



PROJECTE LAIETANA

Estudi dels vivers
d'empreses i la
seva elaboració



ALEX CASAS & ÒSCAR RUIZ



1.INTRODUCCIÓ

1.1.Resum en 4 idiomes	9
1.2. Objectius i motivacions	11
1.3.Hipòtesis	12
1.4. Metodologia	12

2.CONCEPTES TEÒRICS

2.1. L'Emprenedoria	13
2.1.1. Definició del concepte	13
2.1.2. Evolució de l'emprenedoria	14
2.1.3. L'emprenedoria lligada al món de l'empresa	18
2.1.4. La figura de l'emprenedor	20
2.1.4.1. Tipus d'emprenedors	21
2.1.4.2.Característiques que ha de tenir un emprenedor	23
2.1.5.Tècniques d'innovació	25
2.1.5.1. Design Thinking	25
2.1.5.2. Lean startup	26
2.2. Vies d'assessorament i de suport a l'emprenedor	27
2.2.1. L'Administració pública i les institucions empresarials	28
2.2.1.1. L'Estat	28
2.2.1.2. Generalitat de Catalunya	30
2.2.1.3. Diputació de Barcelona	34
2.2.1.4. Consell Comarcal del Maresme	37
2.2.1.5. Ajuntament de Mataró	39
2.2.1.6. Cambres de Comerç (d'Espanya i Barcelona)	44
2.2.1.7. Altres institucions	46
2.2.2. Els viviers d'empreses	47
2.2.2.1.Definició i objectius	48
2.2.2.2. Història dels viviers	49
2.2.2.3. Classificació dels viviers d'empreses	50
2.2.2.4. Les tasques dels viviers d'empreses	53
2.2.2.5. Els processos d'incubació	53
2.2.2.6 Legislació vigent	55
2.2.2.7. Les acceleradores d'empreses	56

2.2.2.7.1. Concepte i característiques	56
2.2.2.7.2. Diferències entre acceleradores i incubadores	57
2.2.2.7.3. Les acceleradores a espanya	59
2.2.2.8. El coworking	60
2.2.2.8.1. Definició	60
2.2.2.8.2. Diferència entre coworking i networking	61
2.2.2.8.3. Vivers segons el coworking	61
<u>3.VIVERS VISITATS</u>	
3.1 Incubadora del TecnoCampus	63
3.1.1 Trajectòria del viver	63
3.1.2 Context en què es troba, infraestructura i localització	63
3.1.3. Objectius establerts per la institució	66
3.1.4. Tipologia dels espais i preus	66
3.1.5. Serveis oferts per la Incubadora	68
3.1.5.1. Serveis bàsics	68
3.1.5.2. Serveis empresarials de valor afegit	70
3.1.5.3. Serveis complementaris	70
3.1.6. Empreses instal·lades (Juny 2019)	72
3.1.7. Treballadors del parc empresarial	73
3.1.8. Bases per entrar al viver d'empreses	74
3.1.9. Mecanismes d'entrada	74
3.1.9.1. El paper dels premis CreaTic	74
3.1.9.2. Procés de selecció	75
3.1.10. El networking	76
3.1.11. La mentorització	77
3.1.12. Altres espais	77
3.1.12.1. Lab	77
3.1.12.2. Pre-incubadora	77
3.1.13. Rendibilitat del parc empresarial	78
3.1.15. Impacte econòmic	83
3.2. Viver de la Fundació Unió de Cooperadors	83
3.2.1. Definició	83
3.2.2. Localització	84
3.2.3. La Fundació Unió de Cooperadors	85

3.2.4. Serveis	86
3.2.5. Espais i preus	87
3.2.6. Disponibilitat horària	88
3.2.7. El networking	88
3.2.8. Requisits per a poder entrar	89
3.2.9. Procés de selecció	89
3.2.10. Empreses instal·lades	89
3.2.11. L'Ateneu Cooperatiu del Maresme	90
3.2.12. Impacte social	91
3.2.13. Projecte de futur	91
3.3. TeamLabs	92
3.3.1. Definició	92
3.3.2. Context en el que s'emmarca	92
3.3.3. Localització i horari	93
3.3.4. Instal·lacions	95
3.3.5. El Grau LEINN	97
3.3.5.1. Metodologia	97
3.3.5.2. Procés de selecció	98
3.3.5.3. El networking	99
3.3.5.4. Impacte social	100
3.3.6. Altres iniciatives	100
3.4. Espai coworking de l'Escola Pia Mataró	101
3.4.1. Introducció	101
3.4.2. Definició	101
3.4.3. Localització	102
3.4.4. Serveis	103
3.4.5. Disponibilitat horària	103
3.4.6. El networking	104
3.4.7. Procés de selecció	104
3.4.8. Preus	104
3.4.9. Temps de pre-incubació	104
3.4.10. Projectes interessats	105
3.4.11. Impacte social	105

4.CREACIÓ DE LA PROPOSTA

4.1. El mercat	106
4.1.1. Anàlisi del mercat	106
4.1.1.1. Mida i evolució a Catalunya i Espanya	106
4.1.1.1.1. L'entorn de l'ecosistema emprenedor	106
4.1.1.1.2. Mida del sector dels vivers d'empreses	112
4.1.1.1.3. Evolució del sector dels vivers d'empreses	113
4.1.1.1.4. Dades sobre el TecnoCampus	115
4.1.1.1.4.1. Curs 2011-2012	116
4.1.1.1.4.2. Curs 2012-2013	117
4.1.1.1.4.3. Curs 2013-2014	118
4.1.1.1.4.4. Curs 2014-2015	120
4.1.1.1.4.5. Curs 2015-2016	121
4.1.1.1.4.6. Curs 2016-2017	121
4.1.1.1.4.7. Curs 2017-2018	122
4.1.1.1.4.8. Evolució de les dades	124
4.1.1.2. Anàlisi dels canals de distribució	129
4.1.1.2.1. Infraestructura física i situació actual	129
4.1.1.2.2. Infraestructura Virtual	131
4.1.1.3. Segmentació del mercat	132
4.1.1.4. Anàlisi de necessitats, procés de compra i hàbits de consum	141
4.1.1.5. Descripció del sector i forces competitives	145
4.1.1.6. Anàlisi dels principals competidors	146
4.1.1.6.1. Edifici d'Ara	146
4.1.1.6.2. Maresme centre de negocis	147
4.1.1.6.3. Viver de la Fundació Unió de Cooperadors	147
4.1.1.6.4. Cinema	148
4.1.1.6.5. Coworking Xammar	148
4.1.1.6.6. Àtic Coworking Business Center	148
4.1.1.6.7. Coworking Anfora	149
4.1.1.6.8. Conclusions sobre la competència	150
4.1.2. Pla de màrqueting	150
4.1.2.1. Segment objectiu	150
4.1.2.2. Estratègia de màrqueting i proposta de posicionament	151

4.1.2.2.1. Estratègia actual	151
4.1.2.2.2. Estratègia proposada	153
4.1.2.3. Previsió de vendes	155
4.1.2.4. Màrqueting Mix	164
4.1.2.4.1. Servei a oferir	164
4.1.2.4.2. Preu	164
4.1.2.4.3. Comunicació	166
4.1.2.4.4. Distribució	166
4.1.2.5. Pressupost per al parc empresarial	166
4.2. Aproximació al mercat	173
4.2.1. Conclusions extretes de les entrevistes a empreses	173
4.2.1.1. Cooperating Volunteers	173
4.2.1.2. Thumblock	175
4.2.1.3. Wipass	178
4.2.1.4. Diari Bitxos	180
4.2.1.5. Mr Wolf Lab	183
4.2.1.6. Epinium	186
4.2.1.7. Inviertis	189
4.2.1.8. Hola Marketing	191
4.2.2. Validació d'hipòtesis de les entrevistes a empreses	194
4.2.2.1. Llegenda	194
4.2.2.2. Validació d'hipòtesis	195
4.3. El producte	200
4.3.1. Definició del negoci	201
4.3.1.1. Necessitat a Cobrir	201
4.3.1.2. Públic objectiu	204
4.3.1.3. Projecte d'ampliació	206
4.3.1.4. Elements de diferenciació	208
4.3.2. El producte	209
4.3.2.1. Localització i infraestructura física	209
4.3.2.2. Descripció tècnica del producte	219
4.3.2.2.1. Estat actual de l'immoble	219
4.3.2.2.1.1. Reportatge fotogràfic	219
4.3.2.2.1.2. Normes urbanístiques	225

4.3.2.2.1.3. Criteris constructius i d'instal·lacions	226
4.3.2.2.1.4. Distribució dels espais	226
4.3.2.2.1.5. Superfícies construïdes i útils	243
4.3.2.2.1.6. Memòria constructiva any 2002	253
4.3.2.2.1.7. Pressupost d'execució material any 2002	260
4.3.2.2.1.8. Compliment de normatives	261
4.3.2.2.2. Projecte d'implantació del parc empresarial	269
4.3.2.2.2.1. Qüestions generals	269
4.3.2.2.2.2. El nom de l'edifici	270
4.3.2.2.2.3. Compliment del pacte amb Bankia	270
4.3.2.2.2.4. Situació del soterrani -2	272
4.3.2.2.2.5. Situació del soterrani -1	275
4.3.2.2.2.6. El parc empresarial	276
4.3.2.2.2.6.1. Capacitat de la infraestructura	276
4.3.2.2.2.6.2. El preu	276
4.3.2.2.2.6.3. Planta zero	277
4.3.2.2.2.6.4. Planta baixa	278
4.3.2.2.2.6.5. Planta primera	279
4.3.2.2.2.6.6. Planta segona	279
4.3.2.2.2.6.7. Disseny d'oficines	279
4.3.2.2.2.6.8. Sales de reunions i lab's	280
4.3.2.2.2.7. Taules de superfícies	280
4.3.2.2.2.8. Propostes per a donar resposta a les demandes de les empreses	293
4.3.2.2.2.9. Comunicació a través dels nexes	295
4.3.2.2.3. Plànols	296
4.3.2.2.3.1. Plànols originals	297
4.3.2.2.3.2. Plànols de la proposta d'ús	305
4.3.3. Pla d'operacions	309
4.3.3.1. Procés de fabricació	309
4.3.3.2. Aprovisionament i compres	309
4.3.3.3. Subcontractació	311
4.4. Operacions i organització	310
4.4.1. Organigrama i definició dels llocs de treball	312
4.4.2. Protocol de selecció pas i normativa	322

4.4.3. Nivells retributius i remuneració	326
4.4.4. Motivació i formació	327
4.5. Pla financer	328
4.5.1 Càlcul de la inversió inicial	328
4.5.2. Finançament de la inversió inicial	330
4.5.3. Despeses	331
4.5.5. Rendibilitat	336
4.5.6. El punt mort	338
4.5.7. Anàlisi i planificació	339
<u>5.TANCAMENT DEL TREBALL I CONCLUSIONS</u>	
5.1. Verificació d'hipòtesis	344
5.2. Conclusions sobre les entrevistes	345
5.3. Diari de treball	345
5.4. Resum de les reunions amb els tutors	351
5.4.1. Aina Miralda	351
5.4.2. Carlos Guillén	353
5.5. Línies d'investigació	353
5.6. Valoració personal	354
5.6.1. Alex Casas	354
5.6.2. Òscar Ruiz	354
5.7. Bibliografia	354
5.8. Webgrafia	354
5.9. Filmografia	360
5.10. Agraïments	360

1. INTRODUCCIÓ

1.1. Resum en 4 idiomes

Català

Benvinguts al nostre Treball de Recerca. Després de més de sis mesos treballant ha arribat el moment de presentar-vos el projecte que hem estat desenvolupant. Abans que el llegiu, però, ens agradaria fer-vos un breu resum per tal de ficar-vos en context. En primer lloc, hem desenvolupat un projecte d'ampliació del parc empresarial del TecnoCampus de Mataró. Per fer-ho, hem hagut de conèixer al detall la universitat i el propi parc ja existent, recollir dades, conèixer les empreses instal·lades, entrevistar a diverses persones i organitzacions i valorar les fortaleses i debilitats d'aquesta institució. A més, hem fet del TecnoCampus la nostra segona casa i hem comprovat la importància d'aquest centre per a la ciutat. Han existit dificultats però, finalment, hem estat capaços de redactar la nostra proposta per si algun dia l'Ajuntament o qualsevol altra institució la vol dur a terme. D'aquesta manera, cal dir que el projecte conclou ficant a disposició del TecnoCampus una proposta d'ampliació i millora de les seves instal·lacions. Nogensmenys, en aquestes últimes línies us volem parlar sobre tot allò que el projecte ens ha aportat. I és que, gràcies a ell, hem pogut ampliar horitzons i conèixer un món del que no teníem informació. A més, ens hem endinsat en un ecosistema de vital importància per a la ciutat, i hem crescut amb ell. La qüestió és que volíem desenvolupar un projecte diferent i original i creiem que ho hem aconseguit. Disfruteu de la lectura...

Castellano

Bienvenidos a nuestro Trabajo de Investigación. Después de más de seis meses trabajando ha llegado el momento de presentaros el proyecto que hemos estado desarrollando. Sin embargo, antes de que lo leáis nos gustaría haceros un breve resumen para ponerlos en contexto. En primer lugar, hemos desarrollado un proyecto de ampliación del parque empresarial del TecnoCampus de Mataró. Para ello, hemos tenido que conocer al detalle la universidad y el propio parque ya existente, recoger datos, conocer las empresas instaladas, entrevistar a varias personas y organizaciones y valorar las fortalezas y debilidades de esta institución. Además, hemos hecho del TecnoCampus nuestra segunda casa y hemos comprobado la importancia de este centro para la ciudad. Han existido dificultades pero, finalmente, hemos sido capaces de redactar nuestra propuesta por si algún día el Ayuntamiento o cualquier otra institución la quiere llevar a cabo. De este modo, hay que decir que el proyecto concluye poniendo a disposición del TecnoCampus una propuesta de ampliación y mejora de sus instalaciones. Sin embargo, en estas últimas líneas os queremos hablar sobre todo lo que el proyecto nos ha aportado. Y es que, gracias a él, hemos podido ampliar horizontes y conocer un mundo del que no teníamos información. Además, nos hemos adentrado en un ecosistema de vital importancia para la ciudad, y hemos crecido con él. La cuestión es que queríamos desarrollar un proyecto diferente y original y creemos que lo hemos conseguido. Disfrutad de la lectura ...

English

Welcome to our Research Work. After more than six months working, the time to present the project we have been developing has come. However, before you read it we would like to make a brief summary to put you in context. First of all, we have developed a project to expand the TecnoCampus business park in Mataró. For this, we had to know in detail the university and the existing park itself, collect data, know the companies installed, interview several people, organizations and assess; as well as the strengths and weaknesses of this institution. Besides, we have made TecnoCampus our second home and we have proven the importance of this center for the city. There have been some difficulties but, finally, we have been able to write our proposal in case the City Council or any other institution wants to carry it out. This way, it must be said that the project concludes by making available to TecnoCampus a proposal to expand and improve its facilities. However, in these last lines we want to talk about everything the project has given us. Thanks to this project, we have been able to expand our horizons and get to know a world that we did not have information about. In addition, we have entered into an ecosystem of vital importance for the city, and we have grown with it. The point is that we wanted to develop a different and original project and we believe that we have achieved it. Enjoy reading ...

Deutsch

Willkommen zu unserem Forschungsprojekt. Wir haben es nach mehr als 6 Monaten Arbeit beendet und jetzt wollten wir es vorstellen. Bevor ihr von dem Projekt hört, wollten wir eine kurze Zusammenfassung machen, weil wir euch in Kontext bringen möchten. Technisch, haben wir ein Projekt für den Ausbau des Betriebsparks von dem "TecnoCampus" in Mataró gemacht. Während dieser Zeit, haben wir die Universität und den jetzigen Betriebspark erforscht, weil das sehr wichtig für unser Projekt war. Unser Ziel war, die Betriebe von dem TecnoCampus kennenzulernen, die Stärken und die Schwächen von der Institution zu bewerten und verschiedene Leute und Organisationen zu interviewen. Außerdem, haben wir den Tecnocampus zu unserem zweiten Zuhause gemacht und die Wichtigkeit von dieser Institution festgestellt. Wir haben einige Schwierigkeiten gehabt, aber, zum Schluss, haben wir unserem Vorschlag geschrieben mit dem Ziel, dass das Rathaus von Mataró oder andere Institutionen das Projekt durchführen. Die Arbeit ist beendet und wir haben einen Vorschlag für den Ausbau und die Verbesserung der Einrichtungen des Tecnocampus aufgestellt. Trotzdem, in diesen letzten Zeilen, wollen wir über alles sprechen, das das Projekt uns gebracht hat. Wir müssen uns für dieses Projekt bedanken, weil wir neue Horizonte ausgebaut und über eine unbekannte Welt gelernt haben. Außerdem, sind wir in ein wichtiges Ökosystem eingedrungen, und mit ihm gewachsen.

Wir wollten ein originelles, spezielles und unterschiedliches Projekt und wir denken, dass wir das Ziel erreicht haben. Viel Spaß beim Lesen...

1.2. Objectius i motivacions

Els objectius proposats inicialment són els següents:

1. Creació d'una nova proposta de viver d'empresa per a la ciutat de Mataró en cooperació amb el TecnoCampus.
2. Adquirir els coneixements teòrics i pràctics relacionats amb l'emprenedoria i el món empresarial necessaris.
3. Conèixer el món empresarial, el seu funcionament i tot allò relacionat amb aquest, especialment els vivers d'empreses.
4. Conèixer les diferents propostes de vivers d'empreses existents a Mataró i al Maresme.
5. Conèixer l'actual oferta del TecnoCampus en quant a l'entorn empresarial, essent aquest un dels més prestigiosos de la ciutat.
6. Contribuir en el desenvolupament de nous projectes socioeconòmics que revitalitzin la ciutat de Mataró.
7. Conèixer el grau de facilitat del procés de creació i constitució de l'empresa a Espanya.
8. Conèixer les empreses incubades a l'actual viver del TecnoCampus i llurs desitjos o necessitats.
9. Conèixer l'impacte socioeconòmic de la fundació TecnoCampus, entesa com una particularitat en ésser una simbiosi entre el centre formatiu i el parc empresarial.
10. Conèixer les diferents vies d'assessorament i suport a l'emprenedor a Espanya, ja siguin promogudes per l'Estat o per altres institucions.

D'altra banda, les motivacions o justificacions són les següents (en resposta als objectius anteriors):

1. Per contribuir a millorar un sector econòmic que, juntament a l'emprenedoria, ha experimentat un notable auge en els darrers anys.
2. Per tal d'afrontar el futur amb millors garanties, és a dir, des d'un punt de vista escèptic, creatiu, realista i innovador.
3. Per enfocar els reptes futurs des d'una perspectiva emprenedora gràcies a la qual, en moltes situacions, pot desenllaçar en un càrrec laboral.
4. Per adquirir una cultura bàsica del món empresarial de la ciutat i la comarca.
5. Per construir una nova proposta de viver d'empresa (basada en la normativa i l'organització proposta per la institució) i crear un projecte innovador i original l'objectiu del qual és, a banda dels anteriors, foragitar l'oferta tradicional.
6. Per combatre l'excessiva centralització empresarial que ha experimentat Barcelona, la qual ha esdevingut l'únic nucli espanyol d'aquest sector i ha desvaloritzat a les altres ciutats.
7. Per fer una comparació amb els altres països del món i valorar en quins dels casos els emprenedors han de superar menys dificultats en aquest aspecte.
8. Per establir una estadística general que defineixi les necessitats i els desitjos de les empreses incubades i intentar resoldre llurs problemes al nou edifici.
9. Per conèixer els múltiples nuclis empresarials i econòmics de la ciutat.
10. Per saber quines són les institucions que fomenten l'emprenedoria i l'empresa com a model de negoci.

1.3. Hipòtesis

Les hipòtesis proposades inicialment són les següents:

1. Els viver d'empreses del TecnoCampus té un impacte socioeconòmic positiu i favorable i, per tant, aporta beneficis al rendiment econòmic de la zona geogràfica en el qual es troba.
2. Seria viable, és a dir, amb uns ingressos superiors a les despeses, desenvolupar el projecte a l'edifici Laietana o TCM7 (actual edifici de Bankia) en els tres primers anys.
3. Les empreses instal·lades a l'actual incubadora creuen que els serveis oferts pel TecnoCampus són millorables o, àdhuc, opten per la incorporació d'un altre adicional.
4. És difícil, des de la perspectiva de les empreses de la incubadora, constituir-se com a Societat Limitada a Espanya.
5. Les empreses incubades creuen que, sense una incubadora, seria molt més difícil desenvolupar un projecte empresarial.
6. Les empreses creuen que els serveis oferts per la incubadora del TecnoCampus són suficients per desenvolupar un projecte.
7. Hi ha demanda d'empreses a l'edifici TCM2 (incubadora + parc empresarial) i, per tant, el TecnoCampus i l'Ajuntament de Mataró estan buscant espais físics per combatre-la.

1.4. Metodologia

La metodologia emprada es basa en la segmentació del projecte en tres parts: els conceptes teòrics, la tipologia de vivers visitats i la creació de la proposta, seguint aquesta cronologia. D'antuvi, la part teòrica engloba temes molt genèrics com el concepte d'emprenedoria i la seva història o recorregut, passant per les vies d'assessorament i suport a l'emprenedor i, finalment, desenllaça en els vivers i les acceleradores d'empreses. Aquesta part, tot i que sembla que està constituïda per un contingut superflu i irrellevant, és completament necessària ja que la seva bona lectura i comprensió permet contextualitzar el treball, a banda de servir per dur a terme la part pràctica, la qual no és res més que el seu reflex. En segon lloc, els models de viver visitats són la metodologia gràcies a la qual, essent una barreja homogènia de pràctica i teòrica, hom es pot endinsar en el món dels vivers d'empreses i conèixer l'oferta existent. En aquest apartat s'ha realitzat, com a mínim, una entrevista per viver visitat, donant així molta credibilitat i validesa al redactat. Finalment, l'últim apartat correspon a la creació d'un nou viver i, per tant, a la part pràctica del treball. Concretament, es realitza un estudi de mercat i es fa la seva respectiva aproximació a través de vuit entrevistes a les empreses instal·lades a la incubadora del TecnoCampus per conèixer llurs desitjos, necessitats i valoracions. En segon lloc, es defineix de forma tècnica i específica el producte/servei proposat, amb la seva respectiva organització institucional i normativa i, finalment, el pla financer. Per suposat, el projecte conclou amb la verificació de les hipòtesis redactades inicialment.

2. Conceptes teòrics

2.1. L'Emprenedoria

Tothom es pot imaginar que l'emprenedoria és bàsica dins del món empresarial. En aquest treball, tot i que no ens hem centrat d'intentar conèixer a fons en què consisteix aquest concepte, és cert que ha fet presència per dos motius. D'una banda, les incubadores d'empreses fomenten l'emprenedoria i la creació d'empreses, de manera que és bàsic fer una petita introducció del tema per tal d'entrar en context i saber a què ens estem referint. De l'altra, el nostre projecte també té una vessant emprenedora, motiu pel qual creiem oportú donar aquesta petita visió teòrica. És per això que a continuació trobareu una sèrie de subapartats on expliquem uns quants factors relacionats amb l'emprenedoria i el perfil d'aquella persona que impulsa els projectes empresarials: l'emprenedor.

2.1.1. Definició del concepte

Tècnicament, el terme "emprenedoria" fa referència a la capacitat d'un individu de portar a terme una idea o projecte que se li ha ocorregut. Etimològicament es corrobora aquesta tesis puix que la paraula prové del verb "emprendre", que significa començar o encetar alguna cosa que sovint pugui tenir una certa dificultat. És per aquest motiu que el terme "emprenedoria" és un concepte que reflecteix la creació de noves idees. De fet, aquest factor ha fet que, al llarg de la història, el terme es relacioni estretament amb la innovació, entesa com la capacitat per part d'un individu o institució d'oferir un producte o servei que no existeix. Per tant, quan algú té una idea i la porta a terme, és a dir, quan algú emprèn, aquest individu està innovant ja que, normalment, quan hom porta a terme un projecte molt específic és perquè ha vist que hi havia una necessitat palpable sense cobrir.

Certament, aquesta acumulació d'idees de la que estem parlant i que ha anat tenint lloc al llarg de la història ha vingut donada pel caràcter emprenedor de l'individu que les ha executat. De fet, això és un component molt important en quant a l'evolució del coneixement ja que, de mica en mica, a mesura que es detecten noves necessitats (cada vegada més complexes de manera que els individus coneixen millor l'entorn en què es troben), es creen noves solucions que, en ajuntar-se, permeten tenir una visió global molt més treballada i un camp de coneixement més extens, de manera que es pot avançar com a societat en controlar millor l'entorn.

Vista la importància de l'emprenedoria en el món global en què vivim, també cal afegir que la mateixa exerceix un paper fonamental en l'economia i el món empresarial. Tot i que el caràcter emprenedor no és exclusiu del món de l'empresa, malgrat moltes vegades així es pensi, sí que és molt important si hom considera que la innovació i la generació de noves idees i productes són una de les bases del sistema econòmic mundial, puix que sempre s'intentarà cobrir aquelles necessitats que no s'hagin observat anteriorment. En tot cas, però, cal mencionar que, pel que fa a les empreses, es poden tenir dues possibilitats d'aplicació de l'emprenedoria: quan es crea una empresa des de zero o quan, al contrari d'això, una empresa ja consolidada innova i

desenvolupa noves estratègies amb l'objectiu de millorar els serveis ja existents que posen a disposició del client.

2.1.2. Evolució de l'emprenedoria

Hi ha moltes teories que, mitjançant evidències històriques, suggereixen qui va ser el primer emprenedor de la humanitat. Malgrat semblava una qüestió sense una resposta definitiva, en quasi totes elles s'arriba a la mateixa conclusió: l'ésser humà ha buscat el canvi, la innovació i ha explotat les seves oportunitats des de l'origen dels temps. Així doncs, s'ha d'interpretar en el sentit literal "des de l'origen dels temps" ja que, efectivament, el primer emprenedor no va ser ni Galileu, ni Gutenberg, ni Edison, sinó que es localitza a la prehistòria i va ser el cavernícola. Aquest home del neolític va utilitzar el seu enginy i, mentre els seus companys dedicaven el temps a pintar animals a la paret i a caçar preses, va veure la necessitat de buscar un altre mètode de transport més efectiu i va inventar la roda.

Gairebé 20.000 anys enrere la primera operació emprenedora coneguda entre humans va tenir lloc a Nova Guinea al voltant dels 17.000 a. C., on els locals intercanviaven obsidiana (un vidre volcànic valorat pel seu ús en eines de caça) per altres béns necessaris com ara eines, pells i menjar. Aquest primer tipus d'emprenedoria en el qual les tribus intercanviaven béns procedents de les seves respectives regions per proporcionar un benefici global va continuar durant mil·lennis.

El primer gran canvi d'emprenedoria va tenir lloc durant la Revolució Agrícola, que es va produir fa uns 12.000 anys. Els humans van començar a domesticar les plantes i els animals i, en lloc de recórrer i caçar en diferents regions, es van estacionar en un indret determinat on van cultivar la terra. Aquest procés és conegut com el pas del nomadisme al sedentarisme i el canvi d'una economia recol·lectora (caça, pesca i recol·lecció) a una productora (agricultura i ramaderia).

En aquest moment, ja no era necessària la participació de tota la comunitat en la producció d'aliments, ja que era més eficient que un menor nombre d'agricultors s'ocupés d'aquesta tasca mentre que la resta de la població es centrava en altres feines. En especialitzar-se en diferents professions (caça, pesca, cuina, fabricació d'eines i construcció de refugis entre d'altres), els membres de la comunitat podien intercanviar béns valuosos per menjar. Aquests van ser els primers emprenedors de la civilització humana.

Com que els agricultors produïen més menjar del que necessitaven, comercialitzaven, per exemple, el seu excedent amb un fabricant de roba. D'aquesta manera, la família dels agricultors ja no necessitava fer la seva pròpia roba ja que podien confiar en els serveis especialitzats d'una altra comunitat. Amb el pas del temps, es van millorar progressivament les àrees d'especialització i en van sorgir de noves degut a l'aparició de diverses institucions socials com els centres religiosos, els tribunals o els mercats. Això va suposar una nova oportunitat de negoci pels empresaris, els quals es van endinsar en els mons de la ceràmica, la fusteria, la fabricació de llana i la maçoneria entre d'altres.

Entre la Revolució Agrícola i el 2000 aC, les ciutats van començar a aparèixer arreu del món. Les primeres àrees de la civilització es van concentrar al voltant dels rius, especialment del Nil, del Tigris, de l'Eufrates, de l'Indus, del Groc i del Yangtze. A mesura que les grans ciutats van sorgir,

la iniciativa empresarial va tenir un gir important: els emprenedors encara estaven especialitzats en totes les àrees esmentades (ceràmica, fusteria i elaboració d'eines), però es van començar a adonar que podien obtenir beneficis mitjançant el comerç entre altres cultures.

La ruta de comerç internacional adequada podria proporcionar a l'empresari molta riquesa. Així doncs, van néixer diverses rutes comercials les més populars de les quals són la comercialització de sal d'Àfrica a través de l'Imperi romà, la fabricació de paper xinès a tot el món, la comercialització de l'arròs i la pólvora de Xina a altres parts del món.

El comerç d'armes també va ser especialment important en aquests primers temps. El ferro es va descobrir al voltant del 2000 a. C., i les civilitzacions que el controlaven van poder dominar a les altres. Això donaria lloc als primers imperis del món, incloent l'Imperi d' Alexander el Gran, l'imperi xinès de la dinastia Han, l'Imperi romà i l'imperi persa.

Per descomptat, en les rutes comercials no només es venien recursos i productes bruts sinó que també tecnologia i innovació. D'aquesta manera, els empresaris van ser els principals responsables de la difusió d'idees a tot el món.

Un dels esdeveniments claus en la història de la humanitat va ser la invenció dels diners. Abans de la seva creació, tota la iniciativa empresarial i el comerç es produïen a través de l'economia de bescanvi (procés de circulació de mercaderies en el qual no intervé el diner com a mesura de valor). Nogensmenys, la moneda va canviar tot això. Les primeres formes de moneda es van trobar a l'actual Iraq en forma d'anells i barres de plata i, a partir del 2000 aC, les formes de diners van ser anomenades espècies i eren molt variades segons el territori en el qual es trobaven: algunes cultures utilitzaven petxines marines, per exemple, mentre que altres utilitzaven fulles de tabac o grans roques rodones.

Amb el pas del temps, es van desenvolupar els bitllets i les monedes. Aquest canvi va beneficiar als empresaris ja que permetia facilitar el comerç de llarga distància, actuar com a mitjà d'intercanvi i proporcionar un mètode perquè aquests poguessin emmagatzemar un valor econòmic numèric. Definitivament, l'aparició de la moneda va canviar el rumb de l'emprenedoria.

A partir de l'època medieval, la popularització dels mercats va créixer i les poblacions més grans necessitaven, al mateix temps, mercats més grans on comprar menjar, roba, serveis i altres objectes importants. El creixement demogràfic a partir del 1470 va consolidar la connexió del mercat amb l'emprenedoria. Aquestes són algunes de les novetats emprenedores més importants que es van produir durant aquest període:

- La banca va créixer a noves altures i complexitats, ja que els propietaris de petites empreses tenien necessitats de finançament més grans.
- El sistema del gremi es va expandir, donant a artesans especialitzats i altres emprenedors una manera d'organitzar el seu negoci junts, de regular la qualitat dels productes i desenvolupar la seva reputació a les ciutats de l'Europa medieval.
- Els empresaris van adquirir béns estrangers, convertir aquests productes en productes acabats i, posteriorment, vendre'ls per obtenir uns beneficis a major escala.

Tanmateix, en aquest període no tot eren bones notícies pels emprenedors ja que molts dels seus invents van ser censurats i prohibits puix que la població veia amb mals ulls la imminent evolució científicotècnica i rebutjava tota classe d'idees innovadores. No els agradava el concepte d'acumulació de capital i les invencions dels emprenedors no eren vistes com a

beneficioses per a la societat. De fet, al principi de la història del capitalisme la idea de guanyar diners va ser rebutjada i avergonyida per molts. La pràctica de la usura (cobrament excessiu d'interessos per un préstec) va ser prohibida per l'Església cristiana, les feines van ser assignades per tradició i es va condemnar la innovació, de vegades castigada, àdhuc, amb la mort.

Nogensmenys, aquest període fosc de l'emprenedoria encara va donar lloc a alguns dels invents més influents d'aquell moment i de l'actualitat: el molí de vent, la paperera, el rellotge mecànic, el mapa i la impremta, entre molts d'altres.

El període comprès entre l'any 1550 fins al 1800 va donar lloc a la filosofia del mercantilisme. Els seguidors d'aquest pensament creien que només hi havia una riquesa finita al món que determinava el valor d'un país mitjançant la quantitat d'or que podia obtenir i un nombre d'exportacions més gran que el nombre d'importacions.

El descobriment de Cristòfor Colom del Nou Món el 1492 va canviar permanentment l'emprenedoria empresarial. Els ideals mercantilistes combinats amb un món nou per descobrir van fer que els primers exploradors fossin alguns dels empresaris més rics. Durant aquest període, els emprenedors van ser més coneguts com a comerciants i exploradors i no pas com a empresaris. Nogensmenys, aquests individus, com els emprenedors d'avui, van recaptar capital, prendre riscos i estimular el creixement econòmic.

Els avenços que es van produir en aquesta època estan relacionats amb els béns materials que es van obtenir d'Amèrica, entre els quals hi ha la plata (utilitzada en el comerç a través de l'Oceà Atlàntic) i, més endavant, l'or, que va donar una motivació similar.

Un altre avenç clau en l'emprenedoria durant aquest període va ser la comptabilitat de Luca Pacioli, el qual va crear principis normalitzats per fer un seguiment dels comptes d'una empresa. Aquests principis serien, posteriorment, utilitzats pels exploradors i comerciants de l'època.

En uns anys on l'emprenedoria s'alimentava de "màquines i mercats", el capitalisme es va acabar de consolidar en les ciutats de tot el món i, encara més, amb l'obra d'Adam Smith al 1776, dins la qual va realitzar una investigació sobre la naturalesa i les causes de la riquesa de les nacions i va destruir la idea del mercantilisme. En el seu lloc, va argumentar que l'interès propi era el motor de les societats de tot el món. Així doncs, els empresaris d'aquest període van poder actuar pel seu propi bé i, al mateix temps, millorar la societat en general. Robert L. Heilbroner explica aquesta teoria a *The Worldly Philosophers*:

"Si un home permet que el seu propi interès es fugi amb ell, trobarà que la competència li roba als compradors; si cobra massa per les seves mercaderies o si es nega a pagar tant com tots els altres pels seus treballadors, es trobarà sense compradors en un cas i sense empleats a l'altre. "

Així, la competència del mercat regula l'interès propi i condueix a un tipus d'emprenedoria que alimenta la innovació, millora el nivell de vida i augmenta la riquesa de les nacions.

La revolució industrial va marcar un altre canvi profund en la història de l'emprenedoria. A partir del segle XVIII, va desaparèixer definitivament la petita producció i es va imposar la producció a gran escala a les grans ciutats. Dos elements van alimentar aquest canvi:

- Disponibilitat de producció d'energia: les empreses ja no estaven restringides per la poca energia alimentada pel vent (que depenia de la intempèrie) o per la disminució d'aigua (que depenia de la ubicació). En comptes d'això, podien confiar en tecnologies com l'electricitat, el vapor, el motor de combustió, la locomotora, l'automòbil i el petroli.
- Disponibilitat de treball: Com a conseqüència de la Revolució Industrial, les poblacions es van traslladar a les grans ciutats a partir de l'any 1700. Aquest moviment va donar als empresaris una gran quantitat de mà d'obra barata per treballar.

Amèrica va tenir un paper especialment important durant aquest període, donant lloc a emprenedors com Andrew Carnegie, J. Morgan, John D. Rockefeller i Henry Ford.

Després de la Segona Guerra Mundial, l'emprenedoria va començar a canviar per diverses raons. En primer lloc i la més important, l'economia era cada vegada més globalitzada. Un millor mitjà d'enviament i comunicació va facilitar als emprenedors la venda dels seus productes i serveis a qualsevol públic, independentment de la seva ubicació .

També hi havia altres factors econòmics com, per exemple, el nombre de persones que posseïen automòbils. Especialment als Estats Units, com a conseqüència de la propietat d'aquests, va urgir la creació d'autopistes entre les principals ciutats i, a causa del seu creixement, es necessitaven també restaurants en els quals menjar durant els viatges.

En aquest entorn emprenedors com Ray Kroc van guanyar milions. Kroc va crear un restaurant estandarditzat de menjar ràpid (McDonald's) que va reduir els costos i, posteriorment, es va expandir a nivell internacional.

Els altres països de tot el món van experimentar un creixement similar després de la Segona Guerra Mundial. Japó, per exemple, es va convertir en una de les potències econòmiques més grans explotant a una gran part de la població amb salaris ínfims. Alemanya va experimentar una trajectòria similar.

Avui, els emprenedors són l'ànima de les economies mundials i, fins i tot en economies planificades com Xina, els empresaris són valorats per les seves contribucions dins l'àmbit econòmic i animats a innovar per competir amb les empreses de tot el món.

L'economia global, combinada amb les modernes infraestructures i comunicacions, ha introduït una nova era de competència al món de l'emprenedoria. Per tant, hom ja no competeix amb emprenedors de la seva tribu, poble o ciutat; sinó que competeix amb emprenedors de tot el món.

Per acabar, hi ha una altra teoria molt interessant que reconeix a George Washington com el primer emprenedor del continent americà. Més que un polític, ell s'identificava com un empresari i un emprenedor la preocupació més gran del qual era construir la prosperitat per a la nació. George Washington es va associar amb Alexander Hamilton per dissenyar un pla d'amortització del deute i un banc nacional. A més, es caracteritzava per la presa de riscos calculats i creia que el comerç uniria regions i cultures i, per tant, crearia un sentit d'unificació territorial.

2.1.3. L'emprenedoria lligada al món de l'empresa

Com ja hem mencionat en un anterior apartat, l'emprenedoria té un paper fonamental dins del món empresarial. Això és degut a què quan hom parla d'emprenedoria, ho fa des de la innovació, ja que, com s'ha definit abans, el caràcter emprenedor es basa en la capacitat de crear nous projectes i noves idees amb l'objectiu de satisfer una determinada necessitat que s'hagi observat. D'aquesta manera, l'emprenedoria té molta importància dins del món que rodeja a l'empresa atès que la innovació és clau en el desenvolupament econòmic. I és que, a mesura que s'avança com a societat, sorgeixen noves necessitats i obstacles que hom ha de superar per tal de progressar. És aquí quan el caràcter emprenedor, a través del coneixement, demostra la seva utilitat ja que permet que es desenvolupin nous productes i serveis que, teòricament, ajuden a tirar endavant. Això també succeeix pel que fa a les empreses, ja que si aquestes volen millorar el seu rendiment i cobrir les necessitats observades, hauran d'innovar per tal d'oferir uns serveis més bons i imposar-se a la competència. És per aquest motiu que l'emprenedoria és bàsica dins de l'economia, puix que la contínua innovació permet el desenvolupament del teixit empresarial.

Un cop vista la importància de l'emprenedoria hem de resaltar que, pel que fa a les empreses, aquesta innovació pot venir donada per dues possibles vies. Per una banda, hi ha els emprenedors que, per compte propi, detecten una necessitat a l'entorn en què viuen i desenvolupen el seu propi model de negoci des de zero. No obstant això, tot i que aquesta visió és la més carismàtica i fàcil d'associar al caràcter emprenedor, no és la única. De fet, qualsevol empresa, sigui gran o petita, emprèn en millorar els seus serveis i innovar en qualsevol aspecte que la impliqui directament. És per aquest motiu que l'emprenedoria es pot veure reflectida en el món empresarial de dues formes: quan algú crea la seva pròpia empresa o quan una empresa ja consolidada innova.

Centrant-nos en l'emprenedoria enfocada al món empresarial també cal remarcar que l'emprenedor ha de seguir una pauta ben marcada si vol innovar amb èxit. Segons alguns autors, el que primer ha de fer un emprenedor és analitzar les seves capacitats en diferents àmbits. Això es pot fer amb diferents mètodes i estratègies i tot dependrà de les capacitats que l'interessat vulgui examinar. No obstant això, però, generalment l'estudi gira entorn a quatre aspectes fonamentals sobre l'individu: les capacitats motrius, les intel·lectuals, les socials i les d'autoavaluació. D'altra banda, també és recurrent analitzar aspectes com els que detallarem a continuació, classificats segons les quatre categories mencionades:

Capacitats motrius:

- Control i coordinació de moviments

Capacitats intel·lectuals:

- Càlcul numèric
- Anàlisi i resolució de problemes
- Imaginació i creativitat
- Comprensió i expressió

Capacitats socials:

- Comunicació
- Adaptació a grups socials
- Interactuació

Capacitats d'autoavaluació:

- Imatge de si mateix
- Seguretat en les actuacions
- Valoració de les pròpies capacitats

Fet això, s'ha de dissenyar el que es coneix com a projecte emprenedor. Aquest terme fa referència al procés portat a terme pel propi emprenedor a l'hora de definir els objectius empresarials que vulgui assolir i les estratègies que portarà a terme per tal d'aconseguir-los. D'aquesta manera, es defineix com la planificació, per part de l'emprenedor, de la trajectòria que, en principi, haurà de seguir en un futur immediat. Tècnicament, a més, cal dir que aquest procés es porta a terme amb eines objectives i molt útils de cara a planificar un negoci com podria ser la realització d'un pla d'empresa.

Abans de donar per finalitzat aquest apartat i havent explicat la relació existent entre l'emprenedoria, el perfil de l'emprenedor i el món empresarial, també cal mencionar les diferents vies per les quals es pot originar una nova idea de negoci. Primerament, cal dir que aquesta pot venir donada directament per la innovació si l'emprenedor comença a guanyar els beneficis derivats de la comercialització d'algun producte o servei inventat per ell i únic en el mercat. D'altra banda, el fet que es creï una empresa també pot venir donat si la persona emprenedora s'adona que hi ha una carència en el mercat que ha de ser solucionada. La formació acadèmica i l'experiència professional dels emprenedors també poden ser dos factors fonamentals en el moment de promoure la creació d'un model de negoci, atès que quanta més informació tingui l'emprenedor en relació a un camp econòmic determinat, millor. D'altra banda, una bona idea de negoci també pot sorgir de les aficions del creador. Finalment, també cal mencionar que l'emprenedor pot beneficiar-se de les noves tendències o de l'auge de determinats mercats a l'hora de trobar el seu lloc en el món empresarial.

El que està clar, però, és que, en qualsevol d'aquests casos, la innovació ha d'ésser present, ja sigui perquè la idea de negoci és totalment diferent del que existeix o perquè la mateixa introdueix algun tret diferencial i característic. De fet, això és bàsic si parlem d'emprenedoria, com ja hem mencionat amb anterioritat.

Per últim, també creiem interessant poder remarcar la metodologia amb la qual un emprenedor pot enfocar la seva idea de negoci. Segons alguns autors, aquest procés és molt fàcil de realitzar atès que consisteix, simplement, de contestar tres preguntes bàsiques sobre el projecte empresarial ideat:

- Quines necessitats es pretenen satisfer?
- Com es satisfan aquestes necessitats?
- De quina manera es crea valor i com es genera benefici?

A la primera pregunta, l'emprenedor ha de reflexionar sobre les mancances del mercat que, amb un projecte ben treballat, podrien solucionar-se. D'aquesta manera, es pot començar a enfocar el

negoci i definir amb claredat el segment de mercat que voldrà satisfer. Per un altre cantó, amb la segona pregunta l'interessat ha de definir molt bé el seu projecte, delimitant-lo fins al punt d'acabar definint el que vol fer. En aquest cas, però, cal mencionar que l'emprenedor sempre haurà de tenir present les conclusions extretes a la primera pregunta. Finalment, la tercera qüestió l'ha d'ajudar a definir el seu model de negoci en quant al futur rendiment econòmic del mateix. És per aquest motiu que la darrera pregunta està dissenyada amb l'objectiu que l'emprenedor pugui planificar-se de cara a la resistència del seu projecte.

2.1.4. La figura de l'emprenedor

Fins ara hem estat parlant de l'emprenedoria, la seva definició i les seves característiques, però no hem aprofundit, cosa que si farem en aquest apartat en el perfil de l'emprenedor, el veritable motor de l'emprenedoria. Si seguim el punt de vista teòric que hem utilitzat en els anteriors textos, hem de definir "l'emprenedor" com aquella persona, home o dona, que emprèn, és a dir, que fica en marxa un projecte o idea que ha tingut. De fet, segons el "diccionario de uso del español" de María Moliner es comenta la paraula "emprenedor" amb la següent definició:

"Se aplica a la persona que tiene iniciativa y decisión para emprender negocios o acometer empresas"

Aquesta descripció, per cert, deixa marge per tal de poder fer dos breus comentaris sobre la figura de l'emprenedor. Primerament, cal resaltar que, com ja es mostra a la definició, la figura de l'emprenedor està molt lligada al món empresarial. Això és degut, certament, a que l'emprenedoria és bàsica per al desenvolupament de l'economia, com ja hem comentat a l'anterior apartat. D'altra banda, cal aclarir que la paraula "empresas" no fa referència a "la organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos" sinó a la "acción de emprender una tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo". I és que, com ja hem dit, l'emprenedoria no és exclusiva del món empresarial, puix que qualsevol persona pot portar a terme un projecte o idea que se li hagi ocorregut sense que aquesta acció comporti un retribució econòmica palpable.

Deixant de banda tot això i centrant-nos en l'emprenedor com a element fonamental dins del món de l'empresa, cal dir que aquest és un puntal per al manteniment del sistema econòmic, ja que certament és el responsable de la creació de noves apostes empresarials i de la contínua remodelació i modernització del mercat. I és que, tant si entenem els emprenedors com aquelles persones que impulsen un negoci de zero o com els artífexs dels canvis portats a terme per una empresa ja consolidada, el que està clar és que aquesta figura és de vital importància per al manteniment de l'ecosistema econòmic i empresarial.

També cal remarcar que en el món de l'empresa el perfil de l'emprenedor tampoc és exclusiu dels dirigents d'una determinada corporació, sinó que la iniciativa emprenedora es pot aplicar a qualsevol persona que formi part de l'organigrama en qüestió. D'aquesta manera, cal mencionar que qualsevol assalariat pot desenvolupar aquest paper. De fet, aquest tipus d'emprenedor s'anomena, en argot empresarial, "emprenedor corporatiu" o "intraprenedor".

Havent explicat ja de què tracta el concepte “emprenedor”, ara aprofundirem una mica més en tot el que rodeja aquesta paraula. Per fer-ho, explicarem en dos subapartats dues qüestions que entenem fonamentals per tal de comprendre el perfil empenedor. D’una banda, parlarem dels diferents tipus d’emprenedors que, segons algunes fonts, existeixen. De l’altra, mencionarem algunes de les capacitats que ha de tenir tot aquell que vulgui empenre amb èxit.

2.1.4.1. Tipus d’emprenedors

L’any 1978, Gifford Pinchot III, un empresari i inventor estatunidenc que és president de l’empresa “Pinchot & Company”, i la seva dona, van publicar un article titulat “Intra-Corporate Entrepreneurship”. Aquest document, certament, va suposar la invenció d’un concepte que va acabar anomenant un model específic d’emprenedor: l’intraprenedor. I és que, al llarg dels anys, s’ha anat donant forma a la idea que Gifford i Elizabeth van moldejar a finals dels anys 70. Actualment, seguint la teoria creada pels Pinchot, s’accepta una classificació dels empenedors segons l’autonomia que els mateixos poden tenir en relació a si formen part o no d’un organigrama empresarial. D’aquesta manera, existeixen dos models d’emprenedors:

- **Intraprenedor (*intrapreneur*):** Segons Gifford i la seva muller aquest és l’emprenedor dependent, és a dir, aquell que forma part d’una empresa o institució ja consolidada. Si bé la seva figura s’entendria millor ficant-lo en context amb l’altre model d’emprenedor plantejat, cal mencionar que el que es vol reflexar amb aquesta figura és la idea de l’emprenedor que, dins d’una empresa, treballa per la innovació i l’evolució de l’organització de la qual forma part. En termes tècnics podem dir que, certament, aquest perfil d’emprenedor és bàsic per a les empreses, ja que estaríem parlant de l’artífex que, mitjançant noves estratègies, mantindria el prestigi d’una companyia dins del mercat. De fet, el matrimoni va voler ressaltar la importància d’aquest perfil que, fins i tot, en aquella època ja existia dins del paradigma empresarial, encara que no tingués un concepte en si per tal de definir-lo. És tan important aquest model d’emprenedor que es considera que alguns dels objectius que l’intraprenedor hauria d’assolir són accions com les d’assegurar el creixement de l’empresa, la millora de la situació competitiva de la mateixa, el disseny d’una organització flexible, la creació de nous negocis, la implicació del personal en nous projectes i la promoció d’una cultura empenedora. Per últim, també cal ressaltar que l’Elizabeth i el seu marit pensaven que aquest perfil és propi dels directius i els treballadors de grans empreses, així com dels alts funcionaris de l’Administració.
- **Emprenedor (*entrepreneur*):** Segons el matrimoni americà, tot i que aquesta definició va venir donada per contraposició de l’anterior concepte, aquest és l’emprenedor independent, és a dir, aquell que no forma part de l’organigrama institucional d’una empresa ja consolidada en el mercat. En aquests casos, de fet, estaríem parlant de l’emprenedor que utilitza la innovació en benefici de la seva pròpia empresa i no d’una altra de la que és assalariat. És per aquest motiu que, en aquestes situacions, es defineix l’emprenedor com a empresari, cosa que no passa amb l’intraprenedor, puix que en el model definit amb anterioritat l’emprenedor pot ser o no l’empresari. En resumides paraules hem de considerar que la figura de l’emprenedor simbolitza la imatge ja típica de l’emprenedor que decideix muntar des de zero el seu negoci. També cal dir que hi ha diferents tipus d’emprenedors si els classifiquem en

funció dels objectius que volen aconseguir, és a dir, si els agrupem segons el grau d'ambició que tinguin i el model de negoci que desitgin mantenir. Són aquests:

1. **Emprenedor artesà:** es diu d'aquell emprenedor que desenvolupa una proposta innovadora sense voler un creixement empresarial excessiu ni pretendre dominar el mercat. En molts casos, és propi de professions molt específiques i, com el seu nom indica, artesanals.
2. **Emprenedor familiar:** tipus d'emprenedor que innova amb l'objectiu de diferenciar-se de la competència i oferir un servei diferent del que hi ha al mercat sense desitjar créixer i amb l'esperança que la seva descendència es quedi amb el negoci en el futur.
3. **Emprenedor administrador:** empresari innovador que vol crear un projecte diferent i que pretén créixer dins del mercat de manera que pugui arribar a controlar una empresa amb importància dins del panorama global.
4. **Emprenedor oportunista:** dit d'aquell emprenedor que desenvolupa una aposta empresarial innovadora en relació a les noves oportunitats de negoci que hi puguin haver amb l'objectiu d'aconseguir la major quantitat de benefici possible.

De fet, també existeix una segona categoria a l'hora d'agrupar els emprenedors en diferents grups. En aquest cas, aquesta classificació va en relació a la motivació que puguin tenir en el moment de desenvolupar el seu propi negoci:

1. **Emprenedor econòmic:** es diu d'aquell emprenedor la principal motivació del qual és aconseguir el major benefici possible.
2. **Emprenedor social:** tipus d'emprenedor que crea un negoci innovador amb l'objectiu de millorar la societat en qualsevol dels seus àmbits.
3. **Emprenedor tecnològic:** empresari que desenvolupa un projecte amb l'esperança de millorar i donar un toc innovador a un producte o procés ja existent.
4. **Emprenedor polític:** dit d'aquell emprenedor que busca l'autorealització mitjançant la creació d'un model de negoci innovador.

Un cop vistos els diferents tipus d'emprenedors que la majoria de teòrics consideren que existeixen, ara toca fer una valoració general. Certament, els models de l'intraprenedor i de l'emprenedor reflexen les dues maneres de fer emprenedoria que en anteriors apartats hem mencionat. I és que, com ja hem dit anteriorment, l'emprenedoria es pot aplicar de dues formes: quan es crea una empresa des de zero, model de l'emprenedor, o quan, al contrari, s'aplica la innovació a un negoci ja consolidat amb l'objectiu de fer-lo créixer, model d'emprenedoria representat, majoritàriament, per l'intraprenedor.

Finalment cal dir que, si més no l'anterior classificació està acceptada globalment, hi ha teòrics i institucions que han definit altres tipus d'emprenedors amb diferents criteris, molt variats entre ells.

Martin Zwilling, un empresari americà, per exemple, va escriure un article a la revista "*Entrepreneur*" sobre els diferents perfils d'emprenedors que existeixen segons llurs capacitats. Es basava en el llibre "Entrepreneurial DNA" de Joe Abraham, un altre empresari i escriptor l'estudi del qual parla sobre la necessitat de conèixer el perfil de l'emprenedor a l'hora d'iniciar un negoci de nova creació, atès que això és el que el permetrà poder tirar endavant i no fracassar (ja que sap molt bé com ha d'ajustar el projecte a les seves capacitats). D'aquesta

manera, Abraham estableix vuit tipus d'emprenedors seguint aquest criteri, tal i com Zwilling recull en el seu article. Són els següents:

- **Emprenedor persuasiu:** dit d'aquell emprenedor que destaca per la seva capacitat de lideratge i no tant per la seva destresa a l'hora de desenvolupar el producte o servei que ofereixi.
- **Emprenedor visionari:** tipus d'emprenedor que sap com adelantar-se a les tendències del mercat per tal de ficar tot el seu esforç en el desenvolupament de productes que puguin ésser claus en el futur.
- **Emprenedor especialista:** dit d'aquell emprenedor que té la capacitat de centrar tots els seus esforços en el sector del qual forma part el negoci que ostenta.
- **Emprenedor intuïtiu o oportunista:** perfil emprenedor que té la capacitat de treure el màxim de benefici a les oportunitats que el mercat pot oferir.
- **Emprenedor inversionista:** es diu d'aquell emprenedor que sap molt bé com rentabilitzar els seus diners a l'hora de fomentar la creació de projectes innovadors.
- **Emprenedor empresari:** tipus d'emprenedor que ja coneix, per experiències anteriors, el món de l'empresa, fet pel qual sap com gestionar un negoci. Segons Zwilling, es tracta d'un perfil no molt acostumat a innovar que assumeix el risc d'emprendre. Els seus punts forts són el coneixement que pugui tenir del mercat i la capacitat de consolidar un projecte empresarial.
- **Emprenedor constructor:** dit d'aquell emprenedor que destaca pel fet de saber-se imposar a la competència.
- **Emprenedor innovador:** tipus d'emprenedor la fortalesa més gran del qual resideix en la capacitat que té a l'hora de desenvolupar el producte o servei que vulgui oferir.

Per acabar, volem fer una valoració final. I és que, a banda d'aquesta última classificació (destinada a emprenedors majoritàriament), hi ha moltes altres que intenten agrupar els emprenedors seguint un determinat criteri. És per aquest motiu que segurament no hi ha una classificació definitiva en el moment de definir els diferents tipus d'emprenedors que hi puguin haver, puix que no totes les fonts defensen el mateix.

2.1.4.2. Característiques que ha de tenir un emprenedor

L'emprenedor és una peça fonamental dins de l'economia. És la persona que aporta noves idees, que regenera el teixit empresarial i que permet que l'empresa estigui en contínua evolució. Per aquest motiu, l'emprenedor és molt important i diferent i és desitjable que, el mateix, tingui una sèrie de capacitats que permetin desenvolupar les seves tasques de la millor manera possible. En analitzar l'essència emprenedora i el context en què s'ha de posar en pràctica, alguns teòrics han determinat certes característiques que l'emprenedor ha de tenir. Nogensmenys, hi ha molts factors a tenir en compte i innumerables qualitats que presumiblement una persona emprenedora hauria de tenir. És per aquest motiu que segurament no existeix el perfil emprenedor perfecte, atès que aquest hauria d'englobar moltíssimes capacitats variades. Alhora, també cal dir que cada font consultada ofereix, en la majoria dels casos, una visió diferent de l'anterior ja que, com ja hem dit, en existir tantes qualitats desitjables de l'emprenedor és difícil acabar de donar una visió global al respecte. Tot i això, hem estat fent recerca i a continuació volem ressaltar aquelles característiques que creiem de vital importància:

- **Capacitat per prendre decisions i assumir riscos:** l'emprenedor ha de saber sempre on està i ha d'arriscar si vol treure beneficis de les seves accions.
- **Creativitat i afany d'innovació:** la persona que emprèn ha d'innovar, puix que aquest factor és fonamental en el moment de definir l'esperit emprenedor. L'individu en qüestió ha d'ésser original i oferir novetats per tal d'aconseguir els seus objectius.
- **Confiança en si mateix:** l'emprenedor no ha de donar pas al dubte. Ha de ser conscient de les seves capacitats i, a partir d'aquí, sense vacilar, tirar endavant.
- **Sentit pràctic:** el temps és molt valuós. L'emprenedor ha de prendre decisions i executar accions de forma ràpida i eficient de manera que pugui obtenir la major quantitat de beneficis possible.
- **Organització:** l'ordre, la planificació i la coherència són importants si la persona que emprèn vol uns millors resultats.
- **Facilitat per les relacions personals (treball en equip i recursos humans):** l'emprenedor no actua sol i necessita a altres persones per millorar i ser, tots plegats, més eficaços. Alhora, l'individu depèn d'un entorn temporal i de les persones de la resta del teixit empresarial, raó per la qual és bàsic treballar cooperativament si es vol aconseguir l'èxit.
- **Constància:** la perseverança ha d'ésser una de les qualitats de l'emprenedor, atès que no tot s'aconsegueix a la primera ni ràpidament. S'ha de ser constant en la dedicació si es vol aconseguir un bon resultat a mig o llarg termini.
- **Independència:** l'emprenedor ha d'intentar no dependre de ningú i, si això passa, ha de saber imposar-se en cas que les coses no vagin de la manera desitjable.
- **Intuïció:** la persona que emprèn ha d'avançar-se al mercat i ha de saber determinar les oportunitats que aquest ofereix. Ha d'actuar de forma ràpida i eficient.
- **Empatia:** és bàsic per entendre una altra persona i saber ficar-se a la seva pell per tal d'aconseguir una millor experiència.
- **Responsabilitat:** l'emprenedor ha de ser coherent, assumir el resultat de les accions que porta a terme i intentar actuar de la millor manera possible sabent en tot moment la posició que ocupa.
- **Curiositat:** l'emprenedor ha de ser una persona disposada a conèixer noves realitats, ha de sentir la necessitat d'investigar i ha d'estimar el coneixement si vol créixer tant a nivell personal com professional.
- **Autocontrol:** l'individu que emprèn ha de saber-se controlar amb l'objectiu de donar el millor de si.
- **Autoconeixement:** l'emprenedor s'ha de conèixer per tal de saber fins a on pot arribar, ser conscient de les seves capacitats i el que pot oferir.
- **Motivació:** la persona que emprèn ha de tenir la voluntat de tirar endavant un projecte. Alhora, ha de mantenir el seu interès i la il·lusió inicial.
- **Proactivitat:** l'emprenedor ha de ser capaç d'avançar-se als problemes i treballar per tal d'aconseguir els millors resultats possibles.
- **Iniciativa:** la persona emprenedora ha d'impulsar idees i ha de portar a terme les accions que li vinguin a la ment. L'emprenedor, certament, ha de ser capaç de trobar, amb esforç i dedicació, solucions als problemes que es presenten.
- **Creativitat:** l'individu que emprèn ha de buscar alternatives per combatre les ofertes ja existents i oferir allò que no es trobi en el mercat. La generació de nous punts de vista és molt important pel que fa a l'emprenedoria.

- **Lideratge (empresarial):** l'emprenedor ha de saber coordinar el grup de persones amb qui treballa. D'aquesta manera, ha de saber liderar i orientar el seu equip amb l'objectiu d'aconseguir els millors resultats possibles.
- **Formació:** la persona que estigui disposada a emprendre ha de tenir una sèrie de coneixements per tal de poder satisfer les demandes i els problemes que es puguin plantejar. És per aquest motiu que l'emprenedor ha de disposar d'una formació acadèmica i/o professional i tenir determinats coneixements tècnics.

2.1.5. Tècniques d'innovació

Les tècniques d'innovació fan referència a tots aquells procediments d'emprenedoria la finalitat dels quals és desenvolupar i promoure la creativitat d'una manera sistemàtica i estructurada, ja sigui en nous productes, serveis o altres processos.

2.1.5.1. Design Thinking

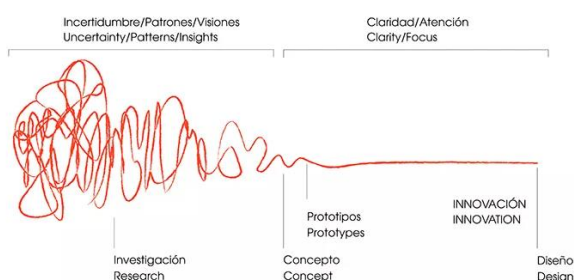
Design Thinking consisteix en l'obtenció d'un pensament i, en conseqüència, l'anàlisi d'un problema, tal i com ho faria un dissenyador, amb la finalitat de trobar una solució. L'emprenedor que utilitza aquesta metodologia rep el nom de Thinker o senzillament dissenyador ja que aquesta recull moltes eines, components i aspectes creatius d'aquesta professió. Design Thinking, com la majoria de tècniques d'innovació, és una manera d'oferir una solució a qualsevol assumpte. En primer lloc, es descomposa el problema en parts més petites per posteriorment, al costat d'altres membres de l'equip, fer l'anàlisi i trobar una solució.

Una característica fonamental d'aquesta metodologia és que està centrada en l'usuari i en els problemes que a aquest se li poden plantejar dia a dia. Per aquest motiu, el Thinker ha de ser observador, analista, curiós, empàtic, escèptic i ha d'adquirir consciència d'on es troba i què necessita. El perfil idíllic de Thinker s'identifica amb la famosa frase del célebre emprenedor fundador de McDonald's:

"Los dos requisitos más importantes para el éxito principal son los siguientes: primero, estar en el lugar correcto en el momento adecuado, y en segundo lugar, hacer algo al respecto".

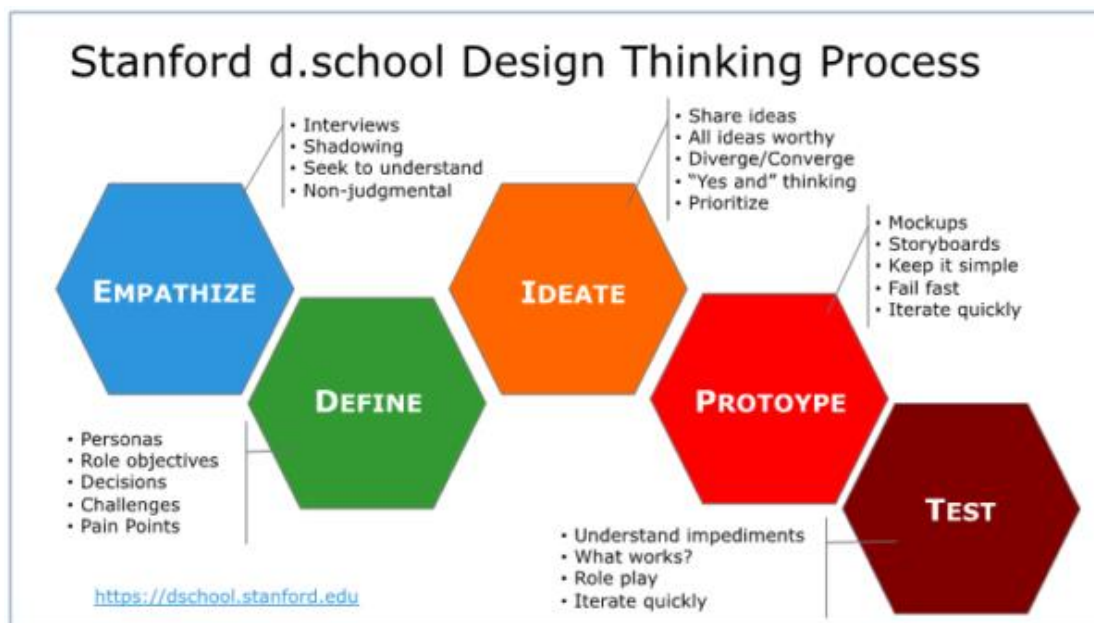


-Ray Kroc-



Deixant de banda els èxits de Ray Kroc, el procés de Design Thinking consta de cinc fases:

1. **Empathize:** Anàlisi de les necessitats i l'entorn dels usuaris implicats en la solució que l'emprenedor està desenvolupant. Es diu "empatitzar" perquè el Thinker ha de ser capaç de posar-se a la pell d'aquestes persones per generar solucions conseqüents amb la seva realitat.
2. **Define:** Filtració de tota la informació obtinguda durant la fase anterior i retenció de tot allò valuós o a l'abast de noves perspectives. En aquesta segona fase el Thinker ha d'identificar uns problemes les solucions dels quals seran de gran importància per a l'obtenció d'un resultat innovador.
3. **Ideate:** Generació, sense límits, d'un gran nombre d'opcions que proposin una solució ajustable al client. En aquesta fase, les activitats afavoreixen el pensament expansiu i la raresa pronunciada d'una idea no implica el seu fracàs ja que, de fet, en moltes ocasions les idees més inusuals són les que generen les solucions més innovadores.
4. **Prototype:** Construcció d'un model "ràpid" que ajudarà a donar forma al que fins ara era una idea o concepte. La característica de fer un model o prototip "ràpid" coincideix amb la idea de Minimum Viable Product (MVP) de la metodologia Lean Startup, que consisteix en la creació d'alguna cosa que no consumeixi gaires recursos ni temps per poder-la provar aviat, llençar-la al mercat i analitzar els errors.
5. **Test:** Prova del prototip desenvolupat a la fase anterior amb l'ajuda del públic objectiu cap al qual s'orienta la solució. Un cop obtingut el feedback, s'incorporen les conclusions per millorar el model.

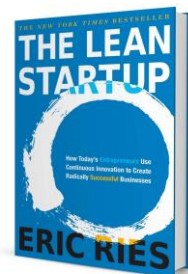


2.1.5.2. Lean startup

Fins ara, la majoria de projectes empresarials fracassava i dels supervivents, almenys el 66% llençaven al mercat un producte o servei que no tenia res a veure amb l'original. Aquesta és

coneguda com la metodologia tradicional, dins la qual els projectes es concebien a l'oficina, es feia un pla de negocis, es demanava finançament i es llançava directament el producte al mercat. Nogensmenys, amb el naixement de la metodologia Lean StartUp els percentatges es van invertir i es va reduir dràsticament el risc associat al llançament de qualsevol producte innovador. Tot i que aquest concepte prové de les teories de Lean Manufacturing de Toyota a Japó, va ser encunyat per Eric Ries. Tradicionalment, la filosofia Lean s'aplicava als processos productius amb l'objectiu d'eliminar qualsevol tipus de deixalla. Amb aquesta metodologia es ressaltaven totes aquelles activitats valuoses per a la cadena de producció, eliminant tot allò que era superflu i generava despeses innecessàries.

Eric Ries va tenir més d'un fracàs empresarial llençant al mercat productes utilitzant la metodologia tradicional i, per aquest motiu, va publicar "The Lean Startup", llibre en el qual exposa una nova tècnica d'innovació. Això va donar lloc a un nou moviment: l'evolució del concepte tradicional de Lean enfocat concretament al llançament de Startups al mercat.



L'aprenentatge validat, l'experimentació científica i la iteració són els tres pilars sobre els quals es recolza la metodologia Lean Startup. L'objectiu d'aquesta és reduir el risc en el llançament de nous productes i serveis mitjançant l'aprenentatge dels clients (Customer Development). D'altra banda, l'experimentació és l'eina que permet llançar, el més aviat possible, les idees al mercat en forma de prototips, entrevistes o productes mínims viables (MVP) per confirmar les hipòtesis inicials o bé refutar-les. En resum, consisteix en testar repetidament una proposta per llançar-la al mercat el més aviat possible en forma de MVP i, en darrer lloc, adquirir uns coneixements (regits pels desitjos dels clients) que actuen com els pilars sobre els quals hom construeix el seu model de negoci. D'aquesta manera, l'estratègia emergeix gràcies a l'obtenció dels coneixements mercantils (procés d'estratègia emergent) i, per tant, és el mercat el que guia l'estratègia i no l'estratègia la que guia el model de negoci.

Amb la metodologia Lean Startup es va construir mica en mica un negoci a mesura que s'obté més i més coneixement del mercat, passant a invertir sumes més importants de capital únicament quan l'aprenentatge ja s'ha realitzat. D'aquesta manera, permet invertir menys recursos (temps i diners) en la fase inicial d'aprenentatge i testeig per invertir-ne més o demanar finançament quan el coneixement i les probabilitats d'èxit són altes.

2.2. Vies d'assessorament i de suport a l'emprenedor

Quan parlem d'aquella classe d'emprenedor que impulsa el seu propi negoci des de zero, cal considerar que crear una empresa és, en molts dels casos, una feina lenta, desagradable i difícil. I és que, quan algú comença el seu projecte empresarial, ha de tenir-ho molt clar, atès que durant els primers mesos de vida la proposta ha de buscar el seu lloc en el mercat i ha d'anar convencent, de mica en mica, als consumidors que hauran de mantenir-la amb vida en un futur. Durant aquests primers passos, a més, la inversió és elevada i l'emprenedor no aconsegueix cap

benefici econòmic. Per últim, també cal considerar que el més probable és que el projecte no tiri endavant.

Per aquests motius, és important per a l'emprenedor tenir un acompanyament, directe o indirecte, una vegada decideix impulsar una empresa. I és que, en molts casos, la persona que inverteix capital en un negoci de nova creació necessita informació i un assessorament sobre temes relacionats amb el desenvolupament de la seva pròpia empresa per tal de poder seguir avançant.

És per aquest motiu que molts organismes i institucions públiques i privades ofereixen als emprenedors programes i altres eines amb l'objectiu d'ajudar-los a encaminar els seus negocis en els sempre difícils primers passos dins del món empresarial. De fet, aquests serveis es poden classificar en dues branques molt específiques segons la tipologia d'institució que els ofereix i la modalitat d'assessorament. D'una banda, hi ha el model de les institucions públiques i empresarials que ofereixen els seus serveis a favor de l'emprenedoria. De l'altra, hi hauria els anomenats com a "vivers d'empreses".

2.2.1. L'Administració pública i les institucions empresarials

Les diferents administracions públiques que formen un estat ofereixen determinats serveis als emprenedors per tal d'ajudar-los en el que puguin necessitar. A la vegada, també hi ha associacions i institucions empresarials que donen suport a l'emprenedoria a través de programes d'assessorament o altres estratègies. Per tal de poder aprofundir en aquest tema però, és necessari detallar molt bé quines són aquestes institucions i parlar de cadascuna de les diferents propostes de forma individual. Com que no seria gaire correcte generalitzar considerant que cada estat i organització mundial té les seves estratègies, parlarem de les institucions que estan directament relacionades amb l'Estat espanyol, així com de les organitzacions que tenen un paper fonamental si ens enfoquem a emprenedors que vulguin desenvolupar el seu projecte a la ciutat de Mataró, atès que, al cap i a la fi, és el que més s'ajusta al nostre projecte. D'aquesta manera, a continuació us explicarem quins programes d'assessorament fiquen a disposició de l'emprenedor les institucions oficials i empresarials seguint els criteris anteriorment mencionats.

2.2.1.1. L'Estat

El Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme d'Espanya ofereix, a través del seu portal web, diverses eines als emprenedors. En primer lloc, hem de destacar el portal Pyme, una pàgina web molt completa on els tècnics del ministeri han treballat a consciència amb l'objectiu de crear un portal que sigui de gran utilitat per a l'emprenedor. Aquest lloc web, de fet, està dividit en diferents pàgines. D'entre elles destaca la pàgina "Crea tu empresa", formada per cinc grans blocs.

En el primer, hom pot trobar una sèrie d'eines interactives dissenyades amb l'objectiu que el propi emprenedor, es pugui conèixer a si mateix i pugui començar a encaminar el seu negoci. D'aquesta manera, la persona interessada pot omplir un DAFO i realitzar un qüestionari creat amb la intenció de conèixer les seves capacitats com a emprenedor i pugui rebre, en funció de les valoracions que el programa pugui fer de forma automàtica, una sèrie de consells. A més a més, hi ha un joc que permet simular la idea empresarial que té l'emprenedor i un enllaç a un altre portal web on s'explica la utilitat d'un pla d'empresa i on es pot realitzar un de prova.

Aquest apartat també disposa d'un qüestionari amb el qual, la persona interessada, pot rebre l'assessorament necessari de cara a una hipotètica internacionalització. Per últim, hi ha dues pàgines amb informació sobre les diferents formes jurídiques existents i els tipus d'establiments mercantils que la futura empresa pot adoptar.

En el segon bloc, el portal Pyme li explica a l'emprenedor els diferents tràmits que ha de portar a terme si vol crear la seva pròpia empresa. Per complementar aquesta informació, hi ha un apartat amb "preguntas frecuentes".

Al tercer apartat s'explica com poder crear una empresa a través d'internet mitjançant el sistema CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas), un sistema d'informació impulsat pel Ministeri d'Indústria i Comerç que permet realitzar de forma telemàtica alguns dels tràmits necessaris per crear una empresa. Alhora, també es parla de la xarxa de Punts PAE i s'adjunta l'enllaç a la pàgina web d'aquesta institució pública on s'especifica amb molt més detall tots els tràmits que ha de desenvolupar qualsevol empresa, així com informació sobre ajudes i incentius. Aquesta xarxa, que depèn de CIRCE, és una organització que agrupa institucions i empreses privades i públiques que han rebut l'autorització oficial per part de l'Estat per tal de poder formar part d'aquesta comunitat. Certament, podem dir que té com a objectiu facilitar la creació d'empreses a partir de la prestació de serveis d'informació i la tramitació de documents, majoritàriament. De fet, tal i com el seu nom indica ("Puntos de Atención al Emprendedor"), les institucions i empreses que compten amb aquest distintiu, siguin públiques o privades, han d'ajudar a la persona emprenedora en els primers passos realitzi en el món empresarial, així com a altres empreses ja consolidades davant qualsevol dubte que puguin tenir. Com a curiositat i tal i com s'especificarà més endavant en el model de la Incubadora del TecnoCampus, l'universitat compta amb un punt PAE dins de les seves instal·lacions per tal de facilitar aquest servei a les empreses que formen part del seu parc empresarial.

Tornant al portal Pyme, però, també cal mencionar que el quart bloc de la pàgina està dedicat a les vies de finançament existents. En aquest cas, l'emprenedor que consulti aquest bloc es trobarà amb un enllaç que el portarà a una altra pàgina de la web on s'especifica molt detalladament totes les possibilitats de finançament existents, així com altres ajudes i subvencions que l'Estat ofereix a les Pymes i als emprenedors.

A l'últim bloc, finalment, trobem informació sobre els diferents cursos que el Ministeri ofereix als emprenedors i empresaris, tot i que per aconseguir més detalls sobre els mateixos, l'interessat s'ha d'enregistrar amb el seu correu electrònic.

Al portal Pyme, al mateix temps, també es pot trobar un altre portal dedicat exclusivament a la figura de l'autònom amb informació sobre la creació, l'administració i el tancament d'una empresa d'aquesta tipologia. Per un altre cantó, disposa d'una pàgina anomenada "gestiona tu empresa" que està formada, de la mateixa forma que la pàgina de la que s'ha parlat anteriorment, de diversos apartats. En aquest cas, però, la informació present en aquesta subpàgina està relacionada estretament amb determinats aspectes d'una empresa ja creada i més o menys consolidada en un sector determinat. D'aquesta manera, trobem informació sobre aspectes com la contractació laboral, les obligacions de les Pyme, el creixement empresarial o els tràmits a realitzar una vegada s'ha de tancar una empresa, entre d'altres. Finalment, també cal mencionar que el portal conté informació sobre cursos, formacions i programes de la Unió Europea.

D'altra banda, el Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme, a través de la seva web, també fica a disposició de l'emprenedor i les Pyme altres serveis. La Seu Electrònica del Ministeri, per exemple, permet realitzar alguns dels procediments més habituals de forma telemàtica. A la

vegada, aquest portal permet ficar a disposició de la ciutadania determinats documents que es puguin necessitar. A més a més, gràcies a aquesta eina també es pot consultar informació sobre alguns aspectes relacionats amb el món de l'empresa i la indústria.

D'altra banda, també hi ha un enllaç al portal d'Enisa, una organització que depèn del ja mencionat Ministeri i que ofereix una de les múltiples vies de finançament a emprenedors i Pymes mencionades en els portals que hem citat amb anterioritat. També es pot accedir a través del portal a la pàgina web de CERSA (Compañía Española de Reafianzamiento), una empresa pública que, d'entre les seves tasques, també destaca pel fet d'oferir finançament a emprenedors i empreses de recent creació.

Així mateix, cal mencionar que, des del portal del Ministeri, es pot arribar a la pàgina web d'EUGO Espanya, un altre portal on s'oferix informació útil per a l'emprenedor. En aquest cas, però, aquest organisme és comú de tots els països de l'Unió Europea, amb subseus a cada estat membre.

En definitiva, l'Estat, a través del Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme, fica a disposició de la petita i mitjana empresa i l'emprenedor diverses vies d'assessorament i d'informació. A més, no hem d'oblidar que al seu portal web també es van publicant notícies de potencial interès per a aquelles persones que vulguin desenvolupar el seu propi negoci.

Font: Canals de comunicació oficials del Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme i del Govern d'Espanya.

2.2.1.2. Generalitat de Catalunya

La Generalitat de Catalunya ha anat desenvolupant al llarg dels anys el programa Catalunya Emprèn, un conjunt d'iniciatives portades a terme amb l'objectiu de fomentar l'emprenedoria al territori. Aquesta estratègia, de fet, està formada per diferents elements molt importants. Per començar, però, hem de destacar la web d'aquest programa. I és que en aquest portal l'emprenedor pot trobar informació molt útil dividida en sis eixos segons el perfil de l'empresa que emprengui.

En el primer eix, centrat en "l'emprenedoria de petites empreses", l'interessat pot trobar informació sobre la Xarxa Emprèn i el Programa Consolida't, que després explicarem a fons. També hi ha informació sobre una via de finançament per a emprenedors, autònoms i pymes que la Generalitat posa a disposició de la ciutadania, la convocatòria anual als premis PITA (Premi a la Innovació Tecnològica Agroalimentària) i informació sobre els ajuts que la Generalitat dona als joves emprenedors que impulsen una empresa agrària.

En el segon bloc, que pretén centrar-se en "l'emprenedoria d'start-ups", hi ha, en primer lloc, molta informació relacionada amb alguns aspectes concrets que impliquen directament les start-ups. Per un altre cantó, es pot accedir al portal de "Barcelona & Catalonia Startup Hub" que és una comunitat virtual formada per moltíssimes empreses i institucions dedicades al foment de l'emprenedoria que pretén augmentar la visibilitat de l'ecosistema emprenedor existent a la ciutat de Barcelona. En aquest bloc, l'emprenedor també pot trobar informació sobre el programa "Mentoring express", una iniciativa impulsada per ACCIÓ (Agència per la Competitivitat de l'Empresa de la Generalitat de Catalunya) que consisteix de reunir un emprenedor durant dues hores amb un mentor, normalment un empresari o directiu d'alguna empresa ja consolidada, que hagi estat acreditat per ACCIÓ per tal que hi hagi una transmissió de coneixements i l'emprenedor pugui conèixer l'experiència d'aquells que ja porten un temps en el món empresarial. A més a més, també hi ha informació sobre determinats programes de formació per a start-ups tecnològiques que la Generalitat manté en col·laboració amb diverses

escoles de negoci. D'aquesta manera, trobem programes com el "T Launch", el "Barcelona Technology Transfer Group (IESE)", el "MAP (EADA)", el "Next Tech (IQS)" o "l'Empenta (ESADECAPOLIS)". Per un altre cantó, el bloc dedicat a les start-ups ofereix informació sobre un tipus de programa molt especial anomenat "Road to Success". Aquest programa, pel que es veu, consisteix en una formació en què les startups a les quals se'ls accepti la seva sol·licitud, reben en relació als mercats dels països sobre els quals tracti la convocatòria en qüestió. Després d'unes setmanes de classes teòriques, té lloc una "pitch competition" i, les start-ups guanyadores, aconsegueixen un viatge per tal de poder posar en pràctica el que s'hagi après durant la formació. També hi ha informació sobre altres vies de finançament com "l'Startup Capital", destinada exclusivament a empreses tecnològiques, o sobre un altre programa impulsat per la Generalitat anomenat "Missions per a startups" que consisteix de viatjar a un entorn empresarial mundial molt important durant uns dies amb l'objectiu de facilitar que l'emprenedor conegui els diferents mercats internacionals i pugui parlar amb empresaris i inversors. D'altra banda, en aquest bloc també es pot conèixer el model del "Programa Primer", una iniciativa amb la qual la Generalitat de Catalunya vol crear una xarxa d'institucions que ofereixin formacions i altres serveis amb l'objectiu de fomentar l'emprenedoria fora de l'àrea metropolitana de Barcelona i expandir el clima empresarial de la capital per tot el territori català. A més a més, també es pot trobar informació sobre algunes acceleradores d'empreses internacionals i els enllaços a les pàgines web de tres de les fires d'emprenedoria més importants del sector (Bizbarcelona, 4YFN i iFest Zero). D'altra banda, en aquest bloc també hi ha informació sobre el "Fòrum d'Inversió", un acte que es celebra anualment i que està organitzat per la Generalitat amb l'objectiu de premiar els projectes més innovadors i facilitar el contacte entre les empreses de nova creació i els inversors.

El tercer eix de la pàgina web, en canvi, està dedicat a "l'emprenedoria basada en la ciència". En aquest bloc, de fet, podem trobar informació sobre el programa "Indústria del Coneixement". I és que aquesta iniciativa, impulsada per la Generalitat, vol ajudar, mitjançant la mobilització d'uns 34 milions d'euros entre els anys 2014 i 2020, als projectes empresarials amb una base majoritàriament científica i tecnològica que hagin sorgit de la recerca portada a terme per part de les universitats i altres institucions.

Per un altre cantó, a l'apartat dedicat a "l'emprenedoria corporativa" podem trobar informació sobre un altre programa anomenat "Innovar a través de startups" que consisteix de ficar en contacte una empresa consolidada amb aquella start-up que s'ajusti de millor manera a les necessitats que pugui tenir. D'aquesta manera, s'aconsegueix una col·laboració entre les dues empreses i es crea una oportunitat de cara futures col·laboracions entre els dos models de negoci. A més a més, s'explica que si l'empresa consolidada realitza una inversió sobre l'start-up, aquesta última rebrà una ajuda de la mateixa quantitat atorgada, en aquest cas, per la Generalitat. Des d'una de les pàgines d'aquest bloc, alhora, l'emprenedor pot accedir al portal de l'Institut Català de Finances (ICF). I és que en aquesta pàgina web, l'interessat trobarà tota la informació necessària pel que fa als préstecs IFEM, una via de finançament que ofereix l'ICF conjuntament amb determinats inversors privats.

Al cinquè bloc, que està enfocat en "l'emprenedoria social", l'interessat pot accedir al portal web de "aracooop", un canal oficial de la Generalitat on hi ha publicada tota la informació relacionada amb l'economia social i els diferents projectes d'aquesta tipologia impulsats pel Govern i les institucions locals. A més a més, també hi ha informació sobre un conveni aconseguit amb l'acceleradora d'empreses "Ship2B" i en relació a algunes vies de finançament existents per a empreses d'economia social.

Finalment, a l'últim apartat, dedicat a "l'emprenedoria d'indústries culturals i creatives", l'emprenedor interessat pot trobar informació sobre el BCD (Barcelona Centre de Disseny), una fundació privada amb el suport institucional de les principals administracions públiques estatals que vol promoure i dinamitzar el disseny a l'àmbit empresarial. D'aquesta manera, compta amb una sèrie d'iniciatives de suport a l'emprenedor emmarcades dins del programa MID (Mercat d'Idees de Disseny) com podria ser el "MID Talent", un programa de formació per a joves emprenedors.

Una vegada havent vist les diferents iniciatives derivades del projecte "Catalunya Emprèn", també cal parlar d'altres programes impulsats per la Generalitat de Catalunya. El primer d'ells, la "Xarxa Emprèn", està estretament relacionat amb el programa "Catalunya Emprèn", puix que és una de les iniciatives del mateix. De fet, aquesta eina és una xarxa d'institucions públiques i privades associades a la Generalitat que té com a objectiu prestar serveis d'assessorament i suport als emprenedors i a les empreses amb menys de tres anys de vida. D'aquesta manera, hem d'entendre aquesta aposta, desenvolupada dins del marc de "Catalunya Emprèn", com una xarxa d'espais físics acreditats distribuïts per tota Catalunya que té per objectiu facilitar l'experiència d'aquells emprenedors que es fiquin en contacte amb les oficines participants de la xarxa. I és que les institucions que formen la "Xarxa Emprèn" (una d'elles és el TecnoCampus de Mataró) disposen d'assessors especialitzats que presten serveis d'informació, orientació, assessorament, formació i consolidació a emprenedors i empreses. A més a més, algunes entitats ofereixen altres serveis addicionals com assessorament en tràmits per iniciar negoci, mediació per aconseguir finançament, alfabetització digital, assessorament per a projectes empresarials TIC, espais coworking i viviers d'empreses, assessorament en traspàs de negoci i assessorament pel que fa a segones oportunitats. A més a més, la pàgina web de la "Xarxa Emprèn" és una eina molt bona per als emprenedors ja que, a part d'oferir tota la informació relacionada amb el propi programa, també hi ha una sèrie d'elements amb els quals es vol ajudar als emprenedors. D'aquesta manera, es pot trobar informació sobre determinats programes impulsats per la Generalitat dels quals ja hem parlat i sobre les figures de l'emprenedor i de l'empresari. I és que la persona interessada té a la seva disposició informació sobre aspectes teòrics de l'emprenedoria i un test per tal que avaluï la seva idea. També es pot fer un pla d'empresa de forma telemàtica i hi ha una sèrie de consells que pretenen guiar a l'emprenedor i l'empresari pel que fa a la gestió que haurien de realitzar amb les seves empreses. A més, hi ha informació sobre finançament i, des d'aquesta pàgina web, es poden consultar altres portals oficials de la Generalitat de Catalunya a través dels quals també s'ofereix informació d'especial sensibilitat i importància per als emprenedors que vulguin crear el seu propi model de negoci. De fet, dos d'aquests portals són el Canal Empresa, una pàgina web dissenyada per tal que empresaris i emprenedors puguin informar-se de totes les eines i serveis que la les administracions públiques fiquen al seu abast, i FISUB, un cercador d'ajuts i serveis.

Una altra aposta és l' "iFest", que també està relacionat amb "Catalunya Emprèn". En aquest cas, però, estem parlant d'una fira d'emprenedoria que la Generalitat de Catalunya, en col·laboració amb altres institucions, ha organitzat diverses vegades. I és que aquest esdeveniment, basat en la importància de la tecnologia i la ciència, a banda d'oferir seminaris, conferències i altres actes de lliure accés per a la ciutadania, compta amb un concurs d'emprenedoria en el qual els equips de joves emprenedors participants han de dissenyar un projecte innovador que solucioni els reptes plantejats per grans empreses i institucions pel que fa a una temàtica molt concreta. D'aquesta manera i després d'uns dies de formació i treball en equip, es proclama el campió, que rep un premi i l'oportunitat de seguir treballant en el projecte.

D'altra banda, també cal dir que el Departament d'Ensenyament ha establert una sèrie de mesures amb l'objectiu de fomentar l'emprenedoria a les aules i poder ajudar a aquelles escoles i instituts que impulsin aquest tipus de pràctiques.

Per un altre cantó també mereix un breu comentari el programa Consolida't, una altra iniciativa de la Generalitat. Aquesta proposta, de fet, ideada amb l'objectiu de donar un punt de suport als autònoms, també pot ser útil per als emprenedors que estiguin començant. I és que, segons s'explica a la pàgina web de la Generalitat, aquest és un programa de formació amb places limitades que es van renovant cada any i que vol formar els empresaris que ho necessitin en diversos àmbits i a través de diferents propostes. Pel que es veu, però, l'organització de les diferents activitats que es realitzen van a càrrec de les entitats col·laboradores acreditades per la Generalitat.

Abans de donar per finalitzat aquest apartat, us volem parlar d'una última iniciativa que la Generalitat ha impulsat per tal d'ajudar els emprenedors. Es tracta del projecte "#ServeisPerEmprendre", un portal web on l'interessat pot trobar informació sobre tots els serveis que les institucions públiques i privades de Catalunya ofereixen als emprenedors. Es tracta d'un portal dinàmic i actualitzat que compta amb un plànol interactiu on estan introduïdes totes les iniciatives que es porten a terme a cadascun dels municipis catalans. A més a més, l'emprenedor pot consultar informació sobre les administracions públiques i pot cercar els serveis que més li interessin segons la temàtica d'aquests.

També cal citar, però, les iniciatives impulsades per Eurecat (Centre Tecnològic de Catalunya). I és que aquesta institució, creada al 2015, amb una de les seves seus al parc empresarial del TecnoCampus i de titularitat publicoprivada, es dedica a la recerca i a la innovació tecnològica a partir del desenvolupament de projectes conjunts amb empreses privades i punteres en un sector econòmic determinat amb l'objectiu d'oferir nous coneixements i productes. De fet, es tracta d'una institució que compta amb diversos tallers i laboratoris repartits per Catalunya i representa un dels centres de recerca tecnològica més importants del territori. En aquesta direcció, la institució també realitza una sèrie de programes a favor de l'emprenedoria. I és que, a banda d'un programa d'ajudes que s'ofereixen a projectes innovadors, també hi ha mesures molt concretes portades a terme per aquest centre tecnològic en cooperació amb altres institucions que pretenen ajudar als emprenedors. D'aquesta manera, per exemple, el centre Eurecat de Mataró, enfocat majoritàriament en els teixits intel·ligents, va encetar fa uns anys un programa anomenat "Reimagine Textile" en col·laboració amb l'Ajuntament de Mataró, el de Calella i el TecnoCampus amb l'objectiu d'ajudar aquelles empreses que apliquin la innovació pel que fa al sector tèxtil. És per aquest motiu que el programa té dues vies d'acció. D'una banda, les entitats que en formen part fiquen a disposició d'empreses tèxtils innovadores una sèrie de serveis per tal de fomentar aquest tipus de pràctiques. De l'altra, les institucions han volgut centrar-se en l'emprenedoria i, per aquest motiu, han desenvolupat una sèrie de propostes amb l'objectiu d'ajudar aquells projectes innovadors que puguin sorgir. D'aquesta manera, han dissenyat una sèrie de serveis específics per tal d'afavorir aquests projectes. Alhora, també han premiat bones iniciatives en aquest àmbit i han agrupat a totes les empreses d'innovació en el camp tèxtil presents a la Incubadora en una única zona de la planta.

En definitiva, la Generalitat de Catalunya fica a disposició de l'emprenedor una gran quantitat de propostes i projectes amb l'objectiu d'afavorir l'emprenedoria i millorar el teixit empresarial català. Per complementar-ho, a més, disposa d'uns portals web molt ben treballats que busquen que l'emprenedor pugui trobar aquella informació que li faci falta d'una manera ràpida i eficient.

2.2.1.3. Diputació de Barcelona

La Diputació de Barcelona, el principal òrgan polític de la província, coordina tots els ajuntaments de la demarcació de Barcelona amb l'objectiu de desenvolupar aquells projectes sobre els quals té competències de manera conjunta. D'aquesta manera, les seves funcions consisteixen d'oferir una sèrie de serveis a la ciutadania i facilitar la inversió necessària per tal que es millorin infraestructures o s'ofereixen nous recursos a l'abast de tothom.

Per aquest motiu, aquesta institució també disposa d'una sèrie d'eines en favor de l'emprenedoria. I és que, per començar, cal parlar del programa "Cultura emprenedora a l'escola (CuEmE)", una iniciativa impulsada per la Diputació i amb el suport d'alguns ajuntaments, consells comarcals i escoles públiques que pretén fomentar el cooperativisme entre els alumnes de primària a partir de xerrades i la creació, per part dels nens i nenes, d'una cooperativa escolar temporal que solucioni una determinada problemàtica que pugui existir a la ciutat en qüestió.

Per un altre cantó, la Diputació també va publicant estudis, estadístiques i altres documents estretament relacionats amb l'emprenedoria per tal d'ajudar els emprenedors i les institucions en aquest camp. D'aquesta manera, cal destacar algunes iniciatives. Primerament, tot i que potser no està estretament lligat amb l'emprenedoria, és necessari mencionar el Programa Hermes, un portal web de la Diputació on es van publicant estadístiques i estudis d'interès municipal que avaluen gran quantitat de variables socioeconòmiques com l'evolució del mercat de treball o del teixit empresarial. Dit això, també cal explicar que al portal web de la Diputació es poden trobar bastants documents redactats pels tècnics de la institució que poden ser de gran ajuda per als emprenedors i empresaris. A més, en aquest portal web hi ha una gran varietat de material didàctic com "Manuals d'autodiagnosi en habilitats directives", informació sobre la responsabilitat social empresarial o guies sobre aspectes com el networking i la cooperació empresarial. D'altra banda, hi destaquen el "Quadernet per a gent jove emprenedora i el "Quadernet per a persones emprenedores".

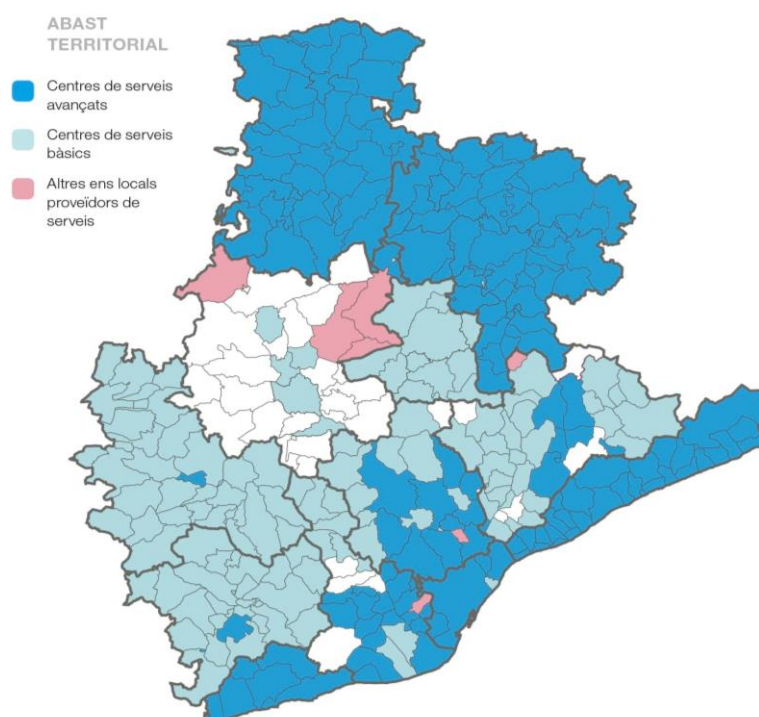
A més a més, l'Àrea de Desenvolupament Econòmic Local de la Diputació de Barcelona ofereix als ajuntaments municipals el "Recull d'activitats de suport al teixit empresarial", que es renova cada any. Aquesta iniciativa es basa en la publicació d'un document amb un conjunt d'activitats (el del 2019 compta amb 165 propostes diferents), ideades per tal d'informar, formar i acompanyar les pimes i les persones emprenedores que la Diputació dissenya amb l'objectiu que els ajuntaments locals que ho desitgin, les puguin portar a terme. D'aquesta manera, les institucions municipals compten amb una eina molt útil si volen impulsar el teixit empresarial. No obstant això, la majoria de les iniciatives representades en el "Recull" tenen un preu que els ajuntaments han de pagar si les volen implementar, tot i que aquestes institucions poden rebre una subvenció de la pròpia Diputació, que es faria càrrec d'una part dels costos. Alhora, en ésser la institució encarregada de gestionar la Xarxa de Biblioteques Municipals de la província de Barcelona, la Diputació compta amb el portal web "Barcelona Virtual" on l'interessat pot trobar recomanacions de llibres i altres documents, disponibles en alguna de les biblioteques públiques de la província, relacionats amb l'emprenedoria o l'economia actual. De fet, aquestes recomanacions es publiquen diàriament a la web i es poden trobar a l'apartat dedicat al "Món Laboral".

La Diputació també compta, d'altra banda, amb el Servei de Teixit Productiu (STP), una eina que té com a principals funcions promoure l'emprenedoria, ser un punt de suport per a les empreses i dinamitzar el teixit empresarial de la província. Per aquest motiu, l'organisme desenvolupa un gran programa d'actuacions en cooperació amb els ajuntaments locals. Una de les seves

principals tasques, de fet, és el co-manteniment dels Centres Locals dels Serveis a les Empreses (CLSE), una xarxa d'oficines i altres espais gestionats pels ajuntaments on els empresaris i/o emprenedors poden anar a rebre assessorament si tenen qualsevol dubte. De fet, aquests espais compten amb personal expert i, encara que no tots ofereixen els mateixos serveis, ja que això depèn de les institucions municipals, sí que hi ha una sèrie de factors comuns a tots els locals habilitats, sobretot pel que fa en matèria d'assessorament empresarial. D'aquesta manera, cal remarcar que algunes localitats compten amb viviers d'empreses associats en aquesta xarxa. Realment, aquesta iniciativa té bastanta força a nivell regional, atès que estem parlant d'una xarxa de 98 centres distribuïts per la demarcació de Barcelona, dos dels quals a la ciutat de Mataró (Fundació TecnoCampus i Consell Comarcal del Maresme), que cobreix el 98% de la població de la província de Barcelona i el 90% dels seus municipis. A més a més, segons el balanç del 2018 fet per la Diputació, 71.831 persones i 35.963 empreses van ser ateses pels 615 professionals que treballen en aquests centres. Això va suposar la creació de 3.293 noves empreses (317 al Maresme, cinquena comarca amb més empreses creades) i la generació de 4.341 nous llocs de treball. Per un altre cantó, també cal mencionar que es van comptabilitzar un total de 53.053 consultes, així com unes 16.178 tramitacions. D'altra banda, pel que fa als viviers d'empreses, també cal dir que al 2018 hi havia uns 1.935 espais oberts, dels quals un 58% eren viviers d'empreses associats a l'administració pública. La mitjana d'ocupació, per cert, era del 74%.

Distribució dels Centres Locals dels Serveis a les Empreses (CLSE) per municipis a la província de Barcelona (**Font:** Diputació de Barcelona)

De fet, un altre aspecte relacionat amb els CLSE és el programa Nexus, un servei amb el que compta la Diputació que ofereix informació i resol aquells dubtes que puguin plantejar-se per



part dels tècnics i institucions que formen la xarxa de Centres Locals dels Serveis a les Empreses. Aquesta iniciativa, que compta amb un equip d'assessors experts i que dona una

resposta efectiva en menys de 48 hores, és una estratègia molt ben pensada per part d'aquesta administració pública, puix que permet reforçar el servei donat pels CLSE fent-lo més eficient i eficaç, a banda de tractar-se d'un segur de vida si s'origina qualsevol dubte durant l'assessorament a empreses i emprenedors.

Tornant a parlar del Servei de Teixit Productiu (STP), l'organisme de la Diputació que gestiona els Centres Locals de Serveis a les Empreses, cal dir que aquesta institució té com a objectiu la millora del teixit empresarial de la província de Barcelona a partir de la realització de diferents iniciatives portades a terme en col·laboració amb els ajuntaments locals. No obstant, també realitza subvencions en nom de la Diputació per tal que altres entitats i institucions puguin portar a terme els seus projectes, sempre que aquestes fomentin l'emprenedoria i siguin un punt de suport per a les empreses.

De fet, un dels altres serveis que ofereix el STP i la Diputació, en aquest cas en col·laboració amb la Generalitat de Catalunya, l'Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans i l'Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), és la realització i publicació de l'informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor). I és que aquest informe és un projecte de recerca mundial la funció del qual és analitzar l'activitat emprenedora que té lloc a tot el món. Per fer-lo realitat, hi participen 54 països. Es publica cada any i es pot adaptar per tal de mesurar el grau d'emprenedoria en una determinada zona del món, que és el que les institucions catalanes anteriorment mencionades realitzen de forma periòdica. D'aquesta manera, l'últim Global Entrepreneurship Monitor sobre Catalunya es pot consultar a la pàgina web de la Diputació de Barcelona.

Per un altre cantó, el STP, també col·labora en l'organització de determinats premis que es convoquen cada any a la província de Barcelona en suport de l'emprenedoria i les pimes, sobretot si han estat promoguts per les administracions públiques i els Centres Locals dels Serveis a les Empreses. D'aquesta manera, la Diputació normalment té assegurada una plaça dins dels jurats que hauran de premiar les millors iniciatives empresarials.

A més a més, el Servei de Teixit Productiu també vol ajudar a les empreses a consolidar-se i créixer. Per aquest motiu, fica a disposició dels emprenedors i empresaris diferents eines com material didàctic sobre la responsabilitat social empresarial o un aplicatiu, format per un test on s'avaluen els punts forts i els dèbils de l'empresari i una part teòrica on s'aporten recomanacions per tal de millorar una sèrie d'aspectes, dissenyat per tal que aquell que el faci pugui millorar les seves habilitats directives.

D'altra banda, també és necessari comentar el programa Reempresa, que té lloc a tota Catalunya. Aquesta iniciativa, portada a terme en alguns dels Centres Locals de Serveis a les Empreses (un d'ells és el TecnoCampus), va ser impulsada per la patronal CECOT en col·laboració amb algunes administracions públiques com la Diputació de Barcelona. El projecte busca evitar la pèrdua d'empreses i fomentar l'emprenedoria. Per aquest motiu, el seu objectiu és posar en contacte aquells empresaris que no desitgen continuar endavant el seu negoci amb aquelles persones interessades en fer-se amb un projecte empresarial que ja estigui desenvolupat. Per portar-ho a terme, la Diputació i els seus col·laboradors van crear en el seu moment un portal web on els hipotètics venedors poden ficar la seva oferta. D'aquesta manera i considerant que sempre estariem parlant d'una venda, la idea és que, a partir de l'interès de l'emprenedor que vulgui donar continuïtat a un projecte empresarial, es realitzi una transmissió oberta, legal i transparent. A més a més, gràcies als diferents locals habilitats per la Diputació, es donaria un servei d'informació i assessorament a empresaris i emprenedors (o reemprenedors tal i com se'ls coneix en l'argot d'aquest programa) si sortís qualsevol dubte en relació als tràmits que s'hagin de fer. D'aquesta manera, estem parlant d'un projecte publico-privat que,

des dels seus inicis al 2011, ha treballat per tal d'evitar la pèrdua de projectes empresarials viables, així com pel manteniment del major número de llocs de treball possibles a partir del foment de l'emprenedoria. De fet, el balanç del seu progrés és bastant favorable ja que, solament al 2018, es van aconseguir 84 transferències empresarials satisfactòries i es van mantenir 311 llocs de treball, segons fonts de la Diputació de Barcelona.

D'altra banda també destaca el programa "Accelera el creixement", una iniciativa conjunta de la Diputació i PIMEC, la patronal que representa i impulsa les micro, petites i mitjanes empreses i els autònoms de Catalunya. En aquest cas trobem un programa que cada any ofereix a 50 pimes diferents diverses eines com sessions col·lectives de formació, un assessorament portat a terme per experts, la redacció d'un pla de creixement o un seguiment personalitzat per tal de garantir que puguin créixer en el sector i incorporin noves estratègies que permetin una millor adaptabilitat pel que fa a l'entorn i un teixit empresarial més fort. D'aquesta manera, el procés, que dura nou mesos, es porta a terme en els Centres Locals dels Serveis a les Empreses i cada pime compta amb un tutor personalitzat. També cal dir, però, que les empreses han de pagar una quota per participar-hi, tot i que aquesta solament cobreix el 10% de les despeses que es generen (per empresa) en portar a terme el programa, ja que la resta de diners els fiquen la Diputació i PIMEC. A més a més, aquella pime que vulgui beneficiar-se d'aquesta iniciativa haurà de tenir un mínim de tres treballadors/-es, una trajectòria de, com a mínim, 5 anys i la seva seu central a la província de Barcelona.

Per últim, també cal mencionar que la Diputació ofereix programes especials de dinamització de determinats sectors empresarials, com podrien ser el tèxtil o l'agroalimentari, amb mesures molt concretes.

Font: Canals informatius oficials de la Diputació de Barcelona i dels seus col·laboradors

2.2.1.4. Consell Comarcal del Maresme

El Consell Comarcal del Maresme, amb la seva seu central a la plaça Miquel Biada número 1 de Mataró, és la institució política més important de la comarca. La seva funció, al igual que la Diputació però amb menys competències i un territori més reduït que controlar, és oferir als municipis maresmencs una sèrie de serveis i coordinar els diferents ajuntaments municipals per tal de poder portar a terme unes iniciatives conjuntes que puguin millorar la comarca en qualsevol dels seus aspectes. D'aquesta manera, el Consell Comarcal ofereix una sèrie d'estratègies relacionades amb l'emprenedoria.

És per aquest motiu que la institució compta amb el "Maresme Servei d'Emprenedoria", que té com a objectius principals fomentar l'emprenedoria a tota la comarca i ser un punt de suport per a qualsevol emprenedor maresmenc. La seva seu, que es troba situada en un local proper a les oficines del Consell Comarcal, la podem localitzar als números 85 i 87 de l'Avinguda Jaume Recoder de Mataró. Estem parlant d'un centre que forma part de "Catalunya Emprèn" i de la "Xarxa Emprèn", dues de les iniciatives de la Generalitat, així com de la xarxa de punts PAE (Puntos de Atención al Emprendedor) impulsada pel Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme. D'aquesta manera, el "Maresme Servei d'Emprenedoria" és un centre que pot oferir un servei fiable, oficial i acreditat segons el que les administracions públiques superiors tenen establert. Pel que fa als serveis que es donen a l'emprenedor per part d'aquesta institució, primerament hem de parlar del seu portal web, atès que a banda de tota la informació necessària al respecte de les accions portades a terme pel Servei d'Emprenedoria, també es pot omplir un qüestionari online on es pot demanar assessorament sobre qualsevol dubte que pugui sorgir. A partir d'aquí

i una vegada s'hagi analitzat la petició, el tècnics del Servei d'Emprenedoria es ficaran en contacte amb el sol·licitant per tal d'intentar concertar una trobada conjunta. No obstant això, l'assessorament també es pot demanar directament a les oficines de l'avinguda Jaume Recoder de forma presencial, per telèfon o enviant un simple correu electrònic.

D'altra banda, el fet que el Consell Comarcal sigui centre membre de la xarxa PAE també beneficia els emprenedors ja que, a través d'aquesta institució, poden tramitar tots aquells documents necessaris per a la constitució de la seva empresa de forma gratuïta i acompanyada en menys de dos dies. A més a més, el portal web del Servei d'Emprenedoria fica a disposició dels interessats informació sobre les diferents gestions i formes jurídiques, així com informació sobre algunes eines existents a l'hora d'enfocar i definir una empresa de nova creació (pla d'empresa, mètode Canvas,...).

Al mateix temps i per tal de fomentar el caràcter emprenedor, a la web del Servei d'Emprenedoria l'interessat pot trobar explicades les experiències d'alguns emprenedors que, en el seu moment, van comptar amb el suport d'aquesta institució. També destaca, d'altra banda, l'organització anual del Fòrum de Joves Emprenedors del Maresme, una trobada que es realitza anualment al Teatre Monumental de Mataró i que reuneix a uns 700 estudiants de batxillerat i cicles formatius que gaudeixen, durant tot un matí, de les experiències de joves emprenedors i les xerrades sobre emprenedoria portades a terme per experts. A més a més, en aquest afany per tal de fer conscients al jovent de la importància de ser emprenedor, el Servei d'Emprenedoria gestiona una sèrie de tallers i formacions que es realitzen a alguns instituts maresmencs cada any per tal de fomentar aquest perfil entre els joves.

D'altra banda, seguint en aquesta línia de destacar les diferents propostes que el Consell Comarcal fica a disposició dels joves emprenedors, també cal mencionar una iniciativa portada a terme en col·laboració amb la Generalitat de Catalunya, en aquest cas, una experiència en emprenedoria que s'ofereix en aquells joves que realitzin la seva sol·licitud i que estiguin inscrits al Programa de Garantia Juvenil, una iniciativa de la Unió Europea portada a terme a tots els estats membres que té com a objectiu inserir en el mercat laboral joves sense ocupació i que no estiguin estudiant a partir de la implementació de mesures molt concretes. Pel que fa en aquest programa, però, cal dir que va acompanyat d'una subvenció. A més, està dissenyat amb el desig que els joves emprenedors que participin en ell acabin convertint-se en autònoms i desenvolupin la seva pròpia empresa. El Servei d'Emprenedoria del Consell Comarcal, per la seva part, essent una de les institucions que col·labora en aquesta iniciativa, també ofereix un seguiment als joves que hi participen, així com una sessió d'informació i la facilitació de la sol·licitud.

Per un altre cantó hi ha el programa "Joves per Emprendre", una proposta conjunta de la Cambra de Comerç de Barcelona amb la qual el Consell Comarcal del Maresme col·labora. La iniciativa, en marxa des de l'any 2016, pretén oferir un procés de formació a un cert nombre de joves ja estipulat, dels quals fins a 20 poden ser nascuts al Maresme, que formin part del programa europeu Garantia Juvenil. La temàtica d'aquesta formació, per cert, està relacionada amb l'emprenedoria i la creació d'empreses, de manera que tracta qualsevol aspecte a contemplar quan un emprenedor es planteja el repte de crear el seu propi model de negoci. Els participants han de tenir iniciativa i es valora positivament que vulguin iniciar la seva pròpia empresa, motiu pel qual l'objectiu final del programa és que el finalitzin amb un projecte empresarial ben dissenyat i preparat per entrar al mercat. Per la seva banda, la formació dura uns tres mesos i consta de tres parts diferenciades. A la primera d'elles, tots els emprenedors reben assessorament i formació sobre diferents aspectes que rodegen el món de l'empresa de forma conjunta. A la segona part, cada emprenedor rep una formació individual i, finalment, a la

tercera fase cada participant redacta el seu propi pla d'empresa amb l'ajuda d'un professional en el tema.

A banda de tot això, el Consell Comarcal del Maresme ofereix tallers i formacions que tenen lloc cada mes i que busquen fomentar l'emprenedoria, així com oferir en els empresaris i emprenedors algunes eines necessàries per tal que puguin continuar creixent.

D'altra banda, qualsevol persona interessada pot trobar informació sobre bonificacions, vies de finançament, subvencions o ajudes de tot tipus en consultar el portal web del Servei d'Emprenedoria. Alhora, en aquesta pàgina web es van publicant tot tipus de notícies relacionades amb l'emprenedoria i que poden ser de notable ajuda per als emprenedors i empresaris maresmencs. A més a més, en aquest lloc web també es pot consultar informació sobre programes portats a terme per altres institucions els destinataris dels quals poden ser tant emprenedors com empreses ja consolidades.

Finalment, també cal parlar del "Maresme Centre de Negocis", una iniciativa que forma part del Servei d'Emprenedoria i que compta amb les seves pròpies oficines als números 85 i 87 de l'Avinguda Jaume Recoder de Mataró. En aquest cas, però, estem parlant d'un local que actua com si fos una mena de viver d'empreses. I és que aquesta institució compta amb diversos despatxos on algunes empreses i emprenedors poden allotjar-se de forma temporal. No obstant això, tot i que la prioritat és donar cabuda a empreses de nova creació, també es poden trobar altres tipus d'empreses amb més experiència. A més a més, el Centre de Negocis compta amb una sèrie d'espais coworking. En aquest cas, però, estaríem parlant del lloguer d'una taula en una sala compartida amb altres emprenedors i autònoms. Pel que fa als serveis que ofereix el Consell Comarcal en quant a l'allotjament hem de dir que fica disposició dels empresaris el mobiliari bàsic, serveis de neteja, manteniment i recepció, accés a internet amb ADSL, telèfon, un servei de gestió de correspondència, subministrament elèctric, el lloguer d'una plaça de pàrquing (pagant una quota més elevada) i el fet de poder establir la seu fiscal de l'empresa a la direcció del centre de negocis. A més a més, en matèria d'assessorament les empreses instal·lades reben tots els serveis que ofereixen Consell Comarcal i Servei d'Emprenedoria, així com activitats de valor afegit com formacions específiques, cursos o un seguiment personalitzat si es planteja qualsevol dubte o si es vol informació en factors com el finançament.

Font: Canals informatius oficials del Consell Comarcal del Maresme i dels seus col·laboradors

2.2.1.5. Ajuntament de Mataró

La clara aposta de l'Ajuntament de Mataró per l'emprenedoria la reflexa tot el que significa el TecnoCampus. Tècnicament, es tracta d'una fundació pública, controlada majoritàriament per part de l'Ajuntament, que compta amb tres escoles universitàries adscrites a la Universitat Pompeu Fabra, un parc empresarial, un centre tecnològic Eurecat i un centre de congressos. I és que el TecnoCampus, des dels seus inicis al 1999, ara fa 20 anys, i durant tota la seva evolució, ha esdevingut l'epicentre del teixit empresarial i del coneixement de la ciutat de Mataró. A més a més, gràcies a la feina que s'ha anat fent al llarg del temps, aquest parc tecnològic i empresarial s'ha conformat com un dels centres d'innovació més ben valorats de tota Catalunya, tal i com hem pogut comprovar amb aquest treball. Per aquest motiu, si parlem d'emprenedoria i de tot el que està relacionat amb el món de l'empresa hem de parlar, sí o sí, del TecnoCampus, ja que l'Ajuntament ha volgut que el parc empresarial i d'innovació de la ciutat de Mataró tingui un paper fonamental i sigui l'escenari ideal de totes les pràctiques portades a terme en aquesta direcció.

D'aquesta manera, el primer que hem de destacar és l'Oficina Mataró Empresa, un servei que disposa l'Ajuntament que es troba situat a la planta baixa d'una de les dues torres del parc empresarial del TecnoCampus, en concret a l'edifici TC2. Pel que fa als serveis oferts, cal dir que l'Oficina Mataró Empresa pretén ser un punt d'assessorament per a qualsevol empresari i/o emprenedor que vulgui resoldre els seus dubtes. La seva instal·lació dins del parc empresarial permet, a més a més, oferir aquest recurs a totes les empreses instal·lades del propi parc. I és que, al final, estem parlant d'una certa simbiosi entre el departament d'empresa del TecnoCampus i els equips de promoció econòmica de l'Ajuntament, atès que el treball es realitza conjuntament i comparteixen les mateixes oficines. A més a més, l'Oficina Mataró Empresa ofereix la possibilitat que emprenedors i empresaris s'assessorin sobre els serveis oferts per institucions com PIMEC, EURECAT o la Cambra de Comerç de Barcelona, puix que en el seu moment es va arribar a un pacte amb aquestes organitzacions per tal que poguessin establir els seus punts d'informació en el parc empresarial del TecnoCampus. Entrant en matèria, però, cal dir que qualsevol emprenedor o empresari té dues vies de cara a poder rebre assessorament. I és que, si més no l'interessat pot presentar-se directament a la seu de l'Oficina Mataró Empresa, també té l'opció de demanar una cita prèvia a través del portal web d'aquesta institució. Per un altre cantó, des d'aquesta pàgina també es pot arribar a la seu electrònica de l'Ajuntament, un portal des del qual es poden realitzar diferents tràmits oficials de forma telemàtica.

Tornant als serveis que ofereix l'Oficina Mataró Empresa, hem de dir que aquest centre forma part de la Xarxa Emprèn de la Generalitat de Catalunya, així com de la xarxa de Punts PAE, una iniciativa impulsada pel Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme i pel programa Reempresa de la Diputació de Barcelona. D'aquesta manera, els programes d'assessorament que es porten a terme al TecnoCampus compleixen amb el que les administracions públiques principals demanen de cara a poder oferir aquest tipus de serveis a empreses i particulars. A més a més, el fet de formar part de la xarxa de Punts PAE permet als tècnics de l'Oficina Mataró Empresa i, indirectament al TecnoCampus, poder donar un servei d'assessoria avançat en quant als tràmits que l'emprenedor i/o empresari hagi de fer per tal de constituir la seva empresa, atès que aquest factor permet al TecnoCampus realitzar una part dels tràmits, per la qual cosa estem parlant d'un procés més ràpid de constitució i més satisfactori per a l'emprenedor.

Per tot això, el que s'ha de tenir clar és que la principal eina de suport als emprenedors que l'Ajuntament ofereix és l'Oficina Mataró Empresa, ja que la funció d'aquesta institució és ajudar a qualsevol empresa, empresari o emprenedor a resoldre els seus dubtes a partir de l'assessorament que des de les oficines del TecnoCampus es pot fer. A banda del servei presencial, però, també hem de ressaltar el portal web d'aquesta institució ja que, a més a més del que hem comentat anteriorment sobre el mateix, cal explicar que, a través d'aquesta pàgina web, l'emprenedor i/o empresari interessat pot trobar informació molt útil sobre possibles vies de finançament, les obligacions legals que s'han de valorar quan s'inicia o es desenvolupa un projecte empresarial, els concursos i licitacions públiques municipals en marxa, enllaços a tutorials i guies sobre l'utilització de determinades eines TIC o un directori amb la gran majoria de les associacions mataronines. Alhora, la pàgina ofereix un servei de recerca de locals a través del portal web "Invest in Mataró" (una altra iniciativa de l'Ajuntament) i informa a emprenedors i empresaris que poden contractar personal a través de la borsa d'estudiants del TecnoCampus o mitjançant la borsa de treballadors de l'Ajuntament de Mataró. Per un altre cantó, també es facilita informació sobre el que comporta contractar un estudiant en pràctiques.

Pel que fa a altres iniciatives impulsades per l'Oficina Mataró Empresa a favor de l'emprenedoria, cal destacar programes com un de mentoratge portat a terme per Secot, una associació sense ànim de lucre que vol apropar el coneixement d'empresaris retirats a les noves

fornades d'emprenedors joves, o un altre de la mateixa tipologia que permet a l'emprenedor interessat ficar-se en contacte amb algun empresari o expert que formi part de la bossa de col·laboradors del TecnoCampus i de l'Ajuntament de Mataró. D'altra banda, l'Oficina Mataró Empresa també compta amb un programa d'assessorament específic pel que fa al finançament que pimes i empreses en desenvolupament puguin necessitar. Aquesta iniciativa, de fet, es basa en una sèrie de sessions en què, a banda d'assessorar, els tècnics de la institució realitzen un diagnòstic del projecte de l'emprenedor per tal de poder determinar quina és la millor estratègia a seguir pel que fa a l'aspecte financer. A més a més, l'Oficina Mataró Empresa ofereix un servei d'intermediació amb possibles inversors i informació sobre totes les vies existents de finançament públic-privades. Alhora, el TecnoCampus compta amb el Club d'Inversió TecnoCampus, un programa de formació per a empresaris i directius que vulguin invertir en un futur que té com a objectiu aconseguir, de forma indirecta, que aquestes persones s'interessin per alguna de les start-ups vinculades a la pròpia institució.

D'altra banda, des de l'Oficina Mataró Empresa i el TecnoCampus s'ofereix a pimes i emprenedors del territori el programa Go Global, una iniciativa que vol ajudar a les empreses a la seva internacionalització a partir de l'acompanyament i assessorament de consultors i tècnics experts, que treballen conjuntament amb els emprenedors durant l'elaboració de l'estratègia a seguir per tal d'aconseguir aquesta fita.

A més a més, també s'ofereixen un seguit de cursos sobre especialització, innovació, màrqueting i informació sobre les diferents fires comercials que tenen lloc a Mataró durant tot l'any i la cessió, en cas sigui necessari i es pagui la quota establerta pel TecnoCampus, del centre de congressos amb el que compta la fundació.

D'altra banda, l'Oficina Mataró Empresa també ofereix un servei d'informació pel que fa a la sol·licitud de patents i un assessorament específic sobre responsabilitat social.

A banda de tot això, la gran aposta a favor de l'emprenedoria és la Incubadora d'empreses del TecnoCampus. Situada a la primera planta de l'edifici TCM2, compta amb 21 oficines, diverses sales de reunions, un petit menjador i zones comunals. El seu disseny, amb grans finestres obertes als espais comuns, permet una major transparència i lluminositat, així com la creació d'un clima més amable i proper i el foment del networking entre els diferents emprenedors. Aquesta incubadora els orígens de la qual es remunten a la creació del TecnoCampus vol ser un lloc on es desenvolupin projectes empresarials innovadors i aquella peça que permeti captar el coneixement i el talent present a la ciutat. Té com a objectiu esdevenir aquell punt de suport, no vital però molt necessari, que molts emprenedors necessiten per tal de començar a treballar en el seu negoci. A priori, ha d'ésser l'element d'enllaç entre el parc empresarial del TecnoCampus, on hi ha instal·lades empreses de gran potencial, i les noves generacions de projectes innovadors i amb perspectiva de futur, ja que la idea és que, quan s'acabi l'estada a la Incubadora, les empreses puguin accedir a alguna de les oficines del parc. Parlant molt per sobre i considerant que amb posterioritat s'explicarà molt millor tot el que rodeja aquest servei, cal afegir que les empreses incubades han de pagar una quota pel fet d'estar instal·lades al TecnoCampus, una quantitat que varia segons la tipologia d'oficina en què es troben. D'aquesta manera, hi ha un procés de selecció portat a terme des del departament d'empresa de la fundació i els emprenedors solament poden formar part de la Incubadora durant un màxim de tres anys. A més a més, hi ha diversos serveis que les empreses reben dels tècnics i tècniques del TecnoCampus. D'una banda, estan inclosos tots els serveis relacionats amb la infraestructura, puix que els emprenedors disposen de WI-FI, electricitat, telèfon, climatització i d'un equipament "plug and play", és a dir, completament equipat pel que fa a la instal·lació tecnològica i totalment adaptat a qualsevol necessitat que els emprenedors puguin tenir. De

l'altra, les empreses disposen de tots els serveis que ofereix l'Oficina Mataró Empresa, que a la pràctica arriba a fusionar-se amb tot l'ecosistema que rodeja el TecnoCampus, així com d'un assessorament especialitzat i d'un seguiment personal.

Per tot això, la Incubadora del TecnoCampus és l'element que complementa l'estratègia portada a terme per l'Oficina Mataró Empresa, ja que aquest equipament tanca el cercle de tots els serveis que s'arriben a oferir des d'aquesta institució i permet a aquells emprenedors que ho desitgin i compleixin amb allò que des de la fundació TecnoCampus i l'Ajuntament es demana, desenvolupar el seu projecte sota el paraigües i el suport d'una institució com el propi TecnoCampus.

D'altra banda i complementant el que simbolitza la Incubadora, el TecnoCampus també disposa del programa Innoemprèn, una proposta de formació que la fundació ofereix a emprenedors i start-ups amb l'objectiu que els interessats puguin desenvolupar la seva idea de negoci de la millor manera possible. I és que aquesta iniciativa, desenvolupada al llarg de quatre mesos i nodrida de metodologies com el Lean Startup, pretén que els emprenedors puguin sortir de la formació amb la seva idea de negoci totalment dissenyada i preparada per començar a treballar-la en el mercat. A més a més, aquest procés pot convertir-se en la portada d'entrada a la Incubadora.

Ahora, hem de parlar d'una altra de les iniciatives de l'Ajuntament a favor de l'emprenedoria, els premis CreaTic, que aquest any 2019 han celebrat la seva dinovena edició. I és que aquests guardons, que es convoquen anualment, pretenen premiar les millors iniciatives empresarials innovadores que es presentin. No obstant això i tal i com queda fixat a les bases dels mateixos, solament poden presentar-se emprenedors i start-ups amb menys d'un any de vida. És per aquest motiu que es pot dir que els CreaTic conformen una altra de les vies que l'Ajuntament ha creat per tal de fomentar l'emprenedoria i impulsar el teixit empresarial de la capital del Maresme a través de la innovació i la recaptació de talent. D'altra banda hi ha tres premis que, efectivament, corresponen a les tres primeres posicions del concurs. Les propostes guanyadores obtenen un any de preu bonificat a la Incubadora del TecnoCampus i una quantitat de diners en metàl·lic que varia segons la posició, puix que al primer premi li corresponen 12.000 €, al segon 6.000 € i al tercer 3.000 €. A més a més, també es premia el millor projecte d'emprenedoria universitària, que guanya un any d'estada internacional de voluntariat per tal de desenvolupar el projecte i la possibilitat d'accedir de forma preferent a la Pre-incubadora del TecnoCampus (un espai habilitat a la Incubadora on emprenedors i estudiants poden anar realitzant els seus projectes sense estar allotjats al parc empresarial) i, com a novetat, aquest 2019 s'ha creat una categoria especial per tal de guardonar el millor projecte emprenedor d'alumnes de Formació Professional (FP). Però la cosa no acaba aquí, ja que la pròpia cerimònia d'entrega dels premis és molt simbòlica. I és que aquest acte es realitza durant la "Nit de l'Emprenedoria", una vetllada que té lloc cada any al Centre de Congressos del TecnoCampus i que està dissenyada amb l'objectiu de posar en valor aquest aspecte tan important en el món empresarial.

A banda de tot això, hi ha una última via a través de la qual l'Ajuntament dóna suport a l'emprenedoria. Estem parlant de la Fundació Unió de Cooperadors de Mataró, una fundació públicoprivada el patronat de la qual està format per l'Ajuntament, representants dels diferents partits polítics amb representació al consistori i membres de la Unió de Cooperadors de Mataró. Abans d'explicar les iniciatives que aquesta institució té per tal de fomentar el caràcter emprenedor, cal conèixer el context que rodeja aquesta fundació. I és que Mataró va ser el bressol del cooperativisme, una de les ideologies integrants de l'anomenat socialisme utòpic a Catalunya, gràcies a la creació de la Cooperativa Obrera Mataronesa l'any 1864. A partir d'aquí, aquesta ideologia va anar expandint-se i cada cop més empreses van adoptar la forma jurídica

d'una cooperativa. Aquesta evolució va suposar la creació, a l'any 1927, de la Unió de Cooperadors de Mataró, una institució que va agrupar les diferents cooperatives mataronines sota una única teulada. De mica en mica, l'organització va anar creixent i es van adquirir diversos locals i espais municipals que, a priori, servien per tal d'oferir als treballadors i socis de les cooperatives una sèrie de serveis. D'entre aquestes infraestructures destacaven les seus socials de diverses cooperatives o edificis emblemàtics com el Cafè de Mar o el Cafè Nou. No obstant això, els anys de bonança van acabar, atès que l'arribada al poder del general Franco al 1939 va suposar la prohibició de totes les cooperatives i la pèrdua de les propietats que aquestes tenien amb l'establiment de la llei de "Incautamiento de los bienes Marxistas". Tot i això, la cosa no acaba aquí ja que el règim va retornar les propietats que es van perdre definitivament i de forma fraudulenta quan la Unió de Cooperadors, pressionada per l'Estat, va fusionar-se a l'any 1951 amb la Mutualitat de l'Aliança Mataronina. A partir de la recuperació de la democràcia, però, moltes veus van començar a reclamar la restauració del patrimoni perdut. L'Ajuntament i la Unió de Cooperadors, llavors, van començar a treballar conjuntament amb l'objectiu de tornar a la ciutadania i a la pròpia institució totes aquelles infraestructures perdudes en el passat. No obstant això, molts anys van haver de passar fins que els primers acords van veure la llum. De mica en mica, es van començar a recuperar locals i altres edificis, tot i que les fites més importants van venir donades a l'any 2014, quan es va aconseguir retornar a la ciutat el Cafè de Mar i el Pati del Cafè Nou. A més a més, a hores d'ara, està en procés de rehabilitació el Cafè Nou, una de les altres propietats emblemàtiques que es convertirà en un equipament cultural en un futur proper. Tot i això, el gran pas endavant d'aquestes negociacions va venir donat per la creació al 2005 de la Fundació Unió de Cooperadors, una entitat públic-privada que té per objectiu gestionar les antigues propietats de la Unió de Cooperadors i fomentar, a través de programes i iniciatives, l'economia social i solidària a la ciutat de Mataró.

D'aquesta manera, pel que fa als serveis a favor de l'emprenedoria que aquesta fundació realitza, cal dir que tots ells estan enfocats amb l'objectiu d'ajudar a empreses i projectes que tinguin una clara base social. La Fundació, que té la seva seu al Cafè de Mar, ofereix, en primer lloc, un servei d'assessoria i formació per tots aquells emprenedors interessats en desenvolupar una iniciativa social. Disposen de formacions adaptades i porten a terme seminaris que pretenen orientar i donar suport als projectes d'economia social presents al territori. Al mateix temps, des de la fundació es treballa al costat de les cooperatives existents a la comarca amb l'objectiu de fomentar aquesta part del teixit empresarial. També s'ofereix assessorament a empreses d'economia social i solidària ja en funcionament i es realitzen activitats per tal que la ciutadania conegui aquest món i els diferents projectes empresarials que el formen. A més a més, sovint es realitzen xerrades i tallers a escoles i seminaris de cooperativisme a les universitats amb l'objectiu de poder educar els futurs emprenedors i s'organitzen activitats per tal de promocionar la cooperació entre les diferents entitats d'economia social de la zona.

D'altra banda, aquesta institució compta amb el seu propi viver d'empreses que, en aquest cas, està format per sis oficines i, basat en el model del TecnoCampus, es troba ubicat a l'edifici del Cafè Nou. Aquest model, de què parlarem de forma més detallada a les pròximes pàgines, es distingeix de la resta en què solament pot estar format per empreses estretament relacionades amb l'economia social i solidària.

Finalment, també cal ressaltar la funció de l'Ateneu Cooperatiu del Maresme, una institució promoguda per la Fundació Unió de Cooperadors i formada per la majoria dels ajuntaments de la comarca, algunes cooperatives i altres institucions que pretén fomentar l'economia social i solidària a partir de la promoció de les empreses d'aquest tipus ubicades al Maresme i la

realització d'estratègies comunes i coordinades. I és que l'Ateneu ofereix una sèrie de serveis per a les empreses d'economia social i solidària amb l'objectiu de contribuir a la difusió i visualització dels seus projectes. Alhora, aquesta institució ha desenvolupat, juntament amb "Pam a Pam", un plànol interactiu en què qualsevol interessat pot consultar quines són les diferents cooperatives i negocis que tenen una base social palpable. També ofereixen un servei d'assessorament a qualsevol persona que vulgui establir una empresa d'aquest tipus o desitgi transformar la forma jurídica del seu negoci i formacions gratuïtes per tal de donar a conèixer aquest món. A més a més, l'Ateneu actua a fires i organitza activitats i esdeveniments per tal de mostrar a la ciutadania aquesta manera d'actuar. D'altra banda, també hem de destacar l'organització de les diferents activitats que tenen lloc dins l'anomenat "Mes de l'Economia Social i Solidària de Mataró" o l'organització de tallers educatius dinàmics en aquelles escoles que ho sol·licitin. Per últim, també cal remarcar la importància de l'Ajut Pepa Maca, un premi que l'Ateneu Cooperatiu del Maresme ofereix a aquell projecte o cooperativa de menys de sis mesos que implementi un model d'economia social i solidària i que té com a recompensa uns 3.000 euros de premi, a més a més d'una oferta formativa i d'assessorament.

Font: Canals informatius oficials de l'Ajuntament de Mataró, la Fundació TecnoCampus, la Fundació Unió de Cooperadors de Mataró i l'Ateneu Cooperatiu del Maresme.

2.2.1.6. Cambres de Comerç (d'Espanya i Barcelona)

Normalment, quan parlem d'una cambra de comerç ens estem referint a una institució a mig camí entre l'administració pública i el sector privat. A Espanya, per exemple, la "Cámara de Comercio" que coordina una sèrie de cambres regionals d'entre les quals hi ha la Cambra de Comerç de Barcelona, té la forma jurídica d'una corporació de dret públic, de manera que estem parlant d'un tipus d'institució privada que té per objectiu representar un cert col·lectiu davant l'Estat però que, a la vegada, ha de complir amb una funció institucional, tal i com va quedar establert segons la llei del 22 de març de 1993 i ratificat per la del 2 d'abril de 2014, quan aquesta última va derogar la primera i va passar a establir el model actual de les cambres de comerç espanyoles.

Resumidament, una cambra de comerç és una organització que representa, promociona i defensa els drets de les empreses i fica a disposició de les mateixes una sèrie de serveis, eines i mesures per tal de mantenir la vitalitat del teixit empresarial de la zona econòmica a la que representa. D'altra banda, també cal dir que els òrgans de govern d'aquestes organitzacions, escollits democràticament, estan formats per empresaris i representants d'algunes empreses, així com de membres de les administracions públiques que exerceixen, en la gran majoria de casos, d'observadors amb dret de vot.

D'aquesta manera, les cambres de comerç posen a disposició de tothom una sèrie d'eines a favor de l'emprenedoria. Per començar, cal dir que totes les cambres de comerç regionals, gestionades per la Cambra de Comerç d'Espanya, disposen de punts d'atenció per a empresaris i emprenedors. En aquestes oficines, anomenades com a Finestretes Úniques Empresarials, s'ofereix un assessorament integral en quant a la creació d'empreses i el suport de tècnics experts. Aquests centres disposen d'un servei d'informació sobre ajudes i finançament i, normalment, formen part de la xarxa de Punts PAE, de manera que també disposen de tots els beneficis que comporta formar part d'aquest servei impulsat pel Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme. Per un altre cantó, la Cambra de Comerç d'Espanya, a través de les cambres provincials, pot tramitar un "certificat de reconeixement i renom de marca" que, en fer-se de

forma oficial, serveix per tal de promocionar i consolidar una marca en el mercat. D'altra banda, també existeix el programa "España Emprende", un portal web que permet als emprenedors i empresaris accedir a un servei d'assessorament online, informació sobre ajudes i subvencions impulsades per les diferents cambres de comerç espanyoles i un fòrum on opinar sobre certs aspectes i establir sinergies amb altres emprenedors i empresaris. A més a més, aquesta pàgina web compta amb un directori d'ofertes de treball, una sèrie de formacions online, un seguit d'articles relacionats amb l'emprenedoria i unes quantes publicacions amb consells i documents que poden ser d'ajuda per a empresaris i emprenedors. Alhora, la Cambra de Comerç d'Espanya ha dissenyat el "Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM)", un servei que pretén impulsar l'emprenedoria femenina a través d'un assessorament específic portat a terme des de les oficines de les diferents cambres regionals i que compta amb un altre portal web on empresàries i emprenedores es poden subscriure per tal de rebre informació sobre fires, activitats de formació i convencions i tenir la possibilitat de participar en un fòrum de cooperació i intercanvi d'experiències. Aquest portal, com el de "España Emprende", també permet fer consultes de forma telemàtica i disposa de diversos fòrums, així com d'un servei d'assessoria online, publicacions relacionades amb l'emprenedoria o un seguit de formacions consultables per internet. A més a més, compta amb dos tests dissenyats amb l'objectiu que l'interessada pugui fer-se una autodiagnosi o conegui la forma jurídica que millor s'adapta al seu perfil.

Per un altre cantó, també cal mencionar que, a través del lloc web de la Cambra de Comerç d'Espanya, l'interessat pot trobar molta informació relacionada amb el món de l'empresa. A més a més, cal ressaltar el programa "InnoCámaras", una iniciativa que pretén impulsar la innovació empresarial a partir d'un servei d'assessorament en aquesta matèria i el finançament, en part, del pla d'innovació a què s'hagi arribat després de les sessions d'assessoria portades a terme amb els tècnics de les oficines regionals.

A banda de tot això, també creiem de vital importància poder explicar aquells programes que la Cambra de Comerç de Barcelona ofereix als emprenedors. I és que, independentment a totes les estratègies comunes dissenyades per la Cambra de Comerç d'Espanya, que és l'organització de la que depèn la Cambra de Barcelona, aquesta institució ofereix una sèrie de serveis addicionals d'entre els quals destaca, per exemple, una via de finançament formada per préstecs que MicroBank (CaixaBank) posa a disposició d'aquells emprenedors als quals, anteriorment, se'ls hagi validat el seu pla d'empresa per part de la Cambra. A més a més, estem parlant d'un programa absolutament gratuït, puix que la totalitat de les despeses derivades del préstec les assumeix la Cambra de Comerç de Barcelona.

Per un altre cantó, també cal destacar que aquesta organització posa a disposició dels emprenedors i empresaris un seguit de tècnics la funció dels quals és poder ajudar a les empreses en la seva visibilització a internet. D'aquesta manera, la Cambra disposa d'un servei de realització de llocs web i disseny d'estratègies per tal de promoure una marca en el mercat. Els interessats no han de pagar cap quota i el producte final s'ajusta a allò que vol el "client", sempre i quan sigui factible posar-ho en pràctica.

D'altra banda, la Cambra ofereix els cursos "Aprendre a emprendre", una formació en la qual els emprenedors coneixen de primera mà tot el que rodeja la creació d'empreses. Alhora, aquesta organització també disposa d'un programa anomenat "Emprenedoria corporativa", que consisteix de posar en contacte emprenedors i responsables de grans corporacions amb l'objectiu que es formin sinergies i hi hagi una transmissió de coneixements. De fet, en aquesta via també hi ha la iniciativa "Assessorat i emprèn", puix que es tracta d'una proposta molt semblant en tenir també per objectiu la conscienciació de les empreses de recent creació en

quant a l'etapa en què aquestes es troben. En aquest cas, el programa es basa en la programació d'una trobada entre els responsables d'una start-up i un ex-directiu o expert en el món empresarial. Finalment, en matèria de formació també destaquen les sessions CreEm, reunions de tres hores de duració en què diversos emprenedors reben informació molt útil relacionada amb la creació d'empreses.

Alhora, la Cambra organitza reunions informatives i tallers per tal de valorar la relació existent entre el món empresarial i el financer, així com un assessorament individualitzat portat a terme conjuntament amb Secot pel que fa al finançament que emprenedors, autònoms i pimes puguin necessitar.

Finalment, també cal mencionar que la Cambra de Barcelona disposa d'assessorament jurídic i en matèria d'impostos, a més a més d'altres serveis que poden ser de gran ajuda per a empreses amb més trajectòria i pes en el mercat.

Font: Canals informatius oficials de la "Cámara de Comercio de España" i de la Cambra de Comerç de Barcelona.

2.2.1.7. Altres institucions

Després de parlar de les diferents estratègies que ofereixen les administracions públiques i les Cambres de Comerç, també creiem oportú mencionar les iniciatives que altres organitzacions porten a terme a favor de l'emprenedoria.

Per començar, cal mencionar el paper de la Unió Europea, institució sobre la qual no havíem parlat encara. I és que aquest organisme no porta a terme programes específics per tal d'incentivar l'emprenedoria, atès que estem parlant d'una organització la funció de la qual no és intervenir directament en aquest tema en ésser competència d'administracions públiques inferiors. Tot i això, la Comissió Europea va redactar al 2013 el "Pla d'Acció sobre Emprenedoria 2020", un document on es subratlla la importància d'aquest factor dins del món empresarial i on es proposa als estats membres una sèrie de mesures per implementar per tal d'oferir una ajuda extra a emprenedors i pimes. El document, de 36 pàgines, es divideix en tres blocs. En el primer d'ells, es parla sobre la importància de l'educació a l'hora de fomentar el caràcter emprenedor. En aquesta direcció cal mencionar, per exemple, una iniciativa impulsada per l'Institut Europeu d'Innovació i Tecnologia (EIT) que consisteix en la creació de "comunitats de coneixement", un conjunt de xarxes formades per centres educatius (normalment universitats), empreses i centres d'innovació de diversos països que tenen per objectiu aportar solucions a una determinada problemàtica global.

Tornant al "Pla d'Acció sobre Emprenedoria", cal recalcar que en el segon bloc es parla sobre com crear un entorn favorable per al desenvolupament d'empreses. D'aquesta manera, es tracten temes com el finançament, l'acompanyament a empreses de recent creació o les oportunitats que generen les noves tecnologies. I és que, en aquesta matèria, la UE disposa d'alguns serveis d'entre els quals destaquen algunes vies de finançament com el Programa per a la Competitivitat de les Empreses i per a les Petites i Mitjanes Empreses (COSME) o la iniciativa "Horizon 2020". A més a més, aquesta institució posa a disposició dels emprenedors la Xarxa Europea per a les Empreses, una xarxa d'oficines acreditades per la UE en què qualsevol persona pot rebre assessorament sobre alguns aspectes relacionats amb el món de l'empresa i informació sobre totes les vies de finançament que l'òrgan comunitari ofereix a les empreses de nova creació. D'altra banda, també destaquen les iniciatives portades a terme amb l'objectiu d'adaptar de millor manera el programa ERASMUS, atès que aquesta eina pot ser clau en el

foment de l'emprenedoria. Alhora, també cal tenir en compte la gestió que realitza la UE a nivell legislatiu, ja que aquesta institució ha anat introduint novetats al llarg dels anys pel que fa a la legislació europea amb l'objectiu de promoure mesures que ajudin als emprenedors a impulsar els seus projectes.

Finalment, en el tercer bloc d'aquest pla la UE explica la importància de fomentar l'emprenedoria entre aquells grups socials que tradicionalment s'han vist exclosos d'aquest camp. D'aquesta manera, l'organisme comunitari proposa la creació d'una sèrie d'estratègies, tant a nivell europeu com estatal, amb l'objectiu d'aprofitar el coneixement que les dones, els joves, la gent gran i els immigrants poden aportar al teixit empresarial.

En tot cas, però, la gran aposta de la Unió Europea a favor de l'emprenedoria es basa en el suport i assessorament que les institucions europees ofereixen a les administracions públiques estatals i regionals pel que fa al desenvolupament d'iniciatives que impulsen el caràcter emprenedor. Així mateix, la gestió del Fons Social Europeu (FSE) i del Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER) permet a les administracions estatals tenir una important suma de capital amb la qual finançar una gran quantitat de projectes i mesures a favor de l'emprenedoria. De fet, moltes de les iniciatives redactades en els apartats anteriors són possibles gràcies a l'existència d'aquests fons.

A banda de la Unió Europea, també hi ha organitzacions empresarials privades que ofereixen certs serveis als emprenedors. D'aquesta manera, institucions com PIMEC, una organització la funció de la qual és representar les pimes i els autònoms de Catalunya, la Federació d'Associacions i Gremis Empresarials del Maresme (FAGEM) o Gentic, una associació que pretén representar les empreses del sector TIC, ofereixen els seus propis programes a favor de l'emprenedoria i, en molts casos, combinen serveis gratuïts i de pagament exclusius per a aquelles persones que sigui sòcies.

Font: Canals informatius oficials de la Comissió Europea, PIMEC, FAGEM i Gentic.

2.2.2. Els viviers d'empreses

Quan parlem d'un viver d'empreses normalment ens estem referint a un espai físic gestionat per una institució pública i/o privada on es desenvolupen models de negoci impulsats per emprenedors que, a canvi d'una quota en la majoria dels casos, reben una sèrie de serveis tant d'infraestructura com de suport empresarial. És per aquest motiu que aquest tipus d'iniciativa és important ja que els viviers d'empreses constitueixen un punt de suport directe i presencial per als emprenedors i les empreses joves. A més a més, realitzen un seguiment intensiu als projectes empresarials dels quals tenen cura i connecten els emprenedors amb el món que els rodeja, de manera que fomenten la confiança en l'emprenedor i eviten la pèrdua d'alguns projectes empresarials que poden resultar molt bons. Al final, però, solament és una de les múltiples vies que existeixen i que impulsen l'emprenedoria. No obstant, un viver permet a les empreses de nova creació tenir un suport fix i la tranquil·litat de què a no s'han de preocupar per tal d'aconseguir determinats serveis, de manera que és una iniciativa a tenir en compte.

I sobre ells es centra, en gran part, aquest treball, de manera que és de vital importància entrar a fons en aquest tema per tal d'intentar explicar tot allò relacionat amb aquesta petita peça que conforma, juntament amb les altres, el teixit empresarial global.

2.2.2.1. Definició i objectius

Els viviers o incubadores d'empreses són programes destinats a afavorir la posada en marxa i el desenvolupament de projectes que comencen la seva activitat en el món empresarial. Aquests organismes posen a disposició dels emprenedors els coneixements i mitjans necessaris per a realitzar l'assessorament i la formació del seu negoci en la fase inicial. Segons The National Business Incubation Association (NBIA) qualsevol viver d'empreses ha de comptar amb les següents tres característiques:

1. Disposició d'assistència comercial als emprenedors en la seva fase inicial.
2. Disposició de personal d'assessorament.
3. El període d'estada màxim de les empreses ha d'estar comprès entre dos i tres anys.

Altres definicions:

- **National Business Incubation Association (NBIA, 2002)** “[...] una eina de desenvolupament econòmic dissenyada per accelerar el creixement i intentar garantir l'èxit de les companyies emprenedores a través d'un arsenal de recursos i serveis a disposició de cada empresa. El seu abandonament del programa és sinònim d'independència i connota una sostenibilitat financera.”

- **UK Business Incubation (UKBI, 2000)** “[...] un procés dinàmic que interfereix en el desenvolupament d'un negoci i cobreix una àmplia varietat de recursos que ajuden a reduir el percentatge de problemes de les companyies en els seus primers anys, a més d'accelerar el creixement d'aquestes per generar impactes substancials d'ocupació i vendes [...]”

- **COTEC (1993, 1998)** “[...] aquells organismes que potencien la creació d'empreses innovadores, estenent els seus serveis a l'assessorament i a la formació d'emprenedors.”

- **Direcció de Política Regional de la Comissió de les Comunitats Europees (DG XVI)** “[...] organismes d'interlocutors públics i privats que posen en marxa i ofereixen, en una zona que presenta un potencial empresarial suficient, un sistema complet integrat d'activitats i serveis d'excel·lència per a la petita i mitjana empresa amb l'objectiu de crear i desenvolupar activitats innovadores independents.”

Objectius:

1. Donar suport a les empreses incubades mitjançant l'oferta d'instal·lacions de consultoria especialitzada.
2. Enfortir la capacitat emprenedora en un ambient on es prioritzi el desenvolupament, la innovació i el networking.
3. Garantir un acompanyament mínim a les empreses mitjançant seguiments trimestrals, una bona comunicació o bé l'organització de trobades amb altres emprenedors o inversors, és a dir, no només centralitzar tota l'atenció en el procés de naixement de nous projectes (tràmits burocràtics).
4. Fomentar la consolidació de noves empreses a través de la minimització dels costos inicials, és a dir, oferir oficines moblades *low-cost*, sales de reunions, sala d'actes i els *OpenSpace* entre d'altres.
5. Incrementar la taxa de supervivència de les empreses. De fet, segons dades del 2008 de la European BIC Network, les incubadores d'empreses van fer possible la supervivència

d'un 89% d'empreses de la Unió Europea que es trobaven instal·lades en aquests espais durant els seus tres primers anys de vida.

6. Contribuir a la generació de nous espais de treball i aportar innovació en el terreny industrial.

2.2.2.2. Història dels vivers

El fenomen dels vivers d'empreses va néixer als Estats Units. A partir d'aquí, la idea es va expandir per tot el món i, de mica en mica, va anar evolucionant fins a establir el model de viver que coneixem actualment. Tot i això, es tracta d'una història curta ja que estem parlant d'un procés que va començar a mitjans del segle XX. Així doncs, en aquest apartat explicarem com va ser aquesta evolució (mundial i local).

Els vivers d'empreses són un concepte relativament recent ja que, de fet, els seus inicis es remunten a aproximadament sis dècades. Es considera que el primer viver es va crear a la ciutat de Batavia, Nova York l'any 1959 i es va denominar Batavia Industrial Center (BIC). El seu fundador, Frank Macuso i alcalde de la localitat, va observar que es trobava en un entorn debilitat i la necessitat de donar cabuda a noves empreses en un espai innovador va aparèixer. Es tracta d'una història molt singular i gairebé d'un fenomen accidental ja que, tal i com redacta la pròpia pàgina del BIC: *"El 1956, Massey-Ferguson, la indústria més gran de Batavia, N.Y. va tancar, deixant vacant un complex d'edificis de diversos pisos de 850,000 peus quadrats (uns 79.000 metres quadrats) i portant el nivell d'atur a més del 20 per cent. La família Mancuso després va comprar l'edifici. En tractar de trobar una sola companyia per llogar la gegantina planta plena de necessitats de manteniment, van decidir dividir l'edifici i llogar a empreses separades que es nodririen mitjançant serveis d'oficina compartits, assistència per recaptar capital i assessorament comercial. Es va convertir així en el primer viver d'empreses del món."*

A la dècada dels 70, els vivers tecnològics van adquirir molta importància ja que es van convertir en una eina de promoció de les noves tecnologies i van permetre millorar la competitivitat regional i nacional, promovent, al mateix temps, el ressorgiment d'altres emprenedors amb idees innovadores. A més, després de la crisi, es van convertir en eines de política industrial l'objectiu principal de les quals era fomentar el desenvolupament econòmic d'aquelles regions afectades per processos de reconversió industrial. Aquest moviment es va accelerar a la dècada dels 80 (a causa de la vinculació del concepte de viver amb altres institucions públiques), període en el qual la Small Business Administration d'Estats Units va crear un programa de promoció d'incubadores. En el 1985, concretament, es va crear la National Business Incubation Association (NBIA), la organització privada més gran d'incubació d'empreses amb la finalitat de promoure la capacitat emprenedora. Segons NBIA, els vivers d'empreses han tingut tres fases d'evolució per poder assolir un alt grau de maduresa a nivell mundial:

1. La primera fase es va caracteritzar per un fort component de caràcter immobiliari, és a dir, consistien principalment en el lloguer de l'espai físic a les empreses incubades, generalment amb proximitat a les universitats.
2. La segona fase es va caracteritzar per la vinculació directa de les universitats en la formació de les incubadores d'empreses, relació que va començar a promoure la recerca

de noves tecnologies per a la creació de negocis especialitzats en uns sectors o productes específics, industrials i de base tecnològica.

3. La tercera fase consisteix en l'orientació, per part del viver, de la inserció de les noves empreses en un context globalitzat. Es caracteritza per la recerca i la facilitació d'eines que permetin als emprenedors l'exportació dels seus productes a unes xarxes internacionals.

D'altra banda, en el cas d'Europa i Espanya aquest moviment és molt més recent. La primera incubadora europea neix a Anglaterra el 1975 promogut per la British Steel i, a finals del s.XX, només hi havia 39 vivers d'empreses a Espanya. Nogensmenys, el fenomen s'impulsa exponencialment quan rep finançament de la Unió Europea i amb l'aparició dels Centres Europeus d'Empreses i Innovació (CEEI), dins de l'European Business and Innovation Centres Network (EBN), l'equivalent a la NBIA europea.

2.2.2.3. Classificació dels vivers d'empreses

Antany, fins a finals del s. XX, els vivers d'empreses s'ordenaven tenint en compte solament el tipus d'activitat que generaven o promovien: tradicional, tecnològica o mixta. Actualment, en canvi, al costat de la divisió clàssica, s'han establert altres criteris:

- Segons les fonts de finançament (públics, corporatius o mixtes):

Públics	Corporatius	Mixtes (públic-privats)
Formen part de les administracions públiques, les quals reben diners d'altres institucions per la gestió del viver. Es caracteritzen per la gratuïtat dels serveis que ofereixen, tot i que en ocasions excepcionals s'estableixen pagaments pel consum d'algun servei.	Són aquells promoguts per empreses amb la finalitat d'obtenir beneficis econòmics i afavorir la innovació entre els emprenedors dins d'un terreny industrial.	Neixen mitjançant acords de col·laboració entre entitats privades (empreses) i institucions públiques (universitats, ajuntaments, etc.).

- Segons el sector al qual es dirigeixen (generals, industrials, tecnològics, microempresa, serveis i virtuals):

Generals	Industrials	Tecnològics
Dirigits a les empreses de nova o recent creació, independentment del sector al qual va enfocat el seu projecte. Els vivers generals proporcionen un mobiliari i una infraestructura bàsica.	Contribueixen a la creació de petites indústries mitjançant l'oferta de la maquinària o els laboratoris necessaris per cobrir les necessitats de les empreses instal·lades.	Dirigits a les empreses amb base tecnològica l'objectiu de les quals és investigar, desenvolupar i innovar (I+D+I).
Microempresa	Serveis	Virtuals
Promouen la creació d'empreses en uns països dins dels quals és improbable el pas d'una economia informal a una formal degