies digitals i de venda on-line (repte transversal comú a molts segments de negoci) via jornades de difusió, estratègies d'èxit...
3. Apropar les empreses terrassenques a Iniciatives de xarxes o de Clúster a Catalunya, com el Clúster Hàbitat que és la nova iniciativa conjunta definida des del mercat del clúster del moble, d'il·luminació, etc.
4. Fomentar una estratègia de **Smart City** per a la ciutat de Terrassa treballant conjuntament amb proveïdors industrials locals en àrees com la d'espais públics, urbanisme, il·luminació i altres aspectes per augmentar la eficiència en la gestió de la ciutat.
5. Vincular el negoci de l'Hàbitat amb el projecte de rehabilitació del parc de naus industrials de la ciutat o la identificació de nous usos possibles amb una visió més ampla.

## Productes Infantils

En el cas dels Productes Infantils es proposen cinc accions a dur a terme per a millorar-ne la competitivitat:

1. Desenvolupar tècniques de prototipatge i *Advanced Manufacturing* per reduir el temps de desenvolupament de nous productes- factor clau en aquest negoci quan es tracta de productes físics (joguines,...).
2. Promocionar el desenvolupament de nous productes educatius o de foment de l'aprenentatge per a la demanda sofisticada de les comunitats educatives.
3. Crear una interacció entre les empreses de productes infantils i les de TIC amb focus educatiu de la ciutat.
4. Crear un network amb empreses de productes infantils del Vallès Occidental i encoratjar la participació al Kid's Cluster.
5. Promocionar l'ús de tècniques de *videogaming* i *gamification* en aplicacions per altres sectors (com *Medical Devices* amb el CD6 de la UPC, per exemple).

## Packaging i Envasos per a Empreses de Consum

Es plantegen cinc possibles àrees de treball o accions per aquest segment de negoci:

1. Facilitar aspectes de millora via formació especialitzada en Packaging.
2. Donar a conèixer les activitats del Clúster de Packaging de Catalunya ([www.packagingcluster.com](http://www.packagingcluster.com)) concentrat en bona part al Vallès Occidental. Actualment cap empresa de Terrassa en forma part.
3. Incorporar més capacitats d'enginyeria i de disseny gràfic.
4. Crear sessions de networking amb empreses de Terrassa dels seus principals sectors demandants:
  - a. Salut, específicament sector farmacèutic.
  - b. Cosmètica i bellesa.
  - c. Alimentació.
5. Facilitar processos d'internacionalització comercial i/o productiva en aquells països/zones que destaquen per una especialització en els negocis d'alimentació, cosmètica o farma. En especial, es podria enfocar per a empreses d'etiquetes adhesives, un micro-segment molt potent a la ciutat. Aquesta acció pot ser executada de forma transversal amb empreses del segment de negoci de la Química per a Indústries de Consum ja que es dirigeixen a una mateixa tipologia de clients.

## Química per a Indústries de Consum

Per al negoci de la Química per a Indústries de Consum es proposen tres àmbits d'actuació:

1. Sessions de networking amb empreses de Terrassa dels seus principals sectors demandants (siguin o no de Terrassa):
  - a. Salut, prioritzant sector farmacèutic.
  - b. Cosmètica i bellesa.
  - c. Alimentació.
  - d. Higiene personal.
  - e. Productes per a la llar.
2. Formació específica transversal en perfils del sector químic.
3. Processos d'internacionalització com els esmentats en la cinquena acció del negoci de Packaging i Envasos per a Empreses de Consum. Aquestes accions es podrien dur a terme de manera agregada amb packaging per la semblança de clients, no pas de productes.

## Proveïdors de Sistemes Industrials

Aquesta àrea de treball es desenvolupa en la part d'accions transversals per a les diferents indústries de sistemes industrials. S'adreça a la cadena de subcontractistes de producció (del metall i plàstics preferentment) i a empreses o tallers d'utilitatge (motlles, matrius,...).

## Construcció i Indústria Auxiliar

En el segment de la Construcció i la seva Indústria Auxiliar es proposen dos possibles accions a dur a terme:

1. Desenvolupar un **projecte de millora i rehabilitació** dels polígons i les naus industrials (obsoletes, fora de normativa,..) que hi ha en el municipi involucrant empreses de tota la cadena de valor de la construcció: arquitectes, urbanistes, enginyeries, empreses d'instal·lacions, constructores, empreses de materials per a la construcció, API's i entitats financeres com propietaris o inversors. Aquí s'aconsegueix el doble objectiu de fer front a un problema als polígons i, a la vegada, dinamitzar una cadena de valor que ha patit fortament la crisi i que és important a la ciutat. Aquest objectiu també es pot aplicar a la rehabilitació de habitatge com a factor dinamitzador i vinculat també a la sostenibilitat.
2. **Processos d'internacionalització.** Dur a terme una cerca conjunta de possibles mercats i prioritització d'aquells més interessants (com podrien ser els països llatinoamericans). Al no tenir un clúster de referència a Catalunya, les empreses es poden vehicular a través d'altres associacions vinculades a la construcció. Aquí cal definir quins integrants de la cadena de valor hi poden tenir més cabuda però el més exportable són els materials de la construcció que no són molt penalitzats pel cost del transports i amb valor agregat.

## Òptica i Fotònica

L'òptica i fotònica és el primer dels negocis incipients amb potencial i es proposen quatre possibles accions:

1. Fomentar el desenvolupament de nous negocis en aquest àmbit recolzant les accions que estan en marxa actualment: el CD6 a la UPC, el Clúster Secpho i d'empreses dins d'aquest negoci.
2. Tenir presència en xarxes internacionals de ciutats dins d'aquest àmbit. Cal llençar el missatge internacional “ *Terrassa, The Photonics City*”. Aquí hi ha un potencial clar de diferenciació de la ciutat en un context supramunicipal i, fins i tot, internacional.
3. Ser demanda sofisticada d'aquesta tipologia de tecnologia òptica i fotònica des de l'àmbit municipal, com per exemple en temes d'il·luminació o gestió del trànsit (vinculada també a Smart City).
4. Treballar en interrelacions entre la fotònica i la salut o l'auxiliar alimentari.

## Sostenibilitat, Eficiència, Economia Circular i Economia Social

Es proposen diferents accions per a promocionar aquest segments de negoci:

1. Apostar a nivell municipal per a la sostenibilitat i l'eficiència energètica. Desenvolupament de tots els negocis relacionats amb **l'economia circular** (reutilització, eco-disseny, gestió sostenible,..).
2. Enfortir la interrelació amb alguns dels clústers existents, com és el cas del de la Biomassa, de recent creació i amb seu a Terrassa.
3. Desenvolupar una estratègia d'aplicació tecnològica per millorar la gestió de la ciutat en benefici del ciutadà (**Smart City**). Posicionar a Terrassa dins la realitat catalana en aquets àmbit
4. Desenvolupar accions relacionades amb l'emprenedoria en l'economia social (projectes cooperatius, econòmica col·laborativa, potencial de negocis en el tercer sector,..)

## Aplicacions TIC, Digitalització i Continguts

En aquest grups de negocis amb potencial de futur es plantegen aquestes possibles accions:

1. Promocionar en àmbit transversal la **difusió de les eines TIC** més sofisticades per a millorar la productivitat (apps de gestió, Internet de les Coses en àmbit industrial, virtualització de software, models de *software as a service*, aspectes relacionats amb el nou manufacturing avançat,..).
2. Arribar a acords amb empreses resellers (revenedors o distribuïdors oficials) que difonen aquestes tecnologies (són partners locals o nacionals de grans grups de software i que tenen coneixement especialitzat per distribuir i implantar solucions TIC no desenvolupades per ells, sinó per tercers). Aquestes empreses fan un rol de difusió d'aquests nous models de negoci i sofisticuen el teixit empresarial de la ciutat.
3. Identificar i potenciar desenvolupadors locals en aquests àmbits relacionant aquesta àrea amb l'emprenedoria de base tecnològica.
4. Destacar i promocionar àrees com les de les eines Cloud i les diferents oportunitats que ofereix el Big Data, sobretot en els àmbits de salut i retail.
5. Aprofitar el potencial relacionat amb els continguts digitals i audiovisuals, aprofitant les infraestructures de les que ja disposa la ciutat (Parc Audiovisual).

### **Accions transversals per a les empreses**

A continuació es tracten sis àmbits de treball transversals, és a dir, que afecten a diversos negocis, però que estan dirigits de manera preferent a les empreses,

## **1. Promoure accions de consolidació, millora empresarial i desenvolupament de la xarxa de proveïdors especialitzats de sistemes industrials**

Un factor transversal en els diferents negocis de la ciutat i important com a factor de diferenciació d'una ciutat o regió, és la xarxa de proveïdors subcontractistes especialitzats dels diferents sistemes industrials. Com ja s'ha comentat, Terrassa té un bon nombre d'aquesta tipologia d'empreses però han anat disminuint principalment degut a la manca de relleu generacional i a factors de competitivitat (importacions de països amb menors costos laborals).

Per aquest motiu, i a partir de les entrevistes realitzades, es plantegen diferents àmbits d'actuació per a enfortir aquest sector:

1. Oferir formació en estratègia empresarial als propietaris/gerents d'aquestes empreses per ajudar-los a professionalitzar-les i millorar la gestió empresarial

- d'aquestes empreses (organització, estratègia comercial, gestió financera, compres,...).
2. Difondre l'ús de les noves tecnologies per a reduir el temps de desenvolupament de nous productes. Aquestes noves tecnologies podrien ser de *rapid manufacturing*, robòtica, automatització, etc.
  3. Elaborar un pla comercial per difondre els seus serveis i les seves capacitats productives a les més de 200 empreses de producte propi existents actualment a Terrassa per a ampliar així la seva base de clients i en un segon moment, a empreses de tot el Vallès o Catalunya. Aquesta acció de desenvolupament de negoci es pot fer agrupadament entre alguns d'aquests subcontractistes.
  4. Crear una pàgina web de les empreses proveïdores subcontractistes, amb una matriu que les classifiqui per les seves capacitats de disseny, enginyeria, prototipatge i producció de peces-components. Aquesta acció es podria ampliar a iniciatives d'àmbit Vallès o Catalunya i se'n podria fer difusió a altres clústers industrials on hi ha els potencials compradors (automoció, ferrocarril, maquinària,...).
  5. Posar en contacte aquestes empreses amb clústers catalans de proveïdors especialitzats, com el Clúster del Packaging, el de Maquinària (CEQUIP) o el de Manufactura Avançada (Clúster de Materials Avançats).
  6. A partir de la web o de manera directe, oferir de forma conjunta els serveis d'enginyeries, empreses de prototipatge i subcontractació de fabricació de sèries curtes en sectors sofisticats com el de la maquinària o el de la salut.
  7. Desenvolupar possibles projectes de Business Development (entrada en nous mercats nacional i internacionals) en algunes especialitats de components industrials on hi hagi massa crítica i certa diferenciació (com per exemple, les empreses especialitzades en vàlvules).
  8. Oferir formació conjunta en necessitats compartides entre les diferents empreses (modelistes, projectistes, operaris de fabricació de utilatges, etc.).
  9. Facilitar programes per a la implantació d'eines i sistemes de control de qualitat avançats.
  10. Explorar la possibilitat d'oferir les capacitats productives a l'estranger via màrqueting digital com ja fan algunes empreses de Terrassa.
  11. Facilitar el relleu generacional cercant integrar capacitats en proveïdors on sí hi ha relleu (idea al voltant del projecte Reempresa, liderat per la CECOT).

## **2. Foment de projectes entre empreses de diferents negocis.**

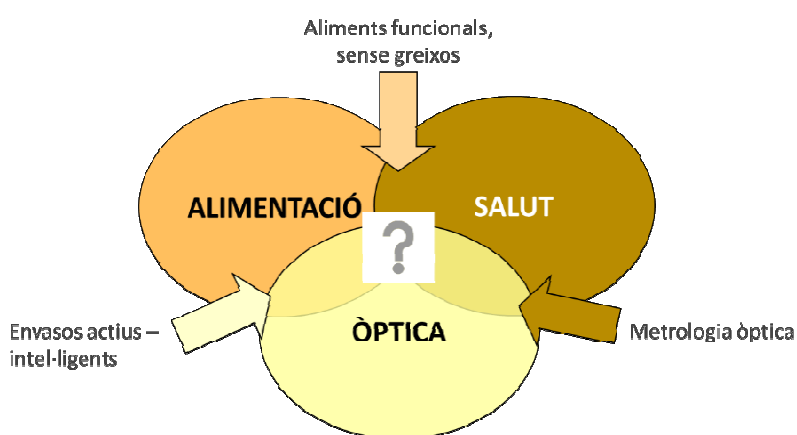
Anteriorment s'ha comentat que els diferents negocis s'interrelacionen entre ells. Mitjançant el coneixement de les diferents cadenes de valor dels negocis de la ciutat, l'objectiu és

creuar algunes cadenes de valor i crear espais de network entre elles. Les interrelacions més clarament identificades, algunes ja enumerades anteriorment, són:

- Salut i alimentació: alimentació saludable.
- Aplicacions fotòniques per a la salut.
- Aplicacions TIC de big data en temes de retail i de salut.
- Tecnologies facilitadores de *rapid prototyping and manufacturing*.

Aquests projectes entre diferents cadenes de valor o negocis sempre estan **orientats cap a la innovació** de manera preferent.

A continuació s'adjunta un petit gràfic per mostrar gràficament aquesta possible creació de projectes conjunts a partir d'un exemple factible:



### 3. Millora competitiva de les estratègies de Retail i E-commerce

S'ha observat certa especialització pel que fa a estratègies de retail organitzat, principalment en el sector alimentari però també en el sector moda. Tot i que són empreses que competeixen en negocis diferents i, per tant, les seves cadenes de valor també són diferents; comparteixen molts reptes comuns.

A nivell municipal es poden dur a terme accions de formació i difusió de bones pràctiques i d'estratègies d'èxit, tractant sobretot els diferents models de negoci vinculats al retail, la importància dels *lay-outs* de les botigues, la formació dels perfils necessaris,...

Aquesta acció es pot combinar també amb la formació d'estratègies de venda on-line, venda que en molts casos és encara minoritària però que ha anat creixent de forma constant. Una prova de la seva importància és el fet que els gran retailers (tant de moda com d'alimentació) ja tenen portals web on ofereixen la possibilitat de comprar per internet la major part de la seva oferta i mentre les vendes off line estan estables o creixent poc, les vendes on line estan creixent a més de dos dígits en quasi bé tots els casos.

## **4. Suport en el desenvolupament d'estratègies d'innovació, de producte propi i diferenciació**

Al llarg del document es destaca la importància de les empreses de producte propi pels avantatges que suposen pel seu entorn i, si be és cert, que algunes de les accions proposades (com la de la millora de la xarxa de proveïdors subcontractistes o millora de l'entorn) ja influeixen positivament i incentiven la implementació d'estratègies de producte propi, convindria realitzar sessions de formació més enfocades a aquesta tipologia d'empreses. S'haurien de tractar temes com el disseny de nous productes (per exemple modelistes o projectistes CAD-CAM), industrialització (temes d'utilitatge i prototips) o aspectes legals i patents.

Convindria també potenciar la interacció entre les empreses de producte propi amb la UPC i centres tecnològics de la xarxa Tecnio com Leitat, amb els quals hi ha un marge de millora per enfortir els vincles entre aquests agents per facilitar projectes de R+D+i.

## **5. Networking empresarial directiu**

S'ha detectat una oportunitat de millorar la connexió entre els lideratges empresarials i de gerents de les empreses a la ciutat. Hi ha una xarxa històrica de relacions molt forta però no sempre s'aconsegueix integrar nous lideratges. Per aquest motiu es proposa la realització d'una xarxa de networking entre gerents i directius de diferents empreses de la ciutat. Aquesta acció busca incidir a "integrar" a la ciutat nous lideratges empresarials d'empreses no històriques de Terrassa que s'han instal·lat en els darrers anys.

S'ha provat que el grups de network entre gerents d'empreses no competidores poden ajudar a les empreses a superar els reptes de forma conjunta i a millorar la seva competitivitat a la vegada que es creen vincles dins de la ciutat.

Es proposa a l'Ajuntament crear diferents grups de networking de 8 a 12 gerents (o CEO's en anglès), independents entre ells i autogestionats pels propis membres. El funcionament d'aquests grups pot variar d'un grup a l'altre, però es plantegen diferents aspectes que es consideren útils per al bon funcionament d'aquests:

- Fer trobades mensuals: el propi grup estableix els dies i horaris de les trobades.
- Lideratges de rotació mensual: cada mes el líder, és a dir l'organitzador/facilitador de la trobada, és un membre diferent del grup i és qui gestiona la trobada i aporta l'espai on fer-la.
- Temàtiques i agendes autogestionades: són els propis membres del grup els que decideixen la temàtica de la següent trobada, així es centren en aquells temes o aspectes que els preocupen i que realment els poden ser d'utilitat.



- Per part dels membres s'esperen un requisits mínims de confidencialitat, constància i ajut mutu, ja que l'objectiu de els trobades no és fer contactes empresarials sinó treballar de forma conjunta per superar els reptes que els empresaris puguin tenir.

Es fan sis recomanacions per a que l'Ajuntament pugui dur a terme aquesta estratègia de forma exitosa, basades en un benchmarking de diferents organitzacions de networking a nivell directiu d'arreu del món (s'adjunta una taula amb alguns punts claus de les organitzacions de networking analitzades):

1. Definir un equip encarregat de dur a terme aquesta estratègia. Es recomana crear un equip format per 2-3 persones de perfils diferents, ja que es requeriran habilitats "comercials" per a relacionar-se amb les empreses, coneixements de la realitat econòmica de les empreses i habilitats organitzatives per assegurar el bon funcionament dels grups.
2. Definir el funcionament dels grups i les regles a seguir. És imprescindible definir de forma clara el perfil d'empresaris i empreses als que aquest servei va dirigit i també el funcionament que tindran els grups.
3. Dur a terme una acció comercial "pro-activa". Una de les primeres tasques de l'equip designat consisteix en contactar diferents empreses de la ciutat per tal d'explicar aquest nou projecte i aconseguir atraure empresaris perquè s'hi adhereixin.
4. Crear els grups de networking i proposar nous membres als grups existents. Un cop aconseguida la massa crítica necessària, és a dir, suficients empresaris interessats en participar que compleixin els requisits establerts; l'equip ha de crear els diferents grups de networking i, sobretot al principi, fer cert tutoratge per a assegurar-ne el bon funcionament. A mida que els grups funcionin correctament i l'Ajuntament rebí peticions de participació d'altres empresaris, serà tasca de l'Ajuntament crear nous grups o proposar a un grup existent l'entrada d'un nou empresari i serà el propi grup qui acceptarà o no la proposició.
5. Estar present en algunes trobades. Les trobades són també una oportunitat per l'Ajuntament d'estar en contacte real amb els empresaris de la ciutat i conèixer quins són els seus reptes. Per aquest motiu es recomana la presència de membres de l'equip en algunes trobades, presència que servirà per ajudar a les empreses (si és necessari) i també per crear un vincle entre els empresaris i el sector públic.
6. Organitzar trobades entre grups. Per seguir creant aquesta atmosfera de confiança i de comunitat entre els empresaris, es proposa organitzar trobades/conferències i convidar als membres dels diferents grups, d'aquesta manera també hi haurà contacte entre els diferents grups i s'ajudarà a crear una imatge de comunitat/ciutat més unida i col·laboradora.

Existeix ja a Terrassa una iniciativa en marxa amb aquest objectiu que és la **Plataforma Plató** en el marc d'un programa impulsat per Cambra Terrassa l'any 2013 .

*“La iniciativa, impulsada per primera vegada a Espanya per la Cambra de Terrassa, és una fórmula que permet millorar les capacitats de gestió dels empresaris i directius mitjançant la participació en una xarxa empresarial internacional per compartir i intercanviar experiències i que, sota la guia d’un equip de tres empresaris-dinamitzadors, els permet resoldre els seus problemes diaris. Aquesta fórmula basada en el networking, el benchmarking europeu en xarxa i la transferència i intercanvi de coneixement i pràctiques directives en base a un programa de treball definit ad-hoc i dinamitzada pel mateix empresariat, es desenvolupa amb èxit en diferents regions europees*

Aquesta Iniciativa existent pot ser la base perquè s’estengui la idea i en sigui d’aplicació a diferents nivells empresarials de la ciutat.

Per altra banda, s’adjunta un resum d’algunes *best practices* que s’han identificat de diferents iniciatives semblants al network de CEO’s, la majoria d’elles de l’àmbit anglosaxó.

<b>California Central Coast CEO Roundtable</b>	Confidencialitat, compromís, la potestat dels membres d’acceptar o denegar nous membres i la rotació de la localització.
<b>The CEO Circle</b>	Màxim 12 CEO per grup, han de ser d’empreses no competidores, de diferent sectors però mides semblants. S’estableix la agenda de cada trobada i té un mecanisme de recopilació de feedback per tal de millorar les trobades.
<b>New Bedford Chamber of Commerce CEO Roundtable</b>	Grup d’entre 8 i 12 CEOs d’empreses no competidores i mides semblants amb un mínim de 2 anys d’existència, trobades mensuals, els propis membres gestionen les trobades (decideixen l’agenda, la estructura, el lloc i l’hora), tenen potestat per acceptar o denegar nous membres i per convidar experts externs.
<b>Vistage</b>	Grups de 15 membres que es troben mensualment i cada membre es reuneix de forma individual amb el “coach” del grup (que es un consultor expert). Les trobades grupals duren mig dia i es fan de forma rotativa a les empreses dels diferents membres. Per entrar s’ha de ser CEO d’un empresa que facturi més de 5M€.
<b>YPO (Young Presidents Organization)</b>	Grups de 8-12 membres que es troben de forma mensual durant mig dia i es fan de forma rotativa a les empreses dels diferents membres. Requisits d’entrada tenir menys de 45 anys i més de 50 treballadors o una nòmina de més de 2M\$ i l’empresa ha d’estar valorada en més de 15M\$ o tenir una facturació superior als 12M\$.
<b>Chief Executive Network</b>	Grups de CEOs d’empreses no competidores però dins d’una mateixa industria i d’una mida semblants. Es troben dos cops a l’any en diferent llocs en funció de la conveniència de cada membre.

## **6. Facilitar la integració en xarxes o clústers catalans dels respectius negocis**

Molts dels reptes de negoci identificats per a les empreses de Terrassa tenen un àmbit de treball que supera l’àmbit municipal en molts casos, i fins i tot, cal emmarcar-los en reptes globals de negoci.

A nivell català existeixen forces iniciatives en marxa on algunes empreses de la ciutat ja participen, però n’hi ha forces que no. Aquestes iniciatives públic-privades a nivell català

acostumen a estar definides per segments de negoci, cadenes de valors i sectors; i, en general, es parla de:

- Iniciatives clúster.
- Plans d'Impuls Sectorials del Govern Català. N'existeixen 7.
- Estratègia Sectorial Ris-3 a nivell europeu, relacionada amb els 7 àmbits del Pla d'Impuls Sectorials.
- Altres iniciatives públic-privades d'àmbit municipal o comarcal amb una dinàmica sectorial, de negoci o cadena de valor.

A continuació s'adjunta un llistat amb algunes d'aquestes iniciatives on les empreses de Terrassa podrien ser orientades en la direcció de participar en possibles projectes:

<b>Alimentació</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clúster Gourmet</li> <li>• Clúster Food service</li> <li>• AINS (Clúster Nutrició i Salut)</li> <li>• Innovacc (Càrnic Porcí)</li> <li>• FECIC (Federació Catalana d'Indústries de la Carn)</li> <li>• Pla d'Impuls del Sector Alimentari - Ris 3</li> </ul>
<b>Salut i Benestar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biocat</li> <li>• Clúster Tecnologies Mèdiques</li> <li>• Clúster Salut Mental</li> <li>• Iniciatives Món Sèniors</li> <li>• Clúster Beauty</li> <li>• AINS (Clúster de Nutrició i Salut)</li> <li>• Secpho</li> <li>• Bioinformàtica (BIB)</li> <li>• Pla Impuls Industries Salut i Ciències de la Vida - Ris -3</li> </ul>
<b>Materials infantils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kid's Clúster</li> </ul>
<b>Automoció</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clúster Indústria Automoció a Catalunya (CIAC)</li> <li>• Pla Impuls Mobilitat Sostenible - Ris-3</li> </ul>
<b>Construcció, Hàbitat i auxiliars</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clúster Habitat</li> <li>• Clúster Il·luminació</li> <li>• Clúster Teixits Tècnics</li> <li>• Clúster Arquitectura</li> <li>• Pla d'Impuls de les Indústries del Disseny - Ris-3</li> </ul>
<b>Moda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clúster Indústries Moda (ACM)</li> <li>• Pla d'Impuls de les Indústries del Disseny - Ris-3</li> </ul>
<b>Sostenibilitat i Eficiència Energètica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clúster Eficiència Energètica</li> <li>• Solartys (clúster fotovoltaic)</li> <li>• Clúster de la Biomassa de Catalunya</li> <li>• Pla d'Impuls del Sector Químic, Energia i Recursos - Ris 3</li> </ul>

<b>Packaging i Envasos per a Gran Consum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clúster del Packaging de Catalunya</li> <li>• Tots els Clústers de món Alimentació</li> </ul>
<b>Química per a Gran Consum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tots els clústers de Món Alimentació</li> <li>• Pla d'Impuls del Sector Químic, Energia i Recursos - Ris 3</li> </ul>
<b>Proveïdors de Sistemes Industrials</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pla d'Impuls del Sector de Sistemes Industrials- Ris-3</li> <li>• Clúster de Teixits Tècnics</li> <li>• Clúster Industria Automoció a Catalunya (CIAC)</li> <li>• Clúster de Maquinària (CEQUIP)</li> </ul>

### **Millora de l'Entorn Competitiu**

En aquest grup d'accions potencials a desenvolupar es proposen dos àmbits de treball diferents relacionats amb els Polígons d'Activitat Econòmica (PAE): un àmbit més relacionat amb aspectes de governança (més "soft") i l'altre referent a la infraestructura dels PAE i els espais industrials que els conformen (aspectes més "hard").

## **1. Millora de la competitivitat dels PAE: Representativitat i organització dels PAE**

En aquest àmbit es proposa, en primer lloc, potenciar xarxes empresarials als Polígons d'Activitat Econòmica (PAE) de la ciutat que serveixin per a **representar els polígons i tenir una interlocució privada clara** i millorar el contacte amb l'Ajuntament de Terrassa. D'aquesta manera, la implantació de futures actuacions de millora serà més efectiva i participativa. Aquestes futures actuacions tant podran ser promogudes directament des de l'Ajuntament com des de les empreses que conformen els PAE i podran ser projectes de millora de l'entorn del polígon (imatge, seguretat, comunicacions...) com projectes de treball transversal (economia circular, estalvi energètic...).

Es proposa incentivar la creació d'associacions de PAE per tal de millorar-ne la competitivitat. Actualment, el PAE més ben valorat a Terrassa és el d'Els Bellots, que és l'únic que disposa d'una associació formal ([www.bellots.com](http://www.bellots.com)). Aquestes associacions beneficiarien tant a les empreses com els seus interlocutors públics com l'Ajuntament. A continuació s'adjunta una taula amb alguns d'aquests beneficis i avantatges.

Beneficis per les empreses	Beneficis per l'Ajuntament
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millora de la interlocució amb entitats públiques</li> <li>• Seguretat.</li> <li>• Neteja.</li> <li>• Manteniment.</li> <li>• Senyalització.</li> <li>• Comunicacions: fibra òptica.</li> <li>• Transport: públic i privat.</li> <li>• Networking i treballs en xarxa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interlocutor únic per a cada PAE.</li> <li>• Contacte regular amb els PAE.</li> <li>• Informació actualitzada sobre la situació dels PAE i les naus disponibles en cada polígon.</li> <li>• El bon estat dels PAE és un factor important en l'atracció i retenció d'empreses.</li> <li>• Les associacions podran col·laborar a l'hora de convèncer empreses interessades, fent un "tour" pel PAE i presentant a alguns dels empresaris que hi son presents.</li> </ul>

Per a dur a terme de forma exitosa aquesta estratègia es proposen les següents àrees de treball:

1. Designar un equip format per membres de diferents àrees dins l'Ajuntament que s'encarreguin de dur a terme aquesta estratègia i d'estar en contacte amb els PAE. L'equip serà el punt de contacte entre les Associacions i l'Ajuntament, i per tant, ha de ser un equip amb capacitat per canalitzar i/o resoldre conflictes de diferents àmbits, des de mobilitat i connectivitat digital a neteja i manteniment. Tanmateix, aquest equip farà de prospector per tal de poder veure d'altres experiències de PAE en el territori.
2. Identificar lideratges empresarials i fomentar l'establiment de xarxes relacionals entre ells.
3. Organitzar, amb la col·laboració dels empresaris de referència, reunions amb les empreses dels PAE, per, utilitzant la documentació preparada, explicar als empresaris els beneficis que comporta tenir una governança en el seu PAE.
4. Amb aquells PAE on s'aconsegueixi crear una associació formal, l'equip designat hi ha de treballar de forma tant de forma re-activa (responen a les consultes i propostes dels PAE) com proactiva, organitzant reunions de seguiment regulars amb cadascuna de les governances per estar al corrent de la situació del PAE i les seves necessitats.
5. Organitzar trobades bianuals entre els membres de les Associacions dels PAE i l'Ajuntament per apropar les diferents associacions entre elles i crear possibles aprenentatges i millores.

## 2. Millora i Renovació dels PAE i necessitat d'espais per activitat econòmica i industrial

De la fase prèvia de diagnosi es detecta que els PAE presentant mancances i tenen un potencial de millora considerable.

Per una banda els aspectes que es llistaven en el punt anterior (neteja, seguretat, il·luminació, accés vehicles de transport, mobilitat dels treballadors, connectivitat digital..) que cal millorar en quasi tots els PAE. Una correcta imatge és clau també per l'atracció de possibles noves empreses però també són necessàries unes bones prestacions objectives on una bona connectivitat digital avui dia és clau.

Per altra banda, cal que la ciutat disposi d'espai per desenvolupar les activitats econòmiques i industrials. En la fase de diagnosi es detectava la necessitat d'actualitzar espais existents (naus buides la condició de les quals en dificulta l'arrendament o la venda ja sigui per que no compleix les normatives vigents o perquè no és la tipologia de nau industrial que té més demanda actualment) i pensar en espais nous per noves activitats siguin industrials (intensives en R+D, de fabricació en sèries curtes,..) o relacionades amb serveis (tic, disseny,..) que requereixen ubicació en trama urbana.

Per aquest motiu es proposen diferents tasques per treballar des d'aquest àmbit:

1. Designar un equip que s'encarregui de gestionar aquesta àrea de treball. Es recomanaria que l'equip que durà a terme l'estratègia d'organització formal dels PAE dugui a terme també l'estratègia de millora i de renovació, per tal de tenir un únic i principal punt de contacte entre el sector públic i els PAE.
2. Realitzar un anàlisi i una diagnosi exhaustius de tots els PAE. Fer un treball de camp i analitzar totes les problemàtiques i possibles millores a dur a terme, classificant aquestes millores en funció de la seva tipologia (neteja, mobilitat pública, senyalització, edificació, etc.). Per tal de complementar el treball de camp, cal entrevistar-se amb un nombre significatiu d'empresaris de cada un dels PAE i conèixer així quins són per ells els problemes prioritaris a solucionar. Convindrà establir lligams amb els coneixedors del mercat (per exemple API's) per (1) tenir actualitzats els **criteris** de les empreses quan busquen un nou espai industrial i (2) la **disponibilitat** de naus per a la compra/lloguer.

Els objectius finals d'aquesta fase són: (1) obtenir un llistat detallat dels problemes i possibles millores de cada un dels PAE així com una aproximació del seu cost i temps de realització; i (2) crear un llistat de naus disponibles en cada un dels PAE.

3. S'ha de realitzar i/o actualitzar un Pla de Millores específic per cada un dels PAE i hi ha d'haver un calendari amb totes les accions a realitzar, d'aquesta manera es pot fer un seguiment de l'evolució de les estratègies dutes a terme i comprovar si els objectius fixats es compleixen o requereixen adaptacions. En funció del pressupost

final disponible i de les necessitats de cada un dels PAE s'ha de fer una priorització de les millores, començant per aquelles que permetin crear un impacte positiu ràpid per tal de mostrar a les empreses els fruits de la cooperació públic-privada.

4. El Pla de Millores ha d'estar obert a canvis i adaptacions en funció de com evolucionin les estratègies dutes a terme i de possibles noves millores a realitzar. Convé que l'equip designat es reuneixi amb empresaris dels diferents PAE per comprovar els resultats dels canvis realitzats, rebre *feedback* i identificar possibles noves millores.
5. Cal fer accions per posar al mercat les naus no ocupades (és un cost d'oportunitat molt gran tenir espais industrials no ocupats i a la vegada plantejar-se desenvolupar-ne de nou espai industrial). Com es deia anteriorment cal pensar que es podria fer amb els centenars de naus buides. Podrien tenir usos diferents (com ha passat amb els vapors en trama urbana) als purament industrials sinó centres de servei, hubs d'innovació, etc. Treballar juntament amb diferents empreses de la ciutat dins la cadena de valor de la construcció (com ara arquitectes, urbanistes, enginyeries, empreses de materials per a la construcció i API's) per pensar nous usos i com fer entrar en el mercat aquestes naus obsoletes o fora de normativa. Aquí cal pensar en com es poden posar en marxa incentius econòmics com a palanca facilitadora d'aquests procés. Subratllar de nou que tot aquest projecte de repensar els espais existents no usats pot ser un dinamitzador econòmic de la cadena de valor de la construcció i a la vegada, pot permetre desenvolupar noves idees presents en aquest Pla Industrial com són l'economia circular o la introducció de models energètics més sostenibles (biomassa, fotovoltaica,..) o mobilitats alternatives (bici, vehicle elèctric,..) en els PAE de la ciutat.
6. Plantejar el possible **desenvolupament de nous espais** (d'oficines o noves naus en nous Polígons a desenvolupar) seguint les necessitats actuals del mercat i de les empreses que interessaria atraure. Rehabilitar els existents i posar-los en valor és indispensable però no és exclouent respecte a desenvolupar nous espais per altres activitats.

### **1. Política d'Atracció d'Inversions**

Gràcies als benchmarkings realitzats s'ha identificat que una de les estratègies de desenvolupament econòmic de les ciutats consisteix en planificar i dur a terme una política activa d'atracció d'empreses.

En aquest punt és important tenir en compte que, amb tots els agents econòmics i socials que han participat en les diferents sessions de treball, s'ha dut a terme un intens debat i s'ha arribat a les següents conclusions:

- a. Cal prioritzar el desenvolupament futur de la ciutat a partir de la rica i intensa activitat industrial que ja té la ciutat. L'atracció d'inversions cal veure-la com una acció que pot complementar l'anterior però no és la palanca bàsica i fonamental del desenvolupament futur de la ciutat. Per sort, tenim molts sectors a la ciutat i el que cal és que aquests tinguin estratègies innovadores, d'alt valor afegit i de producte propi.
- b. Aquesta activitat d'atracció d'inversions cal que tingui un criteri selectiu, és a dir, cal centrar-se en algunes activitats i negocis. Des d'aquest Pla s'aposta clarament per atraure empreses dels 7 negocis prioritzats i aquelles relacionades amb els 3 negocis incipients (fotònica, sostenibilitat, tic i continguts). També cal fer esment que en aquests negocis es poden identificar forats (gaps) en algunes baules de la cadena de valor que poden permetre anar a buscar proactivament alguna tipologia d'empreses.
- c. Cal que un equip reduït de Terrassa interactuï amb aquelles entitats supramunicipals (Invest in Catalonia preferentment) que s'encarreguen d'aquestes tasques. Cal que entitats com aquestes coneguin bé Terrassa i la seva realitat industrial i que la tinguin en compte de manera prioritària. L'equip de Terrassa pot fer activitats de manera directe però en molts casos la seva tasca serà relacionar-se amb aquestes entitats i estar-hi al darrera.
- d. És imprescindible impulsar àmbits de relació públic-privats. En aquest sentit cal constituir un equip mixta per tal de facilitar aquesta cooperació. Per fer-ho possible es proposen una sèrie de tasques per poder treballar en aquesta àrea:



<b>1. Definició de l'equip</b>	Definir una persona o un equip de persones que s'encarreguin de la gestió de les Polítiques d'Atracció d'Empreses de la ciutat, tant de forma reactiva com pro-activa. Aquest equip ha d'estar en contacte amb les altres àrees de l'Ajuntament (com poden ser Mobilitat, Urbanisme, Innovació, etc.) per poder donar respostes ràpides a les necessitats de les empreses així com estar al corrent dels diferents projectes que es duiguin a terme a la ciutat.
<b>2. Creació d'un grup de col·laboració publico-privat</b>	Crear un grup format per representants de l'equip d'atracció d'empreses, representants d'altres àrees de l'ajuntament, membres d'entitats referents a la ciutat (CECOT, Cambra de Comerç, UPC i Euncet) i empresaris privats (d'empreses líders en els seus sectors i APIS). El seu objectiu es poder actuar de forma coordinada i rebre el recolzament d'entitats i empreses privades en els diferents processos d'atracció d'empreses.
<b>3. Definició dels sectors a atraure</b>	Identificar i definir clarament els sectors i la tipologia d'empreses que interessa atraure de forma pro-activa. Preferiblement empreses de producte propi de sectors presents a la ciutat i amb alts creixements. Alguns d'aquests sectors són: Salut i Benestar, Alimentació, Packaging i envasos,...
<b>4. Identificació de gaps en la cadena de valor</b>	A partir dels 11 negocis més analitzats i, sobretot, els 7 negocis prioritzats, ja es poden detectar gaps en les cadenes de valor interessants a Terrassa (motllistes, manufactura avançada, alimentació funcional,..). Alguns d'aquests gaps no ho son a nivell català o del Vallès
<b>5. Argumentari per a l'atracció</b>	Cal construir-lo a partir de una comunicació relacionada amb: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. NEGOCI I CADENA DE VALOR DE L'EMPRESA terrassa hi ha empreses, proveïdors i coneixements relacionats amb el seu negoci (som un bon ecosistema de salut, alimentació...)</li> <li>2. RECURSOS HUMANS (tants especialitzats com no)</li> <li>3. ESPAIS INDUSTRIALS ( tipologia, preus,..)</li> <li>4. CONNECTIVITAT / LOGISTICA</li> <li>5. SECTOR PÚBLIC-PRIVAT COOPERANT (aposta industrial de futur)</li> </ol>
<b>6. Col·laboració amb empresaris terrassencs per atraure empreses</b>	Col·laborar amb empresaris terrassencs d'empreses líders dels seus sectors, per a que ajudin tant a identificar empreses interessants del seu sector, com a visitar fires sectorials i també en el procés d'atracció de l'empresa actuant com a exemple real d'una empresa de Terrassa. Ajudaran també a identificar aquells factors de decisió claus del sector que poden ajudar a decantar la balança en favor de la ciutat.
<b>7. Vinculació i aliances amb tercers</b>	Aliances amb Invest in Catalonia i altres players similars que son els responsables principals d'aquestes tasques
<b>8. Base de Dades dels locals disponibles</b>	Crear una base de dades de les espais disponibles a la ciutat (sobretot naus industrials i oficines) i mantenir-la el màxim actualitzada possible. Per a fer-ho l'ajuntament ha de treballar conjuntament amb APIS i també amb les associacions dels PAE ja que tenen informació de primera mà actualitzada sobre els espais disponibles.

En aquest Pla de Desenvolupament Industrial no es pretén definir en tot detall (pressupost, calendari,..) la seva execució però és evident que de la taula anterior se'n deriven alguns aspectes que s'haurien de treballar en un futur molt proper per donar-hi concreció i que a títol d'exemple vol dir:

- Pensar en els perfils de l'equip de treball per part de l'Ajuntament (la manera d'organitzar-se, de treballar per objectius, etc..). Aquestes persones realitzaran un rol de prospector.
- Concretar la prioritització de negocis, de tipologia d'empreses i de països i fixar uns objectius (de contactes fets i de resultats en l'atracció).

- Les aliances amb tercers (Invest in Catalonia, Ices) cal que estiguin liderades per una mateixa persona que els faciliti la informació i interactui. Si cal treballar en un país concret serà amb aquestes aliances.
- El rol del sector privat és molt important i, tal i com es diu en la taula, cal integrar-los.

## 2. Política d'Atracció i Retenció de Talent

Un altre element clau en les estratègies de desenvolupament econòmic de la majoria de ciutats analitzades és una política d'atracció i retenció de talent per tal d'oferir a les empreses de la ciutat tots aquells perfils professionals que necessiten per dur a terme la seva activitat. Es plantegen un seguit d'accions recomanades basades en les estratègies de les diferents ciutats analitzades:

1. Designar un **equip** de persones de diferents àrees de l'Ajuntament i preferiblement de diferents perfils (edats, *background*,...) per tal de dur a terme aquesta estratègia.
2. **Col·laborar amb les entitats i el sector privat** de Terrassa. Per un costat s'han d'identificar aquells perfils professionals que les empreses necessiten actualment i en un futur i, per l'altre, s'ha de treballar juntament amb les universitats i centres educatius per a crear programes formatius que resolguin aquestes necessitats. Convé centrar-se en perfils professionals de valor afegit com dissenyadors, arquitectes, creatius, biotecnòlegs, retail especialitzat, màrqueting... i preferiblement amb exposició o experiència internacional.
3. **Prioritzar el desenvolupament i renovació de la ciutat**. Els perfils professionals joves, anomenats *millennials*, tenen força facilitat per a la mobilitat laboral, però tenen uns factors decisius diferents als de generacions prèvies. Un exemple és la seva priorització del nivell d'atractivitat de la ciutat, valoren amb més intensitat factors com zones verdes, mobilitat en transport públic, oferta d'oci i entreteniment (amb un focus especial en art i cultura), entre altres. És per aquest motiu que els plans de desenvolupament urbanístic han de tenir en compte aquests factors i preferències per tal de situar Terrassa com a una ciutat atractiva, no només a nivell laboral sinó també en termes integrals com a lloc per viure i realitzar-se professional i laboralment.
4. Vincular-se amb **xarxes internacionals de contactes** per poder atraure nous perfils professionals de valor afegit d'arreu del món, per exemple facilitant els intercanvis de personal o creant relacions entre clústers de diferents països. Hi ha negocis on la ciutat destaca com la Fotònica on sigui per la Universitat o sigui per les empreses ja tenen una xarxa molt internacional de contactes (professionals, educatius,...)
5. Crear campanyes de comunicació per a **comunicar la "marca Terrassa"**. Per a fer-ho es recomana utilitzar diferents mitjans, des de la pròpia pàgina web de l'Ajuntament i la nova web d'atracció d'empreses, a xarxes socials (per connectar

amb el públic *millennial*) i també mitjans tradicionals. L'objectiu és donar a conèixer la ciutat i tot allò que ofereix, així com els projectes de futur.

6. Aquest apartat de retenció i atracció de talent convé relacionar-lo amb les activitats d'emprenedoria i amb la relació que poden tenir els centres de coneixement, específicament la UPC, amb aquest tema. Un aspecte que s'ha repetit al llarg del document és la necessitat de aprofitar el potencial de la UPC , no sols amb les empreses en aspectes de R+D sinó també com es vincula més la UPC amb la realitat ciutadana. Tot i estar dins de la trama urbana de la ciutat a vegades no hi ha prou consciència de la realitat que significa. Cal poder treballar aquesta àrea per facilitar una millor interrelació amb les empreses de la ciutat però també amb la ciutadania en general. Per altra banda, també cal que els milers d'estudiants (no terrassencs) coneguin millor la realitat ciutadana i es pugui generar una relació a llarg termini més fructífera.

### **Coordinació dels Agents Públics i Privats**

Terrassa és una ciutat molt rica en agents de l'entorn econòmic, des d'Universitats i entitats empresarials a centres de coneixement i recerca. És, per tant, molt important que tots aquests agents d'entorn i el sector privat es coordinin amb l'àmbit públic municipal per tal d'assegurar que les diferents polítiques i estratègies que es duguin a terme s'alineïn i tinguin el suport dels agents d'entorn.

Al llarg del document, sobretot en l'apartat del Pla d'Acció, s'esmenta la creació d'equips interdepartamentals i la necessitat de col·laboració amb entitats privades i agents d'entorn. En aquest apartat es planteja la creació d'una **coordinació constant** entre els àmbits públics i privats tant a nivell polític com tècnic (es poden aprofitar ja espais de trobada existents o creant-ne de nous si és el cas)

Per un costat cal una coordinació més intensa entre les diferents àrees dins de l'Ajuntament per tal de tenir un missatge unificat i optimitzar la utilització de recursos (tant en termes econòmics com de personal). Prèviament a treballar amb el sector privat, l'Ajuntament ha de tenir un missatge i uns interlocutors clars per tal de simplificar la coordinació entre les diferents regidories que en tenen competències.

Per l'altre es proposa combinar aquesta coordinació municipal amb el món empresarial i les entitats, englobant la Cambra de Comerç, la CECOT, empreses líders dels diferents negocis de la ciutat i la UPC i altres universitats i centres tecnològics i centres de formació. Aquesta coordinació publico-privada s'ha de dur a terme a dos nivells, primer a un nivell polític, per tal d'informar de les estratègies i accions, i, en segon lloc, a nivell tècnic o operatiu, per aconseguir la cooperació real en la execució de les diferents accions a dur a terme. Per

exemple, en el cas d'Atracció d'Empreses, es requerirà la coordinació de l'Ajuntament amb les entitats i empreses de la ciutat del segment de negoci concret en el que es treballi.

A continuació es fa un llistat d'alguns dels àmbits a coordinar:

- Atracció d'Empreses i Foment de l'emprenedoria.
- Atracció i Retenció de Talent.
- Networking de CEO's.
- Renovació i rehabilitació dels PAE i les naus industrials.
- Accions verticals en els negocis prioritzats: salut, alimentació, fotònica...
- Comunicació i Màrqueting de ciutat.
- Polítiques d'Innovació.
- Polítiques d'ocupació.
- Polítiques d'internacionalització.