

*Document  
de treball*

# MIC

MANRESA INNOVACIÓ + CONEIXEMENT

Ajuntament  de Manresa

Manresa, setembre del 2005

## **Nota prèvia sobre la finalitat i l'abast d'aquest treball**

---

El document que teniu a les mans vol ser una eina per iniciar un procés de reflexió per reforçar els factors que incentiven la innovació empresarial al Bages. S'aporta una diagnosi preliminar a nivell de clústers i una proposta d'actuacions.

És, doncs, un document de treball. Cobreix la primera fase d'una metodologia que pretén elaborar un pla d'innovació per a la ciutat de Manresa i el seu entorn comarcal. Com a primer pas, s'ha entrevistat a un grup d'agents locals d'innovació per obtenir la seva opinió sobre la diagnosi i les accions correctores.

La proposta de canvi que recull aquest document de treball s'ha de seguir contrastant amb la resta d'agents implicats. Caldrà prioritzar les actuacions, definir amb més detall el contingut de cada projecte, nomenar els responsables que hauran de tirar-los endavant, assignar-hi recursos i, finalment, fixar un calendari i uns indicadors de seguiment per poder mesurar l'èxit de la seva implantació.

Un Pla d'innovació és un procés de canvi a mig i llarg termini que assoleix els seus objectius mitjançant la involucració dels agents locals en l'impuls de projectes de canvi. És, doncs, un procés de lideratge entorn a una visió compartida.

## **Índex**

---

1. Qui és qui del sistema d'innovació a Manresa
2. Diagnosi preliminar: El dinamisme dels clústers al Bages
3. Pla d'accions (document de treball)
4. Annex: Relació de les principals empreses del Bages per clústers

## **Qui és qui del sistema de la innovació a Manresa**

---

L'estudi MIC ha permès identificar els següents agents del sistema de la innovació de Manresa i el Bages. La llista, que no és pas definitiva ni completa, s'ha elaborat a partir d'informació qualitativa recollida en documents i entrevistes.

Agustí i Benvingut Aligué	Cal Aligué, Nuba, fundadors
Antoni Balcells	L'ARSA, gerent
Ferran Boixadors (Ferry B)	PlugsInsLab, gerent
Carme Botifoll	Centre Tecnològic de Manresa, directora
Eric Burgstaller	Creasilk, SL, fundador
Pere Casals	Casals Cardona Industrial, gerent
Enric Casas	Director general, Rossignol
Josep Casas	SUMMA
Joaquim Castaño	SACID, cap d'investigació
Sebastià Catllà	Oliva Torras
Jaume Claramunt	Conseller delegat, Mapro
Joan Cortina	Conseller delegat, Vilardell-Purtí
Anna Crespo	Gènere i gèneres
Josep Damià	Hayes Lemmerz
Jesús Estany	Bages Cargol
Gaspar Acosta	Railtech Sufetra
Xavier Ferràs	CIDEM, director de desenvolupament empresarial
Oriol Fontdevila	Idensitats, coordinador
Jordi Giró	Lear, director del centre tècnic
Sílvia Gratacós	Indepol
Pere Guerrero	Althaia, cap del departament d'informàtica
	MACSA
Manuel Jovells	Althaia, director general
Marta Lacambra	Caixa Manresa, sotsdirectora general

	Lacenet
Ferran Laguarda	Innova 31 – UPC, president
Joan-Ignasi Majó	Grup Escada España, president executiu
Jordi Martí	Centre Tecnològic de Manresa, director comercial
Jaume Massana	Caixa Manresa, director general adjunt
Rosa Oriol	Joieria Tous, fundadora
Joan de Pablo	CTM, responsable de l'àrea de Tecnologia Ambiental
Venanci Pellicer	Pujol Muntalà, director general
Francesc Perarnau	Autotech (MetalBages)
Manel Perramon	AUSA, responsable d'imatge corporativa
Enric Pons	AUSA
Joan Ponsa	Ponsa SA, conseller delegat
Míriam Ponsa	Creasilk, SL, fundadora
José Manuel Prado	CTM, responsable de l'àrea de Tecnologia dels Materials
Josep Ribes	Projectes Territorials del Bages, president
Àlex Quintín	Arquitecte
	Rafemar - Versàtil
Andreu Riera	Scytl, fundador
Joaquim Riera	NILED, SA, director
Enric Rovira	Enric Rovira, SL, fundador
Màrius Rubiralta	Universitat de Barcelona, rector
Fèlix Salido	Construccions Salido
Eva Sánchez	Gènere i gèneres
	Semen Cardona
Àlvaro Serrano	Magneti Marelli
	SIBAR, restaurant
Joan Soler	Bodegues Roqueta, enòleg
Josep Soler	MASATS, SA, gerent
Adolf Todó	Caixa Manresa, director general
Enric Torras	Centre Corporatiu INI6, director general
	Torres Valentí, SA
Jordi Valls	Ajuntament de Manresa, alcalde
David Victori	Moviment

## **Diagnosi preliminar: El dinamisme dels clústers al Bages**

---

La diagnosi preliminar que presentem a continuació pretén assentar les bases metodològiques per tal de poder realitzar en fases posteriors de l'estudi una anàlisi més aprofundida del sistema d'innovació del Bages a nivell de clústers.

Com a documents de partida per elaborar aquesta diagnosi, s'han consultat diversos estudis econòmics del Bages realitzats des de perspectives diferents, alguns d'ells d'abast sectorial. En destaquem l'elaborat per la Fundació CIREM el maig del 2003 sota el títol: *Estudi de les possibilitats de desenvolupament de noves empreses i ocupació al Bages*, ja que és el més recent i, sens dubte, tracta amb detall les perspectives de les activitats econòmiques del Bages.

Volem subratllar que l'estudi en qüestió presenta una diagnosi que pot ser complementària de la que introduïm en aquest apartat. Tanmateix, una mateixa diagnosi pot portar a plans d'acció diferents. Aprofitem, doncs, per recordar que l'estudi MIC posa l'èmfasi en l'elaboració d'un esborrany de pla d'accions que ha de servir com a input per reflexionar i contrastar possibles accions de reforç del sistema d'innovació de Manresa i del Bages.

Destaquem algunes de les conclusions generals que s'apunten a l'estudi realitzat per la Fundació CIREM el Maig de 2003.

- *En termes absoluts de concentració demogràfica i d'activitat econòmica, sobretot industrial, el Bages se situaria en el segon nivell de les comarques de Catalunya, junt amb el Segrià, el Gironès, Osona i l'Anoia. El primer nivell estaria ocupat per comarques com el Barcelonès, el Vallès Occidental i l'Oriental, el Tarragonès i el Maresme.*
- *Tanmateix, en termes relatius, el Bages presenta símptomes preocupants de feblesa socioeconòmica, tal com es desprèn de la seva atonia demogràfica i dels indicadors que evidencien una activitat econòmica insuficient en termes per càpita, dins del context català.*
- *En efecte, si prenem com a indicador el PIB per càpita del Bages l'any 2001, es constata una caiguda des del desè lloc que ocupa en el rànking del PIB comarcal en termes absoluts, fins el lloc trenta. Les causes d'aquesta situació poden ser les següents:*

- *Els sectors productius manifesten una baixa productivitat, tal com indica la ràtio PIB per ocupat. Aquesta baixa competitivitat relativa és més intensa a la indústria que a la resta de sectors.*
- *El nombre d'establiments empresarials resulta inferior a la mitjana per càpita de Catalunya, en particular fora del sector industrial. Respecte a la indústria s'observa que la dimensió mitjana és inferior al Bages respecte a les comarques amb major concentració industrial.*
- *La situació econòmica descrita anteriorment estaria en el nucli de les causes que permetrien explicar l'atonía demogràfica que ha tingut el Bages durant la darrera dècada. Malgrat la seva importància econòmica en termes absoluts, el Bages no ha format part de les comarques catalanes que durant la darrera dècada han guanyat població de manera notable.*

Per tal d'analitzar el sistema d'innovació del Bages a nivell de clústers hem de transformar les estadístiques disponibles a nivell sectorial, basades en els codis CNAE de dos dígit, en una nova unitat que representi millor les diverses estratègies competitives dels sectors i els factors de generació de coneixement. Segons la definició de Michael E. Porter, un clúster està constituït pel conjunt d'empreses i entitats relacionades amb un mateix sector d'activitat que comparteixen una mateixa estratègia competitiva i, per tant, s'agrupen geogràficament entorn a unes habilitats clau. Comparteixen a nivell local les fonts d'avantatge competitiva. És, doncs, una forma nova de representar els sectors d'activitat d'un territori.

Aquesta nova unitat d'anàlisi topa amb la dificultat de la seva definició específica, de la concreció de les seves fronteres, esdevenint una categoria de lògica difusa. Tanmateix, obre les portes a la reflexió sobre la proximitat tecnològica, els reptes estratègics i de mercats, la concentració geogràfica de les fonts d'avantatge competitiva locals... que l'estadística convencional a nivell de sectors no es planteja perquè segueix una lògica diferent, la dels materials, dels *inputs* de fabricació.

### **Agrupació dels subsectors econòmics a nivell de clústers**

Malgrat la complexitat metodològica, hem fet un primer esforç per agrupar els subsectors CNAE de les estadístiques disponibles al Bages en vuit grans clústers que comparteixen unes característiques comunes. Aquesta agrupació s'ha de prendre com una aproximació inicial. La justificació del perquè cada empresa en concret aquesta forma part d'un clúster i no d'un altre resta oberta.

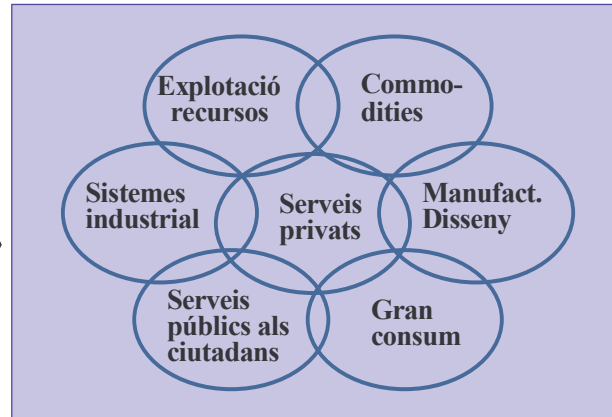
Presentem a continuació els principals trets característics dels vuit grans clústers que hem identificat al Bages. En l'annex, s'adjunta el llistat amb les principals empreses de cadascun d'aquests clústers.

**OBJECTIUS I METODOLOGIA**  
De l'estadística al *know how*

**Sectors CNAE -Manresa**

CLASSIFICACIÓ DE LES ACTIVITATS ECONÒMIQUES A NIVELL DE CLUSTER				
Cod CNAE	Cod. Clust	ACTIVITAT CNAE '93 (dos dígits)	Creació Know H (*)	Activitat Emprèn. (**)
1	1	Agricultura, ramaderia, caça	12	73
2	1	Silvicultura, explotació forestal	12	
3	1	Pesca, aqüicultura	0	
4	1	Extracció i aglomeració d'antracita...	0	
5	1	Extracció de crús de petroli i gas natural	0	
6	1	Extracció de minerals metàl·lics	0	
7	1	Extracció de minerals no-metàl·lics, ni energètics	8	17
8	5	Indústries de productes alimentaris i begudes	481	143
9	5	Indústria del tabac	0	
10	4	Indústria tèxtil	658	224
11	4	Indústria de la confecció i pelletteria	171	59
12	4	Preparació i curtí d'acabats en cuir	26	
13	4	Indústria de la fusta i el suro	120	116
14	2	Indústria del paper	0	7
15	4	Edició, arts gràfiques i reproducció de suports gravats	376	51
16	2	Coqueries i refinació de petroli	0	
17	2	Indústria química	41	19
18	2	Fabricació de productes de cautxú i plàstics	252	49
19	2	Indústries d'altres minerals no metàl·lics	202	47
20	2	Metal·lúrgia	181	19
21	2	Fabricació de productes metàl·lics	846	329
22	3	Indústria de la construcció de maquinària i equip mecànic	566	95
23	3	Fabricació de màquines d'oficina i equips informàtics	0	34
24	3	Fabricació de maquinària i equip elèctric	127	34
25	3	Fabricació de material electrònic	9	8
26	3	Fabricació d'equip mèdic i instruments mèdico-quirúrgic	11	
27	3	Fabricació de vehicles de motor, remolcs i semi remolc	427	32
28	3	Fabricació d'altre material de transport	0	
29	4	Fabricació de mobles, altres ind. Manufactureres	252	82
30	7	Reciclatge	0	
31	2	Producció i distribució d'energia elèctrica i gas	11	10
32	2	Captació, depuració i distribució d'aigua	135	6
33	1	Construcció	1.782	821
34	3	Venda, manteniment i reparació de vehicles de motor	925	265
35	5	Comerç a l'engros i intermediaris del comerç	1.261	346
36	5	Comerç al detall	2.958	963
37	6	Hostaleria	796	401
38	7	Transport terrestre, transport per canonades	258	235
39	7	Transport marítim	0	
40	7	Transport aeri i espacial	66	
41	6	Activitats annexes als transports, agències de viatges	180	48
42	8	Correus i telecomunicacions	42	9
43	7	Intermediació financera	720	27
44	7	Asegurances i plans de pensions	115	
45	7	Activitats auxiliars a la intermediació financera	93	33
46	7	Activitats immobiliàries	255	163
47	7	Lloguer de màquines i equips sense operari	54	18
48	7	Activitats informàtiques	50	32
49	8	Investigació i desenvolupament	33	
50	7	Altres activitats empresarials	3.584	377
51	8	Administració pública, defensa i seguretat social obligat	700	119
52	8	Educació	1.160	132
53	8	Activitats sanitàries i veterinàries; assistència social	2.435	165
54	8	Activitats de sanejament públic	33	10
55	8	Activitats associatives	162	48
56	6	Activitats recreatives, culturals i esportives	479	91
57	7	Activitats diverses de serveis personals	430	202
58	7	Llars que ocupen a personal domèstic	5	8
59	8	Organismes extraterritorials	0	
60		Sense especificar	18	6
			<b>23.438</b>	<b>6.939</b>

**Clústers a Manresa**



**Explotació de recursos naturals.** Agrupa el conjunt d'empreses i entitats de suport l'activitat econòmica de les quals es basa en la transformació dels factors locals de producció relacionats amb els recursos naturals: agricultura, mineria, construcció... El repte competitiu a llarg termini d'aquestes empreses és l'esgotament local dels recursos i el seu encariment relatiu: terra, minerals, sòl edificable, paisatge... L'accés als recursos marca l'avantatge competitiu i, per tant, trobem un bon nombre d'empreses locals.

**Fabricació de commodities.** Inclou tot un seguit de productes que són matèria primera d'altres més elaborats, que es fabriquen amb fortes economies d'escala i han esdevingut estàndards mundials: química bàsica, metal·lúrgia, indústria farmacèutica, ... El repte competitiu d'aquest clúster es la dimensió per poder fer front a les fortes inversions productives i d'R+D. És, per tant, un sector amb una forta tendència a la concentració empresarial, dominat per empreses multinacionals. Les empreses locals hi participen a nivell de nínxols temporals o bé aportant capacitat de distribució.

**Sistemes industrials.** L'habilitat clau de les empreses que formen part d'aquest clúster és la integració de diversos subsistemes tecnològics (combinacions de mecànica, robòtica, electrònica, òptica, informàtica,...) en un sistema estàndard industrialitzable que cobreixi les necessitats d'un grup de consumidors concret. Les empreses d'automoció, electrònica professional, electrònica de consum, fabricants de maquinària, enginyeries de sistemes... tenen el repte de transformar l'evolució de les tecnologies en millors prestacions i funcions noves dels seus sistemes industrialitzats.

**Manufactures de disseny.** La fabricació de productes de consum on el disseny constitueix el principal factor de diferenciació. Aquest clúster està molt relacionat amb els sectors artesanals tradicionals: calçat, joieria, mobles, complements per a la llar, confecció, joguines, on el repte es troba en industrialitzar el disseny i adaptar-lo als canvis continuats de gustos i tendències. El disseny ja no es limita al producte, sinó que s'estén a l'establiment que el comercialitza donant lloc al concepte de producte ampliat; a estratègies de distribució amb marca de canal i a dissenys globals.

**Gran consum.** Una nova categoria d'activitats relacionades amb la irrupció de les grans superfícies comercials. La venda ja no la realitza un prescriptor (el botiguer), sinó que el consumidor es troba sol davant del lineal. En aquest moment, el repte competitiu de les empreses és tenir els seus productes exposats físicament al lineal, amb un *packaging* atractiu, amb reconeixement de marca o bé amb un preu més baix. La indústria d'alimentació i begudes, productes de neteja, higiene personal, qualsevol article susceptible de defensar-se sol en un lineal, a més de botigues i supermercats formen part d'aquest clúster.

**Serveis privats.** A diferència dels productes industrials, els serveis es produeixen i es consumeixen en el mateix moment, no s'emmagatzemen. Però la principal característica que diferencia els serveis radica en què es creen de nou en cada moment íntim de consum entre el client i el prestador del servei, per la qual cosa la seva qualitat pot oscil·lar enormement. El repte, doncs, és industrialitzar aquest servei per aconseguir augments de productivitat i qualitats homogènies independentment del moment de consum i de quina persona concreta presta el servei. A la industrialització del servei en direm servucció. Ens referim als serveis financers, serveis a empreses de tota mena (neteja, consultoria, seguretat, ETTs).

**Turisme i lleure.** Dins dels serveis privats, fem un esment especial al sector de turisme i lleure i el distingim com a clúster amb l'avinentsa que, com en la resta de clústers esmentats, agrupa un nombre prou ampli de subsectors o microclústers amb estratègies diverses: turisme de sol i platja, turisme de muntanya, gastronòmic, cultural, restauració, etc. ja que tots ells mereixerien un tractament específic.

**Serveis públics.** La principal diferència amb els serveis privats està en què són serveis que el mercat no proveeix als preus que els consumidors poden adquirir-los, o bé que el mercat no sap proveir-los perquè es tracta d'activitats relacionades amb els anomenats "béns públics" (aquells béns que són necessaris per configurar una societat cada cop més democràtica, justa, altament formada, equitativa, sana). Parlem, doncs, d'escoles, serveis mèdics, jutjats, policia, ajuntaments.

## **Dinamisme dels clústers del Bages**

Per analitzar la importància relativa dels diferents clústers presents al Bages i el seu dinamisme ens hem recolzat en la informació estadística continguda en l'Anuari Econòmic elaborat per l'Ajuntament de Manresa.

La importància econòmica dels clústers del Bages la podem mesurar en funció del nombre de treballadors assalariats inscrits en el Registre General de la Seguretat Social. En la representació gràfica del quadre adjunt, la dimensió de la circumferència de cada clúster és proporcional al nombre d'assalariats inscrits en el segon trimestre de 2004<sup>1</sup>. Així doncs, des d'un punt de vista de l'ocupació generada, el clúster de Gran consum, amb 11.174 assalariats, és el més important del Bages, seguit pel de Serveis privats (8.466 treballadors), Producció de commodities (7.098 persones), Serveis públics (6.827 treballadors), Explotació de recursos

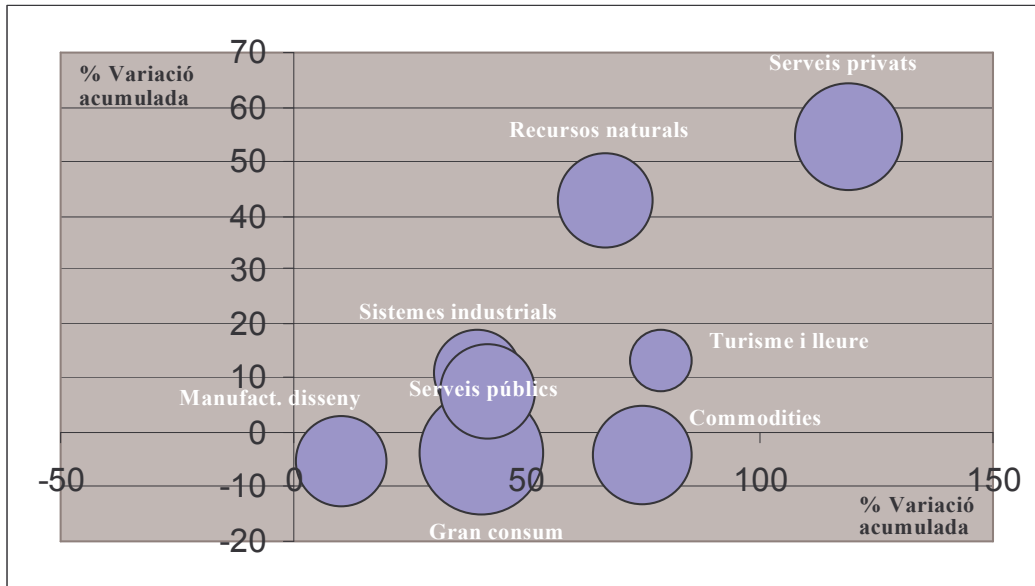
---

<sup>1</sup> La declaració administrativa de les empreses a la Seguretat Social dins d'una mateixa província pot estar domiciliada només a les seus socials, amb independència d'on es localitzin els centres de treball. Per exemple, els treballadors del centre de treball que té la multinacional Pirelli a Manresa no queden enregistrats a les estadístiques del Bages, ja que la seu de Pirelli està a Barcelona.

naturals (6.549 persones), Manufactures de disseny (6.210 persones), Sistemes industrials (5.573 persones) i, finalment, Turisme i lleure (2.910 persones).

## DIAGNOSI DE CONTRAST A NIVELL DE CLÚSTERS Dinamisme dels clústers del Bages, 1996-2004

### Nombre d'empreses creades, 1996-2004



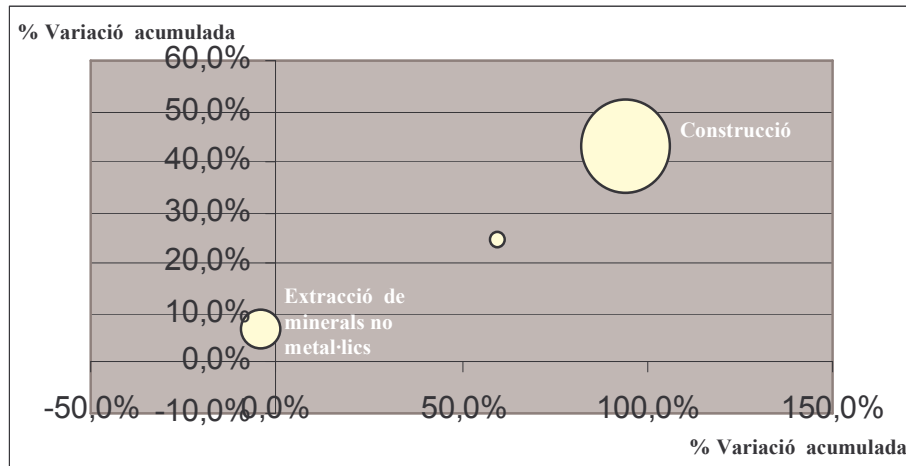
### Nombre de treballadors, 1996-04

El dinamisme relatiu d'aquests clústers el podem aproximar mitjançant dos indicadors d'activitat. D'una banda, la variació percentual del nombre de treballadors en cada clúster ens pot indicar el creixement o l'estancament de l'activitat econòmica. D'altra banda, la variació percentual del nombre d'empreses creades a cada clúster ens pot ajudar a entendre el grau d'emprenedoria local, el qual està vinculat a dos fenòmens: (1) es creen més empreses en aquells sectors amb una major rendibilitat esperada i (2) a igualtat de rendibilitat esperada, es creen més empreses en aquelles activitats amb menors barreres d'entrada (menor inversió en l'establiment inicial, menor necessitat d'un coneixement diferencial del sector, baix domini d'una tecnologia concreta, corba d'experiència menor, etc.).

El subsector de la construcció és el que marca tot el dinamisme del clúster d'**explotació de recursos naturals** del Bages, ja que les activitats d'extracció de minerals no metàl·lics presenten un estancament molt marcat. En efecte, mentre la construcció ha creat en vuit anys 2.531 llocs de treball i 262 noves empreses, el subsector d'extracció de minerals no metàl·lics ni energètics ha destruït 44 llocs de treball i només ha creat, en termes nets, una nova empresa. Tanmateix, es tracta de dos sectors amb dues dinàmiques molt diferents. La construcció té un caràcter marcadament local i una evolució cíclica, amb una elevada rendibilitat esperada en aquest darrer període alcista i unes baixes barreres d'entrada. Per contra, les activitats mineres estan en mans d'empreses multinacionals, condicionades per l'evolució dels preus internacionals, la normativa mediambiental local i els costos salarials.

EXPLOTACIÓ DE RECURSOS NATURALS  
Dinamisme dels subsectors

Nombre d'empreses creades, 1996-2004



Nombre de treballadors, 1996-04

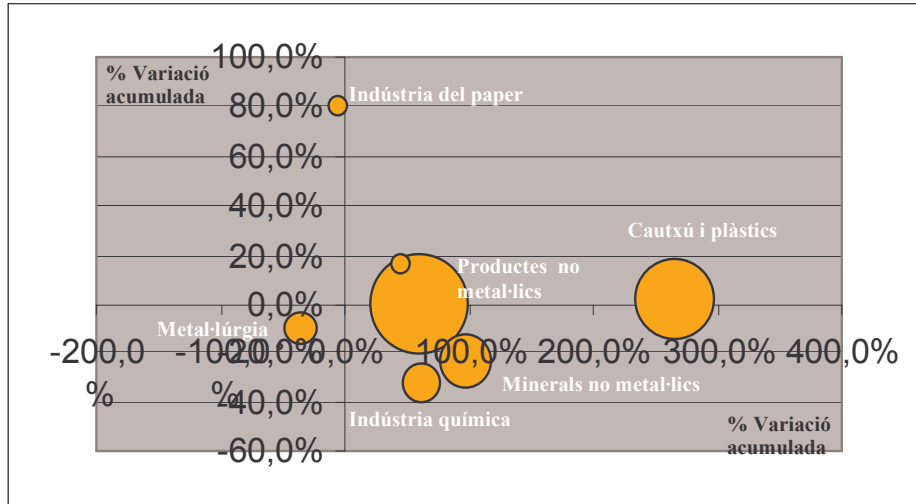
L'any 2004 tenim al Bages unes 870 empreses de la construcció amb una dimensió mitjana de 6 treballadors. L'empresa més gran és Cots i Claret, amb una plantilla mitjana de 123 treballadors i una facturació anual de 25 milions d'euros, segons dades del 2003. Pel que fa a les activitats extractives, 16 empreses ocupen un total de 1.082 assalariats, essent Iberpotash l'empresa capdavantera, amb uns 928 treballadors i una facturació anual de 139 milions d'euros, segons dades del 2003.

El caràcter cíclic de la construcció fa preveure un alentiment de la seva activitat, mentre que les pressions mediambientals i l'evolució dels costos salarials poden marcar un decliu en l'activitat minera de la comarca. És per això que cal emprendre alguna acció per garantir els ritmes d'inversió d'Iberpotash i gestionar l'atracció de noves activitats de valor afegit relacionades amb la matriu Dead Sea Works.

El clúster de **fabricació de commodities** presenta unes barreres d'entrada molt altes en forma de fortes inversions en instal·lacions productives, importants inversions en manteniment i renovació tecnològica i, sobretot, elevades despeses en R+D per desenvolupar nous productes. Aquestes barreres d'entrada expliquen que en els darrers vuit anys s'hagi produït un procés de concentració empresarial amb la desaparició d'unes 22 empreses (una reducció del 4,2%), malgrat que s'hagi produït, en el mateix període, un augment de l'ocupació d'unes 3.039 persones (un 74,9% més). Les elevades despeses de R+D per elaborar producte propi fa que el clúster tingui una elevada presència d'empreses multinacionals, que realitzen aquestes activitats fora del Bages. Tanmateix, volem fer esment de l'existència d'un nombre considerable d'empreses locals molt dinàmiques amb una estratègia de nínxol.

FABRICACIÓ DE COMMODITIES  
Dinamisme dels subsectors

Nombre d'empreses creades, 1996-2004



Nombre de treballadors, 1996-04

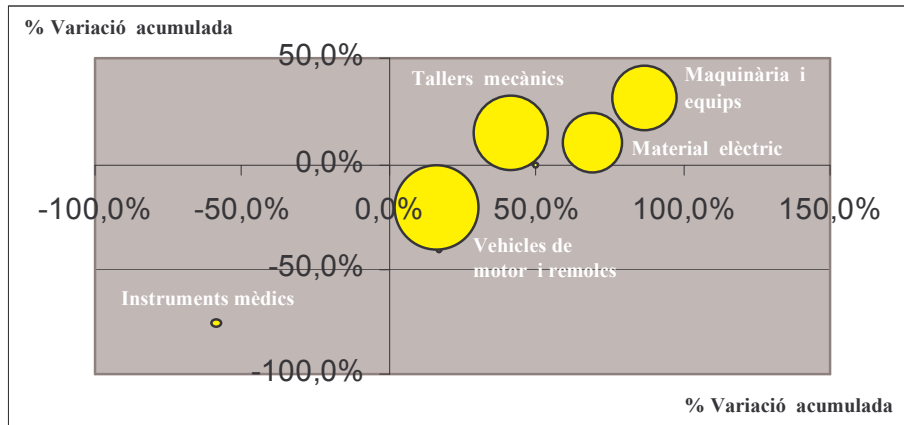
El clúster està format principalment per dos grans subsectors. D'una banda, la fabricació de productes metàl·lics amb 3.050 treballadors el 2004 i, d'altra banda, la fabricació de productes de cautxú i plàstic, amb 1.972 treballadors. Tots dos sectors han vist augmentar la seva ocupació de manera extraordinària, en 1.144 persones el primer i en 1.431 persones, el segon. El tercer subsector per ordre d'importància és el d'indústries de productes minerals no metàl·lics, que ha vist duplicar la seva ocupació fins a uns 908 treballadors l'any 2004.

Les empreses Industrial Química Lasem, S.A., amb 243 treballadors i 31 milions d'euros de facturació; McBride, S.A., amb 196 treballadors i 51 milions de facturació; MB Abrera S.A., amb 173 treballadors i 50 milions de facturació, són les capdavanteres d'aquest sector per nombre d'ocupats. Es tracta d'un clúster amb 12 empreses que facturen al desobre dels 10 milions d'euros i unes altres 12 empreses que facturen al desobre dels 6 milions d'euros.

El clúster de **sistemes industrials** donava ocupació l'any 2004 a un total de 5.573 treballadors i tenia 428 empreses registrades al Bages, un 39,6% i un 10,9% més que l'any 1996, respectivament. Tanmateix, cal distingir en aquesta evolució dues fases de quatre anys completament contraposades. Entre els anys 1996 i el 2000, s'ha viscut una fase d'expansió extraordinària, amb un creixement net de l'ocupació d'unes 1.579 persones, la qual cosa suposa un increment anual acumulat del 40%. Aquesta embranzida en l'activitat va comportar la creació de 42 noves empreses en quatre anys. Tot el contrari del quadrienni següent (2001-2004) marcat per un estancament total en la contractació. En efecte, tan sols es creen dos llocs de treball i es tanquen 58 empreses.

**SISTEMES INDUSTRIALS**  
**Dinamisme dels subsectors**

**Nombre d'empreses creades, 1996-2004**



**Nombre de treballadors, 1996-04**

Aquesta evolució per fases s'explica en gran manera pel comportament del subsector de fabricació de vehicles de motor que va crear 551 llocs de treball durant el primer quadrienni i en va destruir 293 en el segon. El subsector d'instruments mèdics i quirúrgics va experimentar una evolució similar. La venda, manteniment i reparació de vehicles de motor va generar 439 nous llocs de treball en els vuit anys. Els dos subsectors més dinàmics d'aquest clúster han estat el de fabricació de maquinària i material elèctric, que ha experimentat un increment net de 369 treballadors, la qual cosa equival a un increment anual acumulat del 68,8%, i el de construcció de maquinària i equips que ha crescut en 559 treballadors i 24 empreses, amb un increment acumulat del 86,7% i 30,8%, respectivament.

Es tracta d'un clúster extremadament vinculat a l'evolució cíclica de la producció automobilística catalana, SEAT i Nissan, principalment. Les set principals empreses del Bages per volum de facturació (Pirelli, Metalbages, Denso, Gates, Hayes Lemmerz, Ausa, Magnetti Marelli) hi estan fortament relacionades i, d'aquestes, únicament Ausa és de capital local. En aquest sentit, el fet més emblemàtic ha estat el canvi de propietat de Metalbages, que ha mantingut de moment la seu social al Bages, però ha traslladat a unes 30 persones del seu centre de R+D a Abrera, prop del centre tècnic que té la SEAT a Martorell.

El clúster de **manufactures de disseny** està molt condicionat per la crisi del sector tèxtil, que ha vist com en vuit anys desapareixien al Bages 26 empreses, un 10,7% del total. Durant el període 1996-2004 hi ha tres subsectors que han destruït ocupació: tèxtil, cuir i confecció, uns 199 llocs de treball en conjunt. Mentre que, en el mateix període, altres tres subsectors han creat 778 llocs de treball nets: fusta i suro, arts gràfiques i mobles. Entre aquests darrers, el més dinàmic ha estat, sens dubte, el de fabricació de mobles, el qual ha incrementat el seu nombre d'assalariats en 452 persones, fins a situar-lo en 996 persones, un 83,1% més.

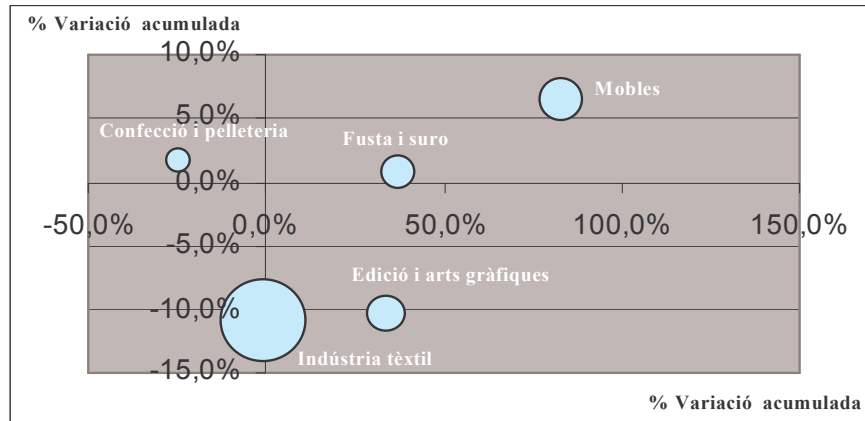
Skis Rossignol, Grup Escada, Joieria Tous, Mobles Rafemar, Confeccions Señor són algunes iniciatives destacades d'aquest clúster. Totes aquestes empreses tenen en comú el disseny com a font d'avantatge competitiu. Aquest disseny no es limita únicament als seus productes, sinó que s'estén al canal de distribució i a la botiga que els ha d'exposar i vendre d'una manera coherent, donant lloc al producte ampliat. El grup alemany Escada i Joieria Tous són dos bons

exemples de comercialització exitosa de manufactures de disseny, on l'empresa que controla el disseny del producte fa un pas endavant i es vincula amb el canal de distribució creant una cadena de botigues (en propietat i/o en règim de franquícia) per tal de garantir un servei homogeni, aparadorisme comú, promoció d'articles, intel·ligència de mercat.

El clúster de manufactures de disseny del Bages està desestructurat, però presenta alguns elements que podrien cohesionar-lo i donar-li valor. De fet, l'embranchada que està prenent l'empresa Tous podria anar en aquest sentit.

## MANUFACTURES DE DISSENY Dinamisme dels subsectors

Nombre d'empreses creades, 1996-2004



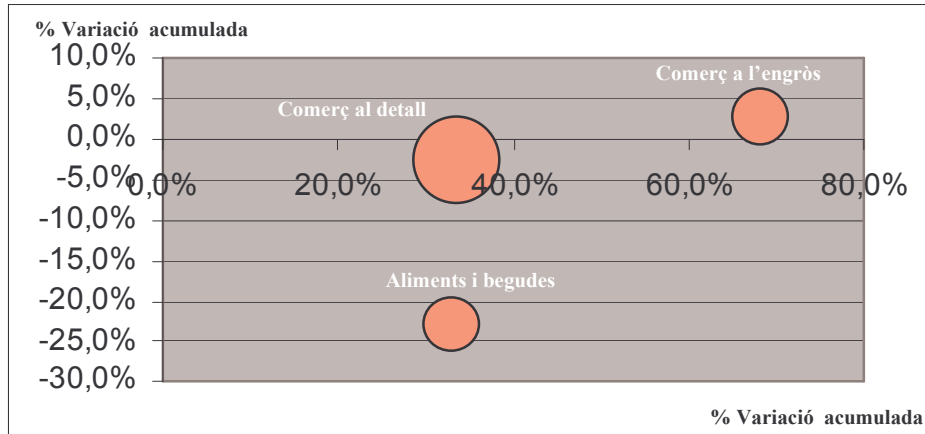
Nombre de treballadors, 1996-04

El clúster de **gran consum** és el més important del Bages en nombre d'ocupats, 11.174 l'any 2004 i 1.467 empreses. Agrupa les activitats econòmiques relacionades amb la distribució de béns segons el nivell d'intermediació: d'una banda el comerç a l'engròs i els intermediaris del comerç (uns 2.729 assalariats i 354 empreses) i, de l'altra, el comerç al detall (uns 5.707 treballadors i 971 empreses). Mentre el nombre d'empreses s'ha reduït, els assalariats han augmentat considerablement en els vuit darrers anys: uns 1.106 treballadors en el primer subsector i uns 1.428 treballadors en el segon.

Tanmateix, aquestes estadístiques no ens permeten analitzar suficientment el canvi en l'estructura comercial que s'ha produït al Bages en aquest període com a conseqüència de la concentració de la distribució i el previsible retrocés del comerç tradicional. Cal recordar que una de les iniciatives locals amb més projecció a Catalunya, la cadena de supermercats Supeco, es va integrar dins d'una altra empresa competidora. La resta d'empreses de la distribució semblen d'abast comarcal, i en destaquen alguns "category killers" com: Llum i Color, S.A., amb 156 treballadors i 37 milions de facturació i Alimentos Congelados Friman, S.A. amb 119 treballadors i 31 milions de facturació. A nivell de distribució alimentària en destaca Supermercats Llobet, S.A., amb 46 treballadors i 24 milions de facturació. La resta d'establiments de dimensió rellevant són concessionaris d'automoció i gasolineres. Hi ha d'altres establiments amb presència comarcal com Caprabo, Lidl, Carrefour, etc., que no apareixen a les estadístiques comarcals perquè tenen les seves seves socials a d'altres llocs.

**GRAN CONSUM**  
**Dinamisme dels subsectors** ■

**Nombre d'empreses creades, 1996-2004**



**Nombre de treballadors, 1996-04**

Pel que fa al subsector d'elaboració de productes alimentaris, les dues principals empreses de la comarca són empreses de primera transformació, en concret escorxadors de carn: Avinyó (334 treballadors i 87 milions de facturació) i Cardoner (296 treballadors i 62 milions de facturació). Les principals empreses de producte elaborat amb marca pròpia són de dimensions més reduïdes i segueixen estratègies de nínxol: Bodegues Roqueta (amb 52 treballadors i 12 milions de facturació) i Xocolates Mollar (27 persones i 9 milions de facturació). Cal tenir present que es tracta del subsector del Bages que ha experimentat el principal tancament d'empreses, unes 42, malgrat que l'ocupació neta hagi crescut en unes 678 persones entre el 1996 i l'any 2004.

Sens dubte, el clúster més dinàmic durant el període 1996-2004 ha estat el de **serveis privats**, el qual ha creat, en termes nets, 4.599 llocs de treball i 399 empreses. La forta creació d'empreses en aquest clúster es pot explicar per l'atractivitat dels negocis en uns mercats en expansió, però també per la facilitat de crear empreses relacionades amb la prestació de serveis a tercers. En efecte, les activitats immobiliàries amb 114 empreses creades i les altres activitats empresarials, amb 103 noves empreses constitueixen el subsector amb major dinamisme emprenedor del Bages, amb l'única excepció de la construcció, que ha creat 262 empreses en el mateix període. Pel que fa a l'ocupació, s'han creat en aquest període 2.983 llocs de treball nets al subsector d'altres activitats empresarials<sup>2</sup>, uns 498 llocs en transport terrestre, uns 297 llocs en activitats immobiliàries i uns 263 llocs de treball en intermediació financera.

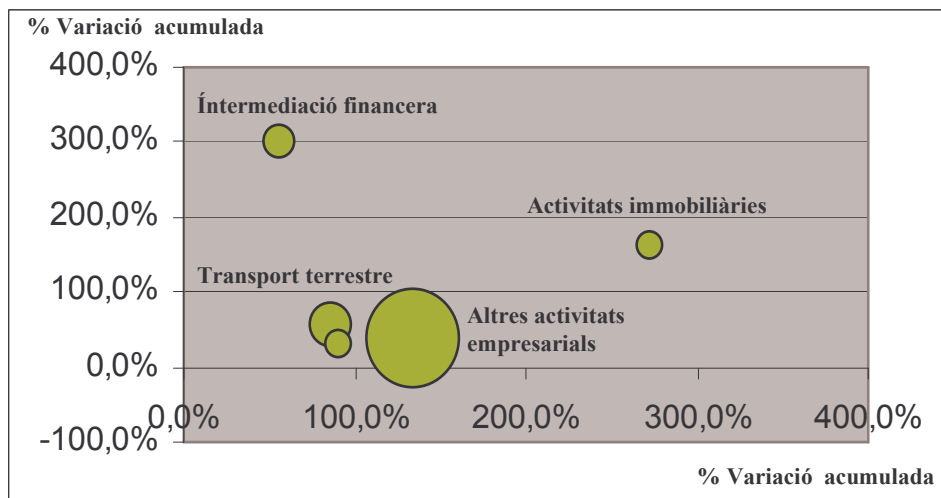
L'empresa de treball temporal Allbecon Spain, amb 141 treballadors i 51 milions de facturació l'any 2003 i l'empresa d'assessorament empresarial INI 6, amb 143 treballadors i 32 milions de facturació, estan entre les empreses traçadores del clúster de serveis privats. D'altra banda, el fet que la seu social de Caixa Manresa estigui al Bages té un impacte positiu a nivell de generació llocs de treball qualificats i d'alta direcció, uns 700. A diferència d'altres caixes d'àmbit local,

<sup>2</sup> Altres activitats empresarials inclou: activitats jurídiques, gestoria i assessoria empresarial, arquitectura, enginyeria, assaigs i anàlisi tècnics, decoració, publicitat, selecció i col·locació de personal, seguretat, treball temporal, etc.

Caixa Manresa està involucrada en la dinamització econòmica de la comarca a través d'alguns projectes emblemàtics. Cal tenir present que aquesta vinculació local és un dels fenòmens diferencials del sistema financer català que, tanmateix, periòdicament ha de fer front a dos tipus d'argumentacions: (1) el règim de propietat de les caixes i la conseqüent elecció dels seus òrgans d'administració i (2) la conveniència de fusionar algunes caixes locals.

## SERVEIS PRIVATS Dinamisme dels subsectors

### Nombre d'empreses creades, 1996-2004



### Nombre de treballadors, 1996-04

Eterre/prez180505

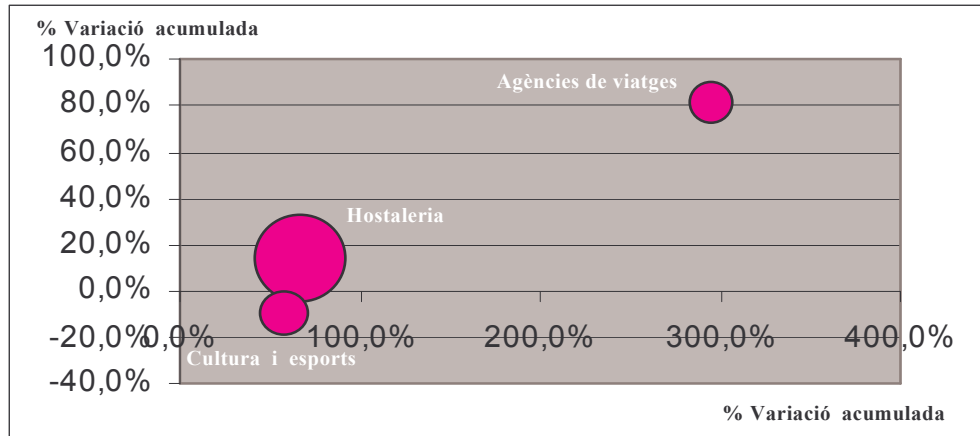
El clúster de **turisme i lleure** ha experimentat durant el període 1996-2004 un increment de 1.282 treballadors i de 66 empreses, la qual cosa representa un increment anual acumulat del 78,7% i del 13,1%, respectivament. El subsector més dinàmic ha estat el de l'Hostaleria, amb uns increments de 753 treballadors i 54 empreses. L'Agrícola Regional, S.A. (ARSA), societat que gestiona les activitats empresarials de Montserrat i DIESA, l'empresa que gestiona diversos establiments d'hostaleria i lleure a Manresa en són les empreses més representatives.

Tanmateix, l'activitat de turisme i lleure del Bages no sembla estructurada entorn a productes turístics definits ni relacionats entre ells. No es constata una oferta gastronòmica diferenciada, ni models empresarials moderns (marca de canal de bars i cafeteries). Existeix una manca clara de places hoteleres de cert nivell per poder consolidar productes turístics.

D'altra banda, algunes iniciatives privades recents poden contribuir a fer evolucionar el sector des de la seva configuració actual. El primer Vilar Rural que ha obert el principal grup turístic de Catalunya, la Sehrs, ho ha fet a Cardona. L'ARSA ha creat per primera vegada una agència de viatges per a promocionar el destí turístic Montserrat. Però, sobretot, destaca el projecte ALICIA que promociona Caixa Manresa a Sant Benet del Bages perquè pot esdevenir un autèntic revulsiu pel clúster de turisme i lleure.

**TURISME I LLEURE**  
**Dinamisme dels subsectors**

**Nombre d'empreses creades, 1996-2004**



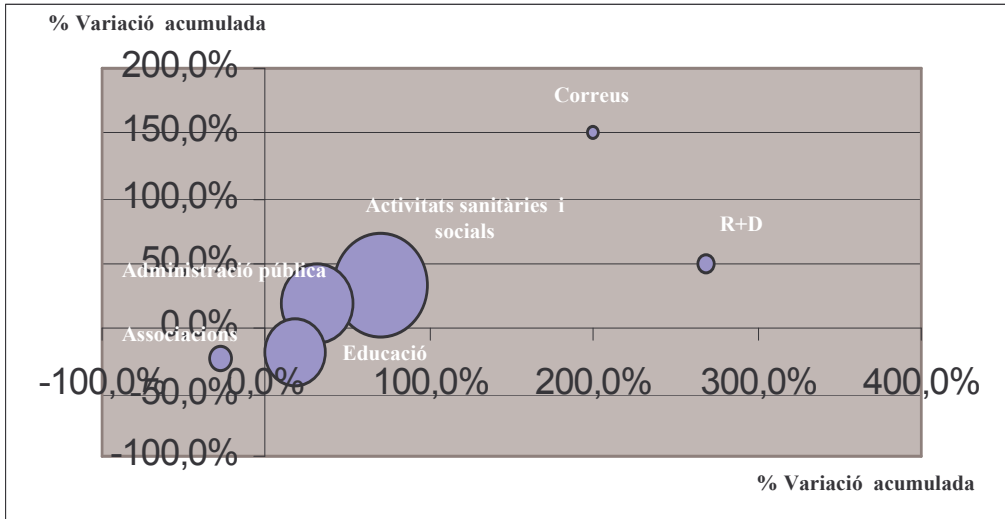
**Nombre de treballadors, 1996-04**

El clúster de **serveis públics** ha experimentat un dinamisme significatiu entre els anys 1996 i 2004, amb un increment net de l'ocupació d'unes 2.001 persones fins assolir la xifra total de 6.827 treballadors; també s'han creat unes 35 noves empreses fins arribar a completar un total de 497 empreses registrades, la qual cosa suposa un increment anual acumulat d'un 41,5% i d'un 7,6%, respectivament. Aquest dinamisme s'explica sobre tot per l'impuls del subsector sanitari i d'assistència social que ha vist incrementar els seus treballadors en 1.282 persones (amb un augment acumulat del 70,1%) i en 44 noves empreses (un 33,8% més). El subsector d'administració pública i seguretat social ha augmentat el nombre net d'assalariats en 440 persones i ha creat 21 empreses, la qual cosa significa uns increments acumulats del 31,7% i del 20,0%, respectivament. Les activitats associatives han experimentat un retrocés clar en la seva activitat, amb una caiguda en l'ocupació de 77 persones (un 27,3% menys) i amb una destrucció neta de 14 empreses (un 21,9% menys)

Els dos organismes de referència en aquest clúster són, d'una banda, l'Ajuntament de Manresa i, d'altra banda, la Fundació Privada Althaia que gestiona la xarxa assistencial de Manresa.

**SERVEIS PÚBLICS**  
**Dinamisme dels subsectors**

**Nombre d'empreses creades, 1996-2004**



**Nombre de treballadors, 1996-04**

## **Pla d'accions (document de treball)<sup>3</sup>**

---

Aquest document pretén subratllar i posar en valor les iniciatives/propostes noves que es deriven implícitament o explícita de les converses mantingudes amb el grup d'agents de canvi i que clarament poden reforçar i relançar el sistema local d'innovació de Manresa i el Bages. Val a dir, però, que existeixen un seguit de necessitats i demandes en relació a la millora de la competitivitat del Bages que han estat expressades per la majoria d'agents de canvi i que, tanmateix, aquest treball no recull: millora de la connexió ferroviària, de la xarxa de carreteres, de l'accés a l'ample de banda... Igualment, tampoc no fa esment de les accions i programes públics que, tot i incidir positivament en la creació-consolidació del sistema local d'innovació, es troben ja en marxa o, fins i tot, consolidats.

Aquest pla d'accions per a la promoció de la innovació a Manresa s'estructura en cinc línies de treball:

- I. Creació d'un entorn sofisticat amb marca pròpia**
- II. Activació i manteniment de l'emprenedoria**
- III. Atracció de persones clau i foment de les relacions en xarxa**
- IV. Creació de centres de coneixement diferencial**
- V. Creació d'espais intel·ligents**

### **I. CREACIÓ D'UN ENTORN SOFISTICAT AMB MARCA PRÒPIA**

L'atracció de talent es pot fer per raons objectives (oportunitats laborals, preu de l'habitatge, xarxa assistencial), però té implícit un element emotiu fonamental, l'autoestima. S'ha de poder justificar amb orgull entre el cercle d'amics i coneguts la següent afirmació: "m'he traslladat a viure/treballar a Manresa". En definitiva, cal construir un discurs que, a força de repetir-lo

---

<sup>3</sup> Aquest pla d'accions és un document de treball provisional elaborat per Eugeni Terré a partir de les entrevistes a 14 agents locals de canvi del Bages. Pretén ser una eina per a la reflexió i discussió interna dels responsables municipals. No ha estat pensat perquè sigui distribuït fora d'aquest àmbit.

insistentment, vagi arrelant entre els ciutadans. Es presenta a continuació una sèrie d'actuacions que poden ajudar a definir aquesta identitat.

1. **Creació d'una marca de ciutat per posicionar Manresa.** La ciutat necessita diferenciar-se de l'entorn més proper. Cal construir una marca a partir de la vinculació del Bages i Manresa a un seguit d'intangibles molt ben seleccionats: personatges, moments de la història, empreses, esdeveniments de rellevància artística singular, etc. La muntanya de Montserrat és un element clau que està present en el subconscient col·lectiu dels manresans i que caldrà tenir en compte. Empreses com Tous poden aportar un signe de creativitat, modernitat, internacionalització. Igualment, el fet que un científic internacional hi visqui o s'hi relacioni (Ferran Adrià i Valentí Fuster amb el programa Alícia). L'interès arquitectònic i artístic de Manresa podria contribuir també a generar aquesta marca.

És bàsic que el procés de comercialització i comunicació d'aquesta marca no s'iniciï abans de cinc anys, per no desgastar-la prematurament amb valors inexistent. La marca no pot ser mai el punt de partida, sinó el final d'un procés de creació d'un entorn sofisticat que transmeti alguna cosa atractiva, per exemple: "innovació", "benestar".

- i. *Contractar una empresa de comunicació que elabori aquesta estratègia de posicionament, d'acord amb una estratègia de ciutat.*
- ii. *No iniciar la comunicació formal fins d'aquí a cinc anys, quan hi hagi de forma tangible uns elements de comunicació sòlids.*

Responsable: Ajuntament de Manresa

2. **Arquitectura: desenvolupament de demanda sofisticada en arquitectura i urbanisme a través del lideratge municipal.** Moltes activitats productives, especialment les relacionades amb les manufactures de disseny, necessiten d'espais urbans singulars per reforçar la seva imatge de marca. Com hem dit, Manresa encara no transmet una marca diferenciadora; no es recolza en l'arquitectura ni en l'urbanisme. Per exemple, en la darrera celebració del vintè aniversari de l'osset de Tous, tot i tractar-se d'una empresa amb seu a Manresa, els convidats, les autoritats i la premsa varen ser convocats a una botiga del Passeig de Gràcia de Barcelona. El repte seria que el 30è aniversari es celebrés a Manresa.

Ja és conegut que la transformació de la marca Bilbao s'inicià amb el Guggenheim. Girona i Tarragona han seguit estratègies diferents. Manresa té encara un llarg camí per recórrer, però ha d'evitar, a curt termini, la degradació del casc antic, tant en termes arquitectònics i urbanístics com d'activitat social i econòmica.

Atès que la iniciativa privada no lidera una arquitectura innovadora amb qualitat diferencial, cal que, des de l'urbanisme municipal, es tingui un lideratge més actiu:

- i. *Liderar una planificació urbana global seguint algun model propi de ciutat emmarcat en les principals tendències d'avantguarda. La ciutat com a transformadora dels seus ciutadans, com a marca, etc.*
- ii. *Realitzar encàrrecs municipals emblemàtics per la seva qualitat i formulació agosarada, que encetin un debat i marquin el lideratge en aquest camp. Manresa hauria de poder justificar la necessitat de desenvolupar un projecte tipus "Guggenheim", que la situés en el mapa de l'arquitectura contemporània.*
- iii. *Normativa municipal més exigent pel que fa a la qualitat arquitectònica dels projectes privats.*
- iv. *Millora de l'accés a la informació quant als usos del sòl, prioritats urbanístiques i normatives, així com millora substancial en l'agilitat administrativa.*

Responsable: Ajuntament de Manresa

3. **Gastronomia: projecte Àlícia ha d'esdevenir un revulsiu per a la restauració i el turisme del Bages.** El projecte Àlícia té els components essencials per projectar una nova imatge de Manresa i del Bages a nivell català, estatal i internacional. Recull un dels principals reptes de la societat occidental: promoure hàbits dietètics saludables. Es tracta d'una iniciativa liderada per Caixa Manresa que compta amb el suport de la Generalitat i que té per objecte incidir en els principals problemes alimentaris del segle XXI: gaudir amb una alimentació sana; recuperar els hàbits alimentaris saludables i produir una nova oferta gastronòmica amb nous formats i nous serveis. El concepte és molt innovador i compta amb la implicació de personalitats d'una gran projecció internacional: en Valentí Fuster (metge cardiòleg) i en Ferran Adrià (el millor cuiner del món).
- i. Cal donar suport a la iniciativa de Caixa Manresa amb el suport administratiu necessari perquè pugui complir els terminis fixats, la primavera del 2007.*
  - ii. Dur a terme campanyes de formació i sensibilització per tal de conscienciar i dotar de factors de diferenciació els restauradors del Bages i convertir la comarca en un centre gastronòmic reconegut associat a aquesta revolució gastronòmica.*
  - iii. Caldria estudiar la conveniència d'encarregar un procés de certificació a Àlícia pel menjar sà, divertit i de qualitat i generar experts en aquesta certificació..*
  - iv. Qualsevol estri de cuina o electrodomèstic que es desenvolupi per produir la nova generació de plats, hauria d'esdevenir un projecte de fi de carrera per als estudiants de Manresa, amb la col·laboració del CTM.*
  - v. Entendre, coordinar i potenciar la comunicació del projecte Àlícia.*

Responsable: Caixa Manresa.

4. **Turisme: creació d'un nou producte turístic de format religiós-cultural al voltant de Manresa.** El Bages compta amb molts projectes turístics que centren el seu interès en fer atractiu el territori, sense tenir en compte que un bon coneixement i control del canal de distribució és bàsic per garantir-ne l'èxit. D'altra banda, moltes d'aquestes iniciatives són públiques i no preveuen que, en darrer terme, el turisme ha de generar activitat econòmica i, per tant, hi ha d'haver algú que vulgui fer-hi negoci. Aquest fet planteja contradiccions com ara que es pretengui dinamitzar un sector on, per exemple, costa trobar personal (perquè no vol treballar festius o fer horaris desavinents). Tampoc no sembla que hi hagi molts empresaris disposats a invertir-hi.

A títol d'exemple, l'eix que uneix Montserrat – Manresa (Cova de Sant Ignasi de Loiola) – Sant Benet del Bages (Mil d'anys d'història) – Cardona podria ser atractiu per a grups de turisme religiós i cultural. De moment, només Montserrat fa una promoció prou activa i definida que li permet atraure dos milions de visitants l'any, dels quals Manresa en capta molt pocs. El projecte de Sant Benet del Bages pretén captar, a partir del 2007, uns 150.000 visitants anuals, principalment famílies catalanes i empreses. Tot i aquest context favorable i l'elevada significació religiosa de la Santa Cova, Manresa podria també deixar perdre l'oportunitat d'interessar els turistes atrets per Sant Benet, si no és capaç de crear un producte turístic que vinculi les seves propostes amb les de la ciutat.

- i. Elaborar un pla de desenvolupament de producte turístic per fer entrar a Manresa part dels visitants de Montserrat i dels que aniran a Sant Benet.*
- ii. Incentivar la creació de noves places hoteleres, per tal de complementar les 85 previstes en el projecte de Sant Benet per fer convencions i reunions d'empreses.*
- iii. Definir el producte turístic de Manresa, creant el concepte, definint l'estratègia de comunicació, però sobretot, establint el canal: on i com ha de sortir Manresa en els catàlegs dels operadors turístics.*

Responsable: Ajuntament de Manresa, l'ARSA (?), Caixa Manresa (?)

## II. ACTIVACIÓ I MANTENIMENT DE L'EMPREDORIA

El lideratge empresarial a la comarca del Bages està molt marcat pel paper de Caixa Manresa, la fortalesa d'algunes noves iniciatives locals (Vilardell Purí, INI6, Ponsa, Tous, Pujol Muntalà, Oliva i Torra, Semen Cardona, etc.) i l'amenaça latent de deslocalització per part de les empreses multinacionals. El procés de venda de les empreses familiars locals ha continuat davant la complexitat de la competència internacional, els reptes de gestió i el cansament intern. Cal, doncs, fomentar el manteniment de les activitats productives a la comarca i la creació de noves iniciatives empresarials. Proposem les següents actuacions:

5. **Sensibilització sobre el relleu generacional en les empreses familiars del Bages.** Organització de cursos i seminaris encaminats a sensibilitzar les empreses familiars sobre la importància de donar entrada a perfils externs de directius, de planificar el relleu generacional i evitar d'aquesta manera la venda d'empreses competitives com a conseqüència del cansament del *management*.

Responsable: Un agent local (?) amb la col·laboració del CIDEM.

6. **Programa de retenció d'empreses multinacionals al Bages.** La localització d'activitats productives en un territori està sotmès a cicles de vida cada vegada més curts per la qual cosa cal gestionar la seva transformació al llarg del temps i atraure inversions de "transformació". Un bon exemple d'aquesta gestió ha estat l'experiència de Hewlett Packard al Vallès que, competint amb Palo Alto i Stuttgart, ha sabut transformar-se de centre manufacturer a un centre de disseny i gestió de la producció, gràcies a un management local excel·lent.

Elaboració d'un programa a mida per a cada empresa multinacional (Pirelli, Metalbages, Gates Vulca, Iberpotash) per anticipar possibles deslocalitzacions i retenir altres activitats d'alt valor afegit com el disseny, el desenvolupament de nous productes, la logística o bé altres activitats intensives en personal, com el servei post venda (call centers, per exemple).

- i. *Donar suport al management local i millorar la seva interlocució amb la matriu per tal d'atraure al Bages aquestes activitats.*
- ii. *Organitzar/aprofitar missions institucionals (President de la Generalitat, Conseller d'Indústria, Alcalde de Manresa) per reforçar la interlocució amb les matrius.*
- iii. *Oferir suport tecnològic via finançament privilegiat per tal d'incentivar aquestes activitats.*

Responsable: Un agent local (??) amb la col·laboració institucional del CIDEM (Àrea d'Inversió estrangera).

7. **Programa per passar dels serveis al producte propi adreçat a tallers i enginyeries.** Les empreses multinacionals presents al Bages han traslladat la pressió de la competència internacional als seus proveïdors locals. Alguns d'aquests proveïdors són tallers metalmeccànics que no contempen estratègies de desenvolupament de producte propi tot i disposar de tecnologia diferencial testejada a nivell internacional. També existeix un bon nombre d'enginyeries amb tecnologia que podrien donar aquest salt.

El CTM, mitjançant el seu programa de sensibilització sobre la gestió de la innovació, està fent bona feina en aquesta línia i ha comprovat que l'èxit s'aconsegueix al llarg dels anys. D'altra banda, caldria incentivar que les empreses que ja han pres consciència de les seves possibilitats de desenvolupar producte propi s'engresquin a fer el pas i desenvolupar un paquet a mida on s'incloguin aspectes relacionats amb la distribució (trobar un distribuïdor i afrontar la internacionalització).

- i. Situar els tallers metalmeccànics com a interlocutors de la Política d'Innovació.*
- ii. Donar suport al programa de sensibilització sobre la gestió de la innovació del CTM.*
- iii. Donar suport al programa de personalització de la innovació per a cada empresa.*

Responsable: CTM amb capacitat d'arrossegar altres institucions com, la UPC (Innova), el CIDEM (xarxa de Business Angels, capital concepte) i el COPCA (distribuïdors i exportació).

8. **Foment de la intra-emprenedoria en empreses consolidades.** (Cal aconseguir que les empreses familiars, els proveïdors de segon nivell, les enginyeries i els tallers locals amb tecnologia diferencial contemplin activament una estratègia de producte propi i d'innovació.
- i. Promoure un programa de "best practices" relacionat amb la innovació i la intra-emprenedoria amb exemples com: Pujol Muntalà, Vilardell Purí, INI6, Tèxtil Ponsa (Míriam Ponsa).*
  - ii. Posar en valor el Programa de Difusió de la Cultura de la Innovació que duu a terme el CTM i en el qual s'estimula les empreses a:*
    - a. Incorporar personal tècnic*
    - b. Iniciar projectes de desenvolupament de producte propi*
    - c. Sistematitzar la gestió de la innovació a través d'un departament de R+D, metodologies de gestió de projectes, etc.*
  - iii. Informar sobre el finançament de la intra-emprenedoria.*

Responsable: Contractació a un fons de capital risc o a una empresa de M&A l'avaluació del pla de negocis, perquè ajudin a cercar finançament per a aquests projectes.

9. **Atracció d'inversió empresarial externa.** El cicle de vida empresarial d'algunes empreses rellevants del Bages ha entrat en una fase de maduresa que fa difícil preveure increments d'inversions significatives. D'altra banda, les inversions derivades de la nova emprenedoria i de la intra-emprenedoria a la comarca tampoc semblen poder garantir, a curt termini, un flux d'entrada de capitals rellevants.

En conseqüència, per tal de mantenir una taxa raonable de formació de capital productiu, cal desenvolupar una estratègia per atraure i canalitzar nova inversió productiva de valor afegit cap el Bages. Proposem tenir en compte els següents punts:

- i. Elaborar un manual amb els factors d'atracció del territori: qualitat de vida, preu dels habitatges, salaris, preu del sòl industrial, qualitat del sòl industrial, connectivitat, centralitat... a més un posicionament intangible.*
- ii. Fer una campanya de promoció i de relacions públiques per posicionar el Parc Tecnològic en el centre d'aquesta estratègia: innovació, tecnologia, centralitat, qualitat de vida...*
- iii. Posar en marxa un programa per atraure una indústria motora. Fer lobby al MINER (Ministre Montilla) per localitzar al PTB una empresa d'alta tecnologia relacionada amb la indústria militar, aeronàutica, materials, etc.*
- iv. Establir aliances amb l'Oficina d'Inversions estrangeres del CIDEM per tenir accés a les comandes d'empreses estrangeres que cerquen una localització privilegiada a Catalunya.*

Responsable: El Parc Tecnològic és l'instrument òptim per canalitzar aquest projecte mitjançant un equip de gestió de professionals qualificats, una estratègia de comunicació i una política d'aliances, especialment amb el CIDEM.

### III. ATRACCIÓ DE PERSONES CLAU I FOMENT DE LES RELACIONS EN XARXA

Tot i que els factors de l'entorn condicionen en gran manera la capacitat d'innovar d'un territori, les persones són, entre aquests factors, l'element màgic que marca la diferència. Un bon exemple és l'estat de Washington als EUA que varen passar de ser una economia basada en la indústria extractiva (pesca, mineria, agricultura i explotació forestal) a una de les potències mundials en activitats intensives en tecnologia. El canvi va venir de la mà de dos emprenedors, en Bill Boeing i en Bill Gates, que varen decidir traslladar les seves empreses allà on havien nascut i on volien viure. Tota Galícia també s'ha beneficiat de l'emprenedor Amancio Ortega, fundador de Zara. Crear un entorn on passin coses, on hi hagi relacions en xarxa entre agents interessants, pot aportar efectes dinamitzadors molt importants.

10. **Desenvolupament d'una comunitat d'agents d'innovació al Bages.** Paradoxalment, els accessos per carretera a Manresa i la seva senyalització sembla que pretenguin allunyar els "forasters". En l'àmbit social, sembla que les coses també succeeixen de forma natural entre el grup dels "de sempre" i resulta difícil a algú de fora incorporar-se amb intensitat, estar assabentat, rebre notícies,.... Es tracta d'obrir aquest cercle mitjançant el desenvolupament d'una comunitat d'usuaris formada pels agents de canvi locals, de manera que puguin interactuar entre ells i incorporar el "talent ocult" i dispers de la Ciutat.
- i. *Benchmark a alguna ciutat capdavantera a nivell internacional en la creació de comunitats d'innovació i en l'absorció i integració del talent "nou vingut".*
  - ii. *Elaborar un "Who is who" a nivell local, amb identificació de capacitats de lideratge de projectes.*
  - iii. *Impulsar una comunitat web + coffee + project, on puguin interactuar entre ells.*

Responsable: Societat civil amb el suport de l'Ajuntament de Manresa

11. **Programa de relacions públiques per vincular manresans il·lustres al desenvolupament empresarial del Bages.** Sovint, les persones que assoleixen un èxit professional sòlid es marquen com a objectiu íntim el reconeixement i la transcendència socials. Les societats anglosaxones tenen una gran experiència en utilitzar aquestes persones en benefici de la comunitat. Els països mediterranis, però, aquesta pràctica és menys freqüent. La nova llei del mecenatge va en aquesta línia. Cal detectar aquests manresans il·lustres i identificar molt bé els projectes en els quals puguin aportar el seu lideratge i posar els mitjans organitzatius perquè es trobin còmodes tot dedicant temps a liderar alguna iniciativa local.
- i. *Identificar manresans/bagencs il·lustres no vinculats a Manresa: Isidre Fainé, Serra Santamans, Màrius Rubiralta, Valentí Fuster, etc.*
  - ii. *Identificar de projectes on podrien exercir el seu lideratge.*
  - iii. *Elaborar una estratègia de relacions públiques per vincular-los al Bages i a la seva capital mitjançant projectes que ells puguin liderar i amb els quals es puguin identificar.*
  - iv. *Crear factors de reconeixement: medalla de la ciutat, ciutadà il·lustre, etc.*

Responsable: Ajuntament de Manresa

#### IV. CREACIÓ DE CENTRES DE CONEIXEMENT DIFERENCIAL

12. **Creació de l'Escola de Gestió de manufactures de disseny "Rosa Oriol"**. El Clúster de Manufactures de Disseny del Bages és de dimensions reduïdes i està desestructurat. El lideratge inqüestionable de Tous en el sector de la joieria i regal personal podria ajudar a organitzar aquest sector i projectar-lo cap a fora. La Rosa Oriol és una empresària de primer nivell, que ha ajudat a crear l'empresa essent mare de quatre filles. Encarna, per tant, una nova forma d'emprenedoria i transmet uns valors molt arrelats a Manresa i al Bages. Entre d'altres, ha aportat la seva creativitat al disseny de les col·leccions, a l'aparadorisme i a la selecció dels intangibles que suporten la marca. La Rosa Oriol pot fer una tasca exemplificadora.

Un dels projectes en què la Rosa Oriol podria aportar la seva experiència és en la redefinió de l'escola de disseny municipal o en la creació d'una de nova. Aquesta escola podria repensar-se sota la seva direcció, per tal de formar orfebres i joiers - i també d'altres oficis artesans- en la gestió dels seus negocis. Els hauria d'ajudar a fer el pas estratègic des de l'artesania a la indústria, precisament el salt que ha sabut fer Tous amb tant d'èxit. Podria esdevenir també un centre de formació per als franquiciats de Tous i d'altres marques de canal.

- i. *Definir un esborrany de pla de treball* per poder fer una proposta atractiva de col·laboració: objectius, concepte inicial, pressupost, aliances, *benchmark* internacional, etc.
- ii. *Seleccionar un responsable* que estiri inicialment del projecte.
- iii. *Interessar Caixa Manresa en aquest projecte* per trobar sinèrgies amb Alícia (gurús Fuster i Adrià, gestió discreta, etc.).
- iv. *Cercar finançament addicional*.

Responsable: Ajuntament de Manresa i Rosa Oriol

13. **Transformació de la UpC de Manresa en una nova uPc**. Tradicionalment, les empreses del Bages han tingut problemes per atraure talent de fora i retenir-lo al Bages. És per això que prefereixen contractar els estudiants que surten de la UPC de Manresa, amb els quals mantenen una relació continuada i estable en el temps.

La UPC no aporta a Manresa el seu màxim potencial. La formació que dóna està lluny del diferencial científic d'una gran universitat, però tampoc dóna la formació estrictament pràctica d'una politècnica. Aquest desavantatge actual es podria convertir en quelcom nou: una autèntica Escola Politècnica.

En efecte, el seu objectiu hauria de ser formar professionals-enginyers d'alt nivell i no pas amb l'abstracció científica dels propis plans d'estudi, tot seguint el model de les universitats politècniques alemanyes o la nova experiència de la universitat de Mondragón, la qual cosa podria ajudar la uPc de Manresa a diferenciar-se en el saturat mapa universitari català. Hauria de comptar amb un professorat que tingués experiència directa en el món empresarial: directors d'enginyeria, directors de departaments d'R+D d'empreses. De fet, el vessant pràctic hauria de ser un element diferenciador en el currículum formatiu d'aquests estudis politècnics. Fóra bo que sorgís de la col·laboració entre el Parc Tecnològic, el Consell Tecnològic de Manresa i la UPC.

- i. *Redefinir el paper de la UPC de Manresa* per aconseguir una major tasca transformadora, una col·laboració més estreta amb el CTM i millorar la qualitat de la formació, amb un enfocament eminentment pràctic.

- ii. *Incorporar el Programa Innova per incentivar l'esperit emprenedor entre els estudiants, directius i professionals actius en les empreses. Coordinació d'una Xarxa de Business Angels*
- iii. *Establir una estratègia per crear una autèntica escola politècnica, on els estudiants rebin una formació pràctica d'elevada qualitat, per part de professors que tenen experiència professional directa en aquelles matèries que imparteixen.*

Responsable: Directius UPC, Ferran Laguarda, Carme Botifoll i Ajuntament de Manresa.

14. **Potenciació del CTM.** La feina que realitza el CTM és molt bona. El CTM s'organitza en tres àrees: tecnologia ambiental, tecnologia de materials i suport a la innovació. Treballa bàsicament per a empreses de Catalunya. Tanmateix, el pes de les empreses del Bages en el conjunt de la cartera de clients de la institució és força limitat: no supera el 20%.

El treball de difusió de la cultura de la innovació en les empreses del Bages és una prioritat important per al CTM. De totes maneres, és una tasca lenta i amb resultats a mig-llarg termini. El procés de maduració que va des de que les empreses reben la primera visita del departament comercial fins que es decideixen a posar en marxa alguna actuació en el terreny de la innovació/recerca tecnològica és d'uns 8-9 mesos. El CTM té alguns reptes per endavant:

- i. *Millorar la col·laboració amb la UPC de Manresa.* Hauria d'augmentar el nombre d'estudiants que hi col·laborin amb projectes fi de carrera.
- ii. *Augmentar la influència del CTM al Bages,* especialment pel que fa al pas de les petites empreses dels serveis al producte propi.
- iii. *Analitzar la possibilitat de crear un centre de desenvolupament de materials lleugers.*

Responsable: Carme Botifoll

15. **Creació del Centre Tecnològic de Materials Lleugers.** El Bages té una mancança important de centres de coneixement especialitzats. El coneixement tendeix a concentrar-se de forma natural al costat del coneixement, per la qual cosa és difícil que a Manresa hi aparegui espontàniament cap centre de R+D que no estigui planificat. D'altra banda, hi ha una enorme competència per atraure centres tecnològics cap a Barcelona (22@ i universitats), als campus de les universitats de comarques i a ciutats mitjanes.

Cal, doncs, definir una estratègia per captar aquesta infraestructura. Caldria explorar l'oportunitat d'impulsar-ne una en el terreny dels materials lleugers, una tecnologia utilitzada per la indústria militar, l'aeronàutica i l'automoció i que complementa l'estratègia del CTM i la del PTB.

La societat matriu d'Iberpotash és l'empresa israeliana Dead Sea Works, una multinacional que manté una activitat d'investigació molt destacada en el camp dels materials lleugers.

- i. *Definir una estratègia per atraure un nou centre tecnològic al Bages.*
- ii. *Fer lobby a Madrid (Ministre d'Indústria) per aconseguir un centre tecnològic del CSIC relacionat amb materials lleugers.*
- iii. *Fer indagacions a Iberpotash per explorar possibles sinèrgies en aquest camp, anticipant la gestió de la crisi mediambiental que s'acosta.*

Responsables: Ferran Laguarda, Carme Botifoll, Parc Tecnològic, Ajuntament Manresa

16. **Creació d'una infraestructura tecnològica al voltant de la gestió de residus.** La gestió de residus és un sector amb molt potencial al Bages. D'una banda, el CTM té una àrea específicament dedicada a la recerca en aquest àmbit. De l'altra, el Pont de Vilomara i Rocafort és un municipi que ha apostat per acollir-ne indústries de producció (de moment, en té tres: reciclatge de piles, de frigorífics i de ferralla electrònica).
- i. *Definir una pla per analitzar la viabilitat d'una infraestructura tecnològica al voltant de la gestió de residus..*

Responsable: Ajuntament de Manresa i CTM.

17. **Creació d'un centre de referència per a la prevenció i extinció d'incendis forestals.** El coneixement diferencial es crea sovint motivat per desavantatges de l'entorn, com per exemple, la tecnologia d'aprofitament de l'aigüa i de defensa contra l'aigua desenvolupades a Israel i Holanda, respectivament. La repetició d'importants incendis forestals al Bages pot constituir una argumentació legítima per justificar sistemes de prevenció nous i, per tant, l'estudi i el desenvolupament d'aquests mètodes entorn a un centre de referència i de desenvolupament tecnològic.

Hauria d'aglutinar diferents serveis i línies de treball: prescripció normativa, recerca tecnològica, qualificació de recursos humans (bombers, protecció civil, educadors), etc. El Bages hauria d'esdevenir un territori per a l'experimentació de les iniciatives que sorgissin d'aquest centre: boscos amb sensors de fum, globus de detecció de focs, connexió directa amb satèl·lits... Hauria de comptar amb el suport institucional i financer de la Generalitat (conselleries d'Interior, Agricultura, Medi Ambient...).

- i. *Definir les línies generals del projecte i demanar la seva ubicació al Bages, en termes de compensació per la freqüència, intensitat i periodicitat amb què la comarca ha patit incendis forestals, en els darrers anys.*

Responsable: Ajuntament de Manresa.

## V. CREACIÓ D'ESP AIS INTEL·LIGENTS

18. **Parc Tecnològic Catalunya Central.** El Parc Tecnològic és un projecte que genera il·lusió entre el teixit empresarial de la ciutat. Es troba encara en fase de planejament urbanístic. Amb tot, caldrà abordar aviat la seva especialització, tant pel que fa al tipus d'empreses que s'hi han d'allotjar, als serveis que oferirà a les empreses allotjades, així com al tipus d'espais .

El Parc Tecnològic hauria de convertir-se en un dels principals agents impulsors de la innovació tecnològica (conjuntament amb el CTM i la UPC) al Bages. En aquest sentit, la clau serà dotar-lo d'un equip professional d'alt nivell que pugui gestionar la promoció del Parc, atraure les empreses objectiu, seleccionar les candidates, establir aliances amb agents complementadors i proveir de serveis diferencials a les empreses instal·lades. Un cop completats els objectius inicials, aquest equip gestor pot tenir una influència positiva més enllà dels propis límits del Parc.

- i. *Definir el posicionament del Parc: l'especialització dels espais, els tipus de servei de valor afegit a les empreses i les aliances estratègiques amb tercers.*
- ii. *Analitzar la viabilitat de crear una agència d'innovació de caràcter mixta que operi des del Parc i estigui dirigida per l'equip directiu del Parc, tot seguint pautes de política pública.*

Responsable: PTB

19. **Espai per a creadors novells.** Manresa pot oferir un entorn diferent al d'una ciutat com Barcelona per a dissenyadors novells de diverses disciplines. Qui crea des de Manresa ho fa pensant en el món perquè és conscient que ha de sortir, veure coses noves, tenir experiències llunyanes, etc. Aquest neguit per projectar-se cap enfora pot no ser tan evident a ciutats com ara Barcelona, que poden creure's punt d'arribada i no de partida. Per dinamitzar el clúster de manufactures de disseny, podria crear-se un espai multidisciplinar, multiformat en algun antic edifici de la ciutat, com per exemple l'antiga fàbrica Ponsa. Parlem de projectes creatius, com el llançament d'una nova col·lecció, projectes de fi de carrera, anys sabàtics de creatius de renom, ... en un entorn compartit. En efecte, es podria equipar amb infraestructures comunes: ample de banda, equips informàtics, espais oberts per a prototips, *show rooms*, etc.

Podria esdevenir un embrió per a la creació i incubació de nous projectes empresarials relacionats amb les manufactures de disseny i seria un complement perfecte al projecte d'escola de d'industrialització del disseny. Podrien compartir edifici.

Míriam Ponsa i Enric Burgstaller creuen que podria ser un projecte amb bona acollida i es veuen capaços de desenvolupar la idea.

- i. *Definir conceptualment el projecte, tot prenent referències internacionals i establint un pla d'accions per posar-lo en marxa.*

Responsables: Míriam Ponsa i Enric Burgstaller, amb la col·laboració de la futura escola de gestió de la creativitat (Rosa Oriol).

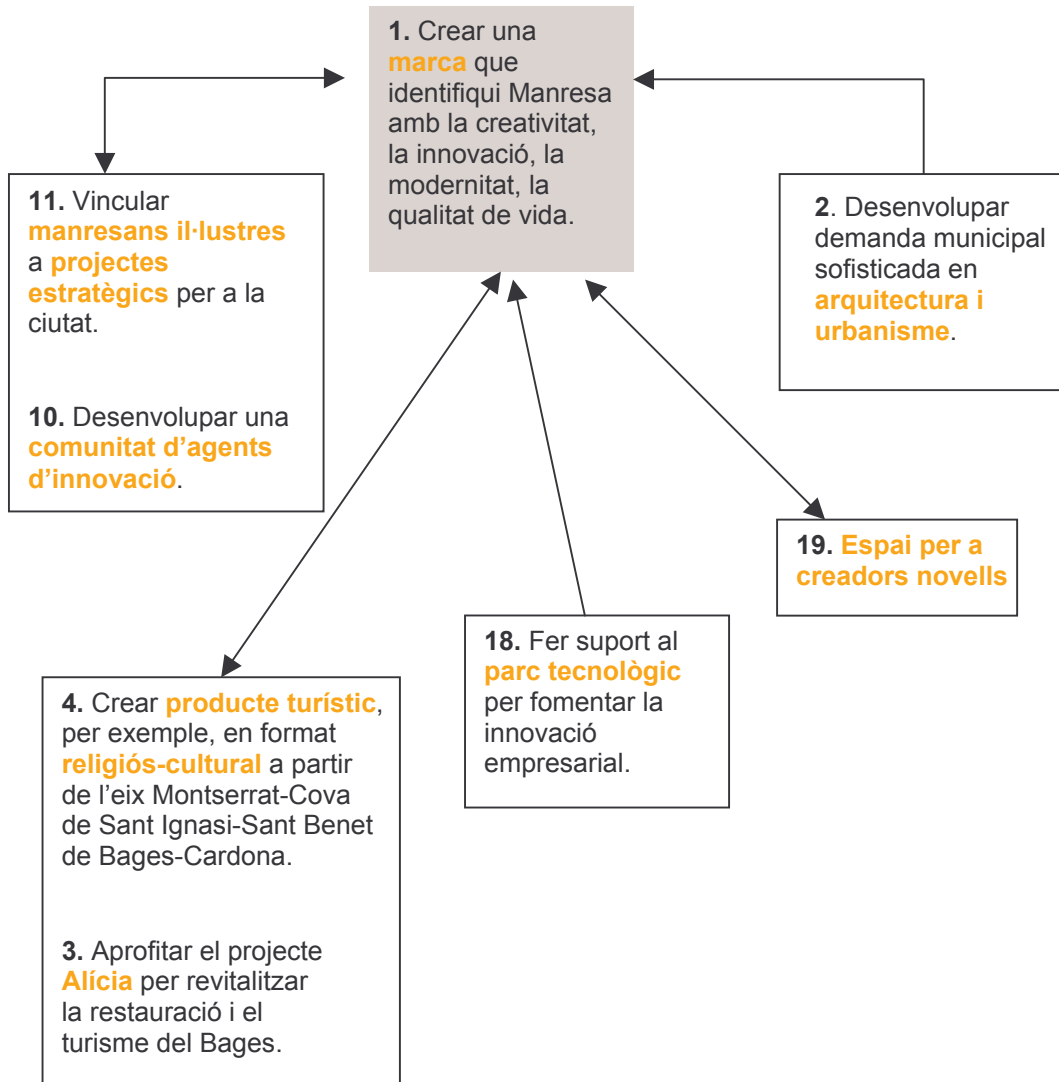
### **Incidència del Pla d'accions a nivell de clústers i dels ciutadans**

Hem proposat, com a element de discussió, 19 actuacions agrupades en cinc grans eixos. L'evolució discursiva d'aquesta proposta de pla d'accions ha estat **horitzontal**, és a dir, s'ha presentat com habitualment s'organitzen els recursos i els equips humans a l'hora de proveir els serveis públics, en 5 grans àrees temàtiques: posicionament, creació d'espais intel·ligents, centres tecnològics, etc. Tanmateix, és prou conegut que les necessitats dels "clients" s'expressen de forma **vertical**, per la qual cosa sovint cal canviar diverses vegades de finestreta fins a completar un mateix tràmit. Cal, doncs, donar-li la volta a la presentació anterior per agafar la perspectiva de l'usuari, és a dir, entendre com es percebrà el futur pla d'innovació des de la perspectiva dels ciutadans i dels diversos clústers presents al Bages.

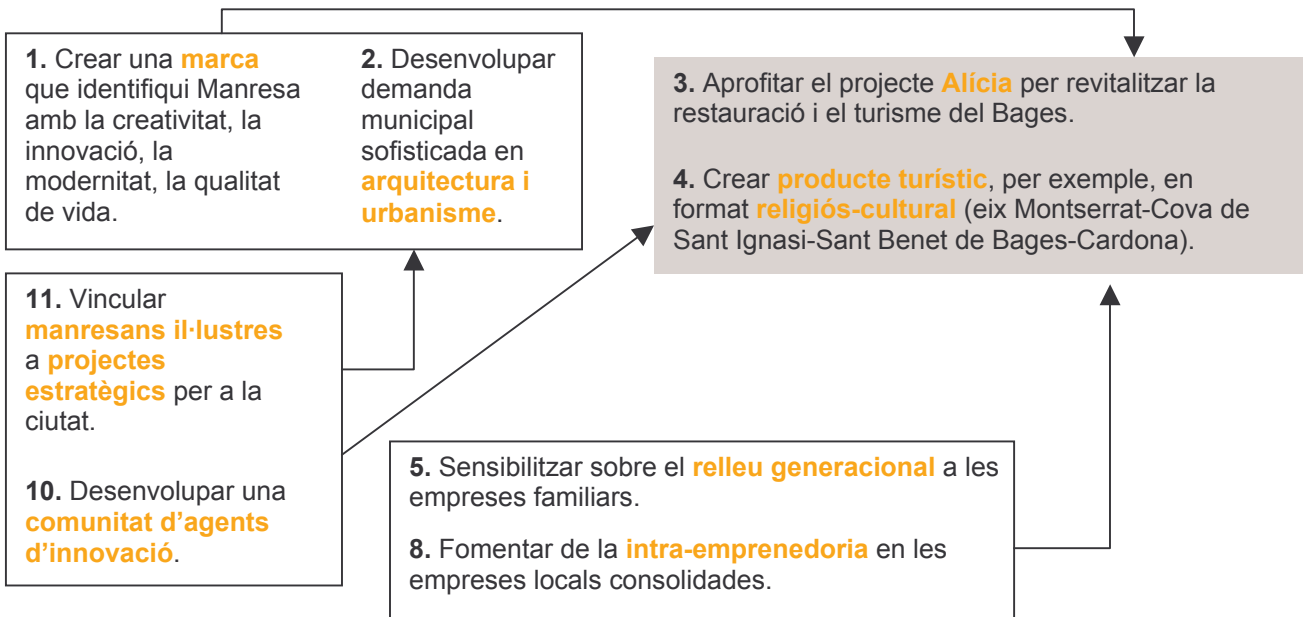
Les diferents propostes es complementen de manera que, de fet, poden funcionar com a peça d'un engranatge més ampli a l'hora d'incidir en cadascun dels quatre clústers seleccionats (turisme i lleure, sistemes industrials, manufactures de disseny i gestió de residus) més la ciutadania. Ens ha semblat oportú identificar els projectes motor al voltant dels quals es podria articular la lògica de la intervenció en cada cas. Així, doncs, aquest document pretén subratllar i posar en valor les iniciatives/propostes noves que es deriven implícitament o explícita de les converses mantingudes amb el grup d'agents d'innovació i que clarament poden reforçar i relançar el sistema local d'innovació de Manresa i el Bages.

		Ciutadans	Turisme i lleure	Sistemes Industrials	Manufactures de Disseny	Gestió de residus
<b>I.</b>	<b>Creació d'un entorn sofisticat amb marca pròpia</b>					
1.	<i>Creació d'una marca de ciutat que posicioni Manresa</i>	X	X		X	
2.	<i>Desenvolupament de lideratge en arquitectura i urbanisme</i>	X	X			
3.	<i>Projecte Alcía</i>	X	X			
4.	<i>Creació d'un nou producte turístic de format religiós-cultural</i>	X	X			
<b>II.</b>	<b>Activació i manteniment de l'emprenedoria</b>					
5.	<i>Sensibilització sobre al relleu generacional</i>		X	X	X	X
6.	<i>Programa de retenció d'empreses multinacionals</i>			X		
7.	<i>Sensibilització sobre el pas del servei al producte propi</i>			X		X
8.	<i>Foment de la intra-emprenedoria en empreses consolidades</i>		X	X	X	X
9.	<i>Atracció d'inversió empresarial externa</i>			X		
<b>III.</b>	<b>Atracció de persones clau i relacions en xarxa</b>					
10.	<i>Desenvolupament d'una comunitat d'agents d'innovació al Bages</i>	X	X	X	X	X
11.	<i>Programa de relacions públiques per vincular manresans il·lustres</i>	X	X	X	X	X
<b>IV.</b>	<b>Creació de centres de coneixement diferencial</b>					
12.	<i>Creació d'una escola de gestió de manufactures de disseny</i>				X	
13.	<i>Transformació de la UpC de Manresa en una nova uPC</i>			X		X
14.	<i>Potenciació del CTM</i>			X		X
15.	<i>Creació del Centre Tecnològic de materials lleugers</i>			X		
16.	<i>Creació d'una infraestructura tecnològica en gestió de residus</i>					X
17.	<i>Creació d'un centre de referència per a la prevenció i extinció d'incendis</i>	X		X		
<b>V.</b>	<b>Creació d'espais intel·ligents</b>					
18.	<i>Parc Tecnològic Catalunya Central</i>			X		
19.	<i>Espai per a creadors novells</i>	X			X	

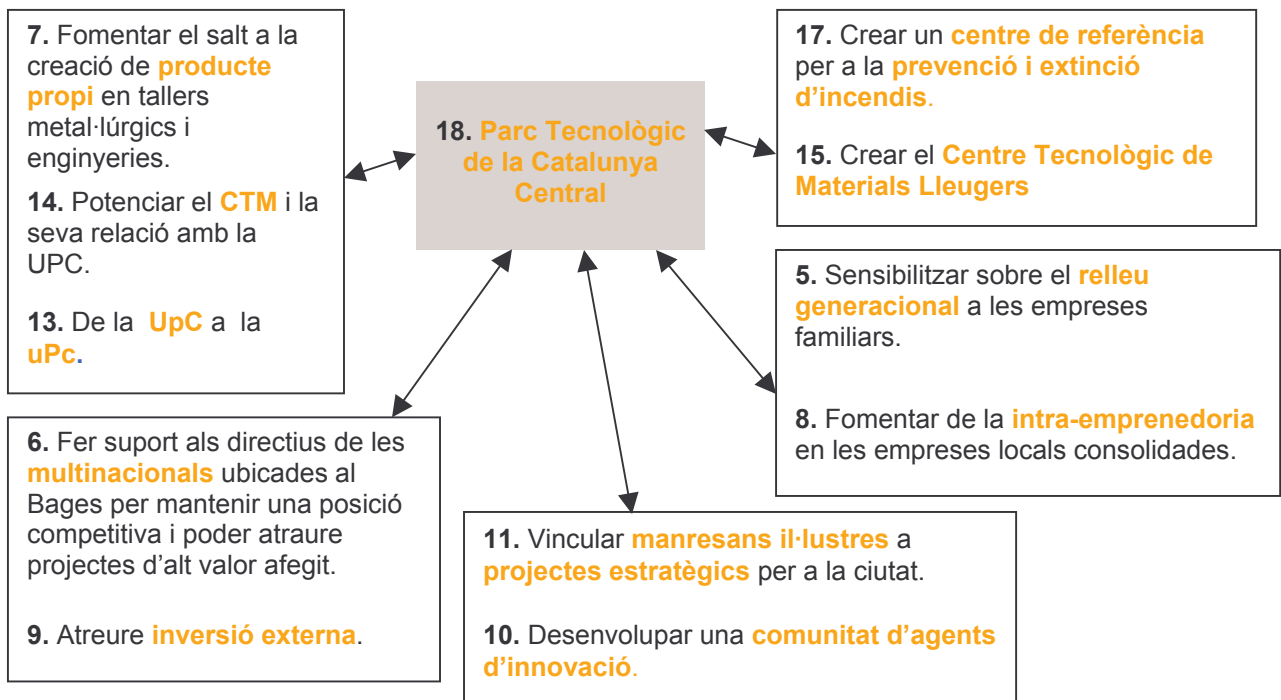
## La innovació que percep el ciutadà



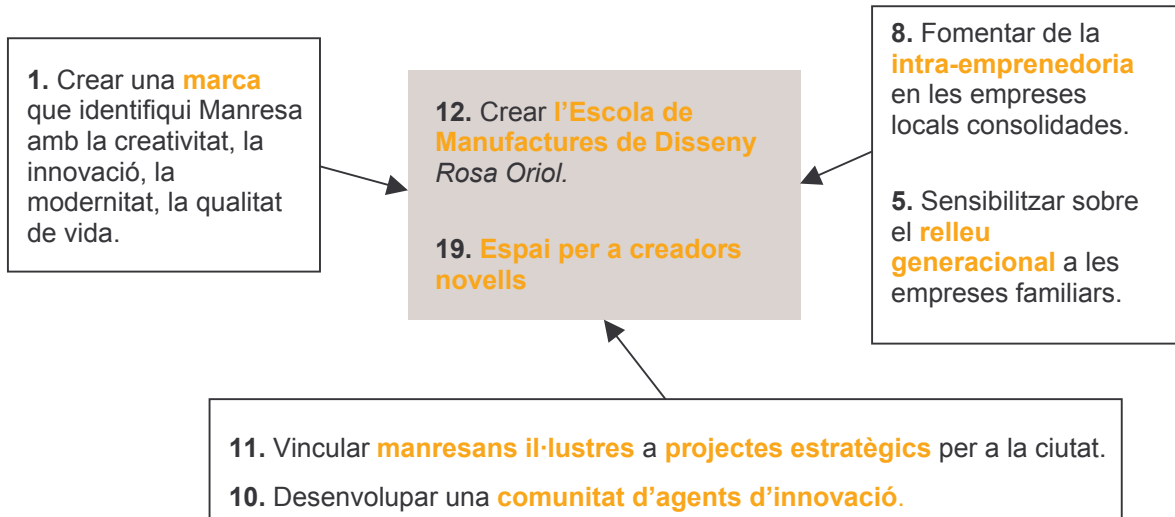
### Innovació al servei del turisme i el lleure



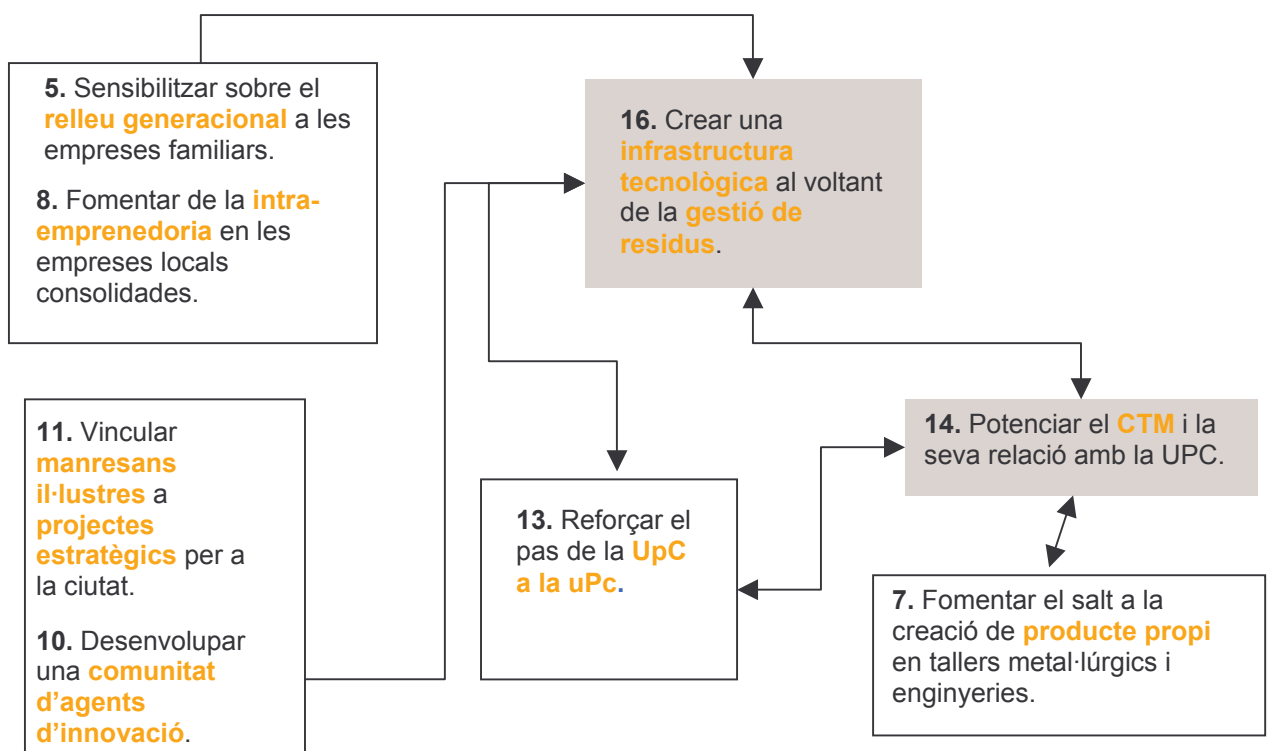
### Innovació als sistemes industrials



### Innovació a les manufactures de disseny



### Innovació en la gestió de residus



## **Annex. Principals empreses del Bages per clústers<sup>4</sup>**

---

- ▲ Recursos naturals
- ▲ Fabricació de commodities
- ▲ Sistemes industrials
- ▲ Manufactures de disseny
- ▲ Gran consum
- ▲ Serveis privats
- ▲ Turisme i lleure
- ▲ Serveis públics

---

<sup>4</sup> Elaboració pròpia a partir de les dades facilitades pel CIDEM, any 2003.

**Clúster: Recursos naturals**

Empresa	Activitat	Treballadors (2003)	Import – vendes (milers d'€)
IBERPOTASH S.A.	Indústries extractives	928	138.600
CONSTRUCCIONES COTS Y CLARET SL	Construcció	123	25.053
SANCHEZ ROMERO GRUPO INMOBILIARIO CONSTRUCCIONES S.L.	Construcció	33	21.950
CONSTRUCTORA D ARO SA	Construcció	82	18.709
ESTRUCTURES MUVI SA	Construcció	171	18.324
ELECTROMECANICA SOLER SL	Construcció	90	10.535
PAEXBA SL	Construcció	40	8.569
CATALANA DE PERFORACIONS SA	Construcció	32	8.469
PERFORACIONES Y VOLADURAS SA	Construcció	36	7.332
NELTI SA	Construcció	2	7.073
DHEBLAN S.L.	Construcció	103	6.976
EXCAVACIONS VILA VILA SA	Construcció	18	6.438
EXCA-J. MAS, SL	Construcció	25	5.574
CONSTRUCCIONS SALIDO CARRIO S.L.	Construcció		5.139
ESTRUCTURES FALCO SL	Construcció	29	5.045
	<b>Total</b>	<b>1.712</b>	<b>293.786</b>
	<b>Mitjana</b>	<b>122</b>	<b>19.586</b>

**Clúster: Fabricació de commodities**

<b>Empresa</b>	<b>Activitat</b>	<b>Treballadors (2003)</b>	<b>Import – vendes (milers d'€)</b>
MCBRIDE S.A.	Altres productes químics	196	50.654
MB ABRERA S.A.	Metal·lúrgia	173	49.649
INDUSTRIAL QUIMICA LASEM SA	Altres productes químics	243	31.283
DRESCAFIL S.L.	Fabricació de fils elàstics recoberts de cotó i altres fibres	5	24.775
INDEPOL SL	Ind. per a la transformació del cautxú i matèries plàstiques	177	17.591
TECNIACERO SA	Metal·lúrgia	94	17.066
L OLIVA TORRAS SA	Metal·lúrgia	124	16.740
ESTAMPACIONES PONS SA	Metal·lúrgia	55	15.171
NORDEN SA	Fabricació d'elements de formigó per a la construcció	176	13.713
METALBAGES ARAGON P21 S.L.	Metal·lúrgia	178	11.585
BARONICH SOCIEDAD LIMITADA	Metal·lúrgia	8	11.042
VIDURGLASS S.L.	Fabricació de vidre	65	8.963
THOR ESPECIALIDADES SA	Altres productes químics	35	8.669
INOXFORMA SL	Metal·lúrgia	75	8.248
SANFEPLAST SA	Ind. per a la transformació del cautxú i matèries plàstiques	32	8.009
SA LIPMES	Indústries químiques	37	7.780
RECUBRIMIENTOS Y MOLDEADOS SA	Ind. per a la transformació del cautxú i matèries plàstiques	94	7.703
VIDRIERA DEL CARDONER SA	Fabricació de vidre	30	7.639
DINAMIC TALL S.L.	Metal·lúrgia	46	7.444
ESTAMPACIONES METALICAS DEL BAGES SL	Metal·lúrgia	74	7.282
FUNDICION PUJOL MUNTALA SA	Metal·lúrgia	96	6.963
SERVAQUA SA	Ind. per a la transformació del cautxú i matèries plàstiques	89	6.872
FLEXOSET INDUSTRIAL SA	Indústries del paper	51	6.031
MATRIBAGES SL	Metal·lúrgia	40	5.912
PRODUCTOS METALICOS DEL BAGES SL	Metal·lúrgia	29	5.612
ELEMENTOS ESTRUCTURALES PREFABRICADOS SA	Fabricació d'elements de formigó per a la construcció	48	5.473
DISSENY ESTUDI I MECANITZACIO SL	Metal·lúrgia	51	5.329
LITOPLEX INDUSTRIA GRAFICA SA	Indústries del paper	52	5.287
TECDIMA SL	Metal·lúrgia	41	5.170
SANVIPLAST SA	Ind. per a la transformació del cautxú i matèries plàstiques	50	5.149
	<b>Total</b>	<b>2.464</b>	<b>388.804</b>
	<b>Mitjana</b>	<b>82</b>	<b>12.960</b>

**Clúster: Sistemes industrials**

Empresa	Activitat	Treballadors (2003)	Import - vendes (milers d'€)
PIRELLI	Indústria del cautxú i el plàstic. Producció de pneumàtics	880	253.241
DENSO BARCELONA SA	Fabricació de parts , peces i accessoris no elèctrics per a vehicles a motor	518	206.773
METALBAGES SA	Fabricació de parts , peces i accessoris no elèctrics per a vehicles a motor	498 <sup>5</sup>	97.547
GATES PT SPAIN S.A.	Ind. per a la transformació del cautxú i matèries plàstiques	483	72.169
HAYES LEMMERZ MANRESA SL	Fabricació de parts , peces i accessoris no elèctrics per a vehicles a motor	332	71.649
AUTOMOVILES UTILITARIOS SA	Maquinària i equips mecànics	249	67.254
DAYCO ENSA SL	Altres indústries manufactureres	641	56.277
MAGNETI MARELLI TUBOS DE ESCAPE S.L.	Ind. d'equips elèctrics i electrònics	152	45.600
FUNDERIA CONDALS SA	Metal·lúrgia	72	27.319
PUJOL MUNTALA SA	Maquinària i equips mecànics	198	26.002
MB ARAGON S.A.	Fabricació de parts , peces i accessoris no elèctrics per a vehicles a motor	77	17.849
DAYCO EUROPE AUTOMOTIVE SL	Fabricació de parts , peces i accessoris no elèctrics per a vehicles a motor	182	13.889
VILARDELL PURTI SA	Metal·lúrgia	97	11.880
CASALS CARDONA INDUSTRIAL SA	Maquinària i equips mecànics	66	10.976
MAPRO SISTEMAS DE ENSAYO S.A.	Ind. d'equips elèctrics i electrònics	37	9.500
MACSA ID SA	Sistemes de codificació de productes	70	9.192
OMNIBUS VEHICULOS INDUSTRIALES S.A.	Fabricació de vehicles de motor	25	8.846
TALLERES RATERA SA	Maquinària i equips mecànics	62	7.555
FRAMUN SA	Sistemes de marcatge i material d'oficina	48	7.417
ECOLOGIA TECNICA SA	Producció d'equips i serveis destinats a la protecció del medi ambient	18	7.139
MECANIQUES JOAN SL	Fabricació de parts , peces i accessoris no elèctrics per a vehicles a motor	76	6.995
MAQUINARIA ELECTRONICA ESMERILADO Y PULIDO SA	Maquinària i equips mecànics	45	6.896
CAYVOL MONISTROL SL	Fabricació de carrosseries per a vehicles	26	6.457
SERCOMATEX SA	Comercialització de maquinària tèxtil	21	6.098
INAUXA COMERCIAL SA	Maquinària i equips mecànics	48	5.561
DINAMIC MANUTENCIO DEL BAGES S.A.	Maquinària i equips mecànics	21	5.542
PUMATEX S. L.	Construcció de maquinària tèxtil	10	5.528
	<b>Total</b>	<b>4.952</b>	<b>1.071.151</b>
	<b>Mitjana</b>	<b>183</b>	<b>39.672</b>

<sup>5</sup> Les dades del CIDEM indicaven que MetalBages comptava amb 2.165 treballadors, per al conjunt de la factoria, que incloïa, a més dels que treballaven al Bages la resta de plantilla ubicada en altres centres de treball. Hem modificat la dada per ajustar-la al nombre de persones que treballaven a la planta de Santpedor d'acord amb les dades recollides per l'Informe Empresarial de Catalunya 2004.

**Clúster: Manufactures de disseny**

Empresa	Activitat	Treballadors (2003)	Import – vendes (milers d'€)
SKIS ROSSIGNOL DE ESPANA SA	Fabricació d'articles d'esport	300	48.915
GRUPO ESCADA ESPANA SA	Comerç	295	46.669
S TOUS S.L.	Joieria	398	45.862
GRUP TEXTIL DRESCA S.L.	Indústries tèxtils	222	30.594
SAULEDA SA	Indústries tèxtils	90	21.636
TEXTIL PLANAS OLIVERAS SA	Indústries tèxtils	142	17.314
INDUSTRIAS PONSA SA	Indústries tèxtils	225	16.956
TORRAS VALENTI SA	Indústries tèxtils	145	14.250
ACABATS DEL BAGES SA	Indústries tèxtils	116	11.947
OWENS CORNING FIBERGLAS ESPANA SA	Indústries tèxtils	91	10.664
MONRETEX SA	Indústries tèxtils	18	9.703
PEINAJE DEL RIO LLOBREGAT SA	Indústries tèxtils	124	9.694
IMPRESSIONS INTERCOMARCALS SA	Edició i arts gràfiques	127	9.252
ESLASTIC SA	Indústries tèxtils	69	8.644
ANGLATEX SA	Indústries tèxtils	52	8.635
EUROFIL SA	Indústries tèxtils	4	8.406
BONSER ESPA\$OLA SA	Indústries tèxtils	154	8.130
IBERSPA S.L.	Fabricació aparells sanitaris ceràmics	72	7.988
MUEBLES HERMS SA	Indústries de la fusta i el suro	54	7.588
KIDAM SL	Indústries tèxtils	44	7.553
INDECASA SA	Fabricació d'altres mobles	55	7.515
INTERCOT SA	Indústries tèxtils	25	7.443
FUSTE CARRERAS, S.A.	Indústries tèxtils	43	7.309
EDICIONS INTERCOMARCALS SA	Edició i arts gràfiques	111	6.152
INDUSTRIAS MORERA SA	Indústries tèxtils	88	6.051
TEXTIL VIDAL RIUS SA	Producció de roba per a l'hostaleria i la llar	13	5.894
PERRAMON Y BADIA SA	Indústries tèxtils	80	5.419
MOTLLURES VIDAL SA	Indústries de la fusta i el suro	53	5.260
MERCERIZADOS GUASCH SA	Indústries tèxtils	42	5.116
	<b>Total</b>	<b>3.252</b>	<b>406.559</b>
	<b>Mitjana</b>	<b>112</b>	<b>14.019</b>

**Clúster: Gran consum**

Empresa	Activitat	Treballadors (2003)	Import - vendes (milers d'€)
LLUM I COLOR S.A.	Comerç	156	37.448
AUTOTRANSVERSAL M V S.L.	Comerç	78	31.132
ALIMENTOS CONGELADOS FRIMAN SA	Comerç	119	30.726
SA DE RECAMBIOS Y AUTOMOCION	Comerç	73	30.554
ARCADIA INTERNACIONAL SA	Comerç	88	25.319
PETROBAGES SL	Comerç	84	24.769
SUPERMERCADOS LLOBET SA	Comerç	46	23.591
GRUP GAMMA SA	Comerç	32	21.686
SANFELIU MOTORS S.L.	Comerç	48	20.909
MOTOR CADI SA	Comerç	50	20.657
MORROS IMPORT SL	Comerç	25	18.848
SPAI RECOVER S.A.	Comerç	63	17.622
FUTURAUTO SA	Comerç	41	15.943
MERCAROJAS SA	Comerç	1	11.873
AUTOBAGES SA	Comerç	35	10.859
INTER MOBILS 33 S.L.	Comerç	48	10.586
SUPERMERCATS I DISTRIBUCIONS DEL BAGES S.L.	Comerç	1	9.804
EUROCOTXES SA	Comerç	34	9.790
AUTOMOVILES Y SERVICIOS MORROS SA	Comerç	47	9.242
PINTER SA	Comerç	21	9.211
GAS-OILS ROVIRA, SOCIEDAD LIMITADA	Comerç	18	9.164
MADERAS NAVARRA BRICOLAGE SA	Comerç	62	9.060
SALA MOTORS SA	Comerç	19	8.806
CRISTALERIAS Y SANITARIOS FORN SA	Comerç	67	8.783
VALLS HERMANOS SL	Comerç	61	8.018
DISTRIBUIDORA DEL BAGES SA	Comerç	31	7.995
ACCESSORIS MANRESA SA	Comerç	19	7.762
TETENAL ESPANA SL	Comerç	30	7.251
MANRESAUTO SA	Comerç	22	7.215
SOBRERROCA CENTRE SA	Comerç	30	7.112
MN KIT FURNITURE S.A.	Comerç	1	7.091
DAYCO EUROPE AFTERMARKET S.L.	Comerç	12	6.976
RAMON MAGEM SA	Comerç	29	6.891
DISTRIBUIDORA JOAN SA	Comerç	28	6.889
BEGUDES DEL GARRAF I PENEDES SA	Comerç	26	6.880
LLARG SA	Comerç	2	6.803
IBERVINTER S.L.	Comerç	1	6.709
DICASE S.L.	Comerç	124	6.635
CATEL COMUNICACIONS D EMPRESA S.A.	Comerç	57	6.580
MN JEWEL SA	Comerç		6.554
VILBAGES SL	Comerç	14	6.472
ELECTRO STOCKS MANRESA SL	Comerç	16	6.369
TALLERS BALLUS SL	Comerç	8	6.167
MADERAS MARTINEZ HERMANOS SL	Comerç	17	6.121
FARMABAN S.A.	Fabricació de benes elàstiques	31	5.901
SANFELIU COMERCIAL SA	Comerç	31	5.747

TAINCO MANRESA SA	Comerç	21	5.670
PETRO PINTO S.L.	Comerç	6	5.654
COMAUSE SA	Comerç	12	5.639
ACCESSORIS SENCOR SA	Comerç	20	5.470
PETROSET, SL	Comerç	12	5.355
TONI ORTIZ S.L.	Comerç	1	5.298
MATERIALS PER LA CONSTRUCCIO CASANOVA SA	Comerç	31	5.256
FUSTES DEL PIRINEU CATALA SA	Comerç	14	5.156
FA SOL SA	Comerç	12	5.152
UNIFRUITSA SA	Comerç	30	5.010
	<b>Total</b>	<b>2.005</b>	<b>630.180</b>
	<b>Mitjana</b>	<b>36</b>	<b>11.253</b>

**Clúster: Gran consum – productes alimentaris**

<b>Empresa</b>	<b>Activitat</b>	<b>Treballadors (2003)</b>	<b>Import - vendes (milers d'€)</b>
MATADERO FRIGORIFICO AVINYO SA	Ind. de productes alimentaris	334	86.932
MATADERO FRIGORIFICO DEL CARDONER SA	Ind. de productes alimentaris	296	61.514
MACOBA, S.A.T. N 560	Ind. de productes alimentaris	80	41.614
AGROPECUARIA CATALANA SCCL	Elaboració de pinsos	25	32.060
ALIMENTOS FREISA SA	Ind. de productes alimentaris	169	22.036
BODEGAS ROQUETA SA	Elaboració begudes	52	12.034
CHOCOLATES MOLLAR SL	Fabricació d'altres productes alimentaris	27	8.900
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DEL MAR SDAD COOP	Ind. de productes alimentaris	12	8.083
PINALLET SA	Ind. fabricació de productes per l'alimentació animal	15	7.652
PERNILS BUFALVENT SL	Ind. de productes alimentaris	26	7.515
JAMON ANETO S.L.	Ind. de productes alimentaris	67	7.138
CATALANA DE EMBUTIDOS SA	Ind. de productes alimentaris	28	7.019
ATRIAN BAKERS SL.	Fabricació d'altres productes alimentaris	140	6.702
CONSERVES FERRER SA	Ind. de productes alimentaris	12	6.166
ESCORXADOR COMARCAL DEL MOIANES SA	Ind. de productes alimentaris	25	5.952
COMPANYIA GENERAL PASTISSERA S.A.	Fabricació d'altres productes alimentaris	116	5.791
	<b>Total</b>	<b>1.424</b>	<b>327.108</b>
	<b>Mitjana</b>	<b>89</b>	<b>20.444</b>

**Clúster: Serveis privats**

Empresa	Activitat	Treballadors (2003)	Import - vendes (milers d'€)
CAIXA D'ESTALVIS DE MANRESA	Intermediació financera	500	109.056
ALLBECON SPAIN EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL S.L.	Selecció de personal	90 <sup>6</sup>	47.394
SANCHEZ ROMERO GRUPO INMOBILIARIO INMOBILIARIA S.L.	Activitats immobiliàries	29	45.049
SOLINTEC SA	Activitats informàtiques	7	38.467
CENTRE CORPORATIU INI 6 S.L.	Assessorament empresarial	143	31.750
AUTOPISTA TERRASSA MANRESA AUTEMA CONCESIONARIA DE LA GENER	Transport	75	22.614
CAIXA MANRESA VIDA SA, COMPANYIA D ASSEGURANCES	Assegurances	3	13.388
PROMOTORA DE CASAS S.L.	Activitats immobiliàries	3	10.960
GESMANRESA SA	Medició financera	5	10.896
TRANSPORTES DOPAL SA	Transport	18	8.857
TENEDORA DE VEHICULOS S.A.	Lloguer d'automòbils		7.962
ACTIVITATS I TERRITORI S.A.	Activitats immobiliàries		5.267
INTERCOMARQUES S.A.	Transport	36	5.200
	<b>Total</b>	<b>909</b>	<b>356.860</b>
	<b>Mitjana</b>	<b>83</b>	<b>27.451</b>

**Clúster: Turisme i lleure**

Empresa	Activitat	Treballadors (2003)	Import - vendes (milers d'€)
L AGRICOLA REGIONAL SA	Hostaleria	192	13.144
DIESA	Serveis de restauració	200	
	<b>Total</b>	<b>392</b>	<b>13.144</b>
	<b>Mitjana</b>	<b>196</b>	<b>13.144</b>

<sup>6</sup> Les dades del CIDEM indicaven que Allbecon comptava amb 141 treballadors, per al conjunt de l'empresa, que incloïa, a més dels que treballaven al Bages la resta de plantilla ubicada en altres centres de treball. Hem modificat la dada per ajustar-la al nombre de persones que treballaven a les oficines de Manresa, d'acord amb les dades recollides per l'Informe Empresarial de Catalunya 2004.

**Clúster : Serveis públics**

<b>Empresa</b>	<b>Activitat</b>	<b>Treballadors (2003)</b>	<b>Import - vendes (milers d'€)</b>
Ajuntament de Manresa	Administració Pública	500	83.094
ALTHAIA XARXA ASSISTENCIAL DE MANRESA FUNDACIO PRIVADA	Serveis Socials	1.800	34.478
AIGUES DE MANRESA SA	Captació i depuració d'aigües	104	9.168
	<b>Total</b>	<b>2.404</b>	<b>126.740</b>
	<b>Mitjana</b>	<b>801</b>	<b>42.247</b>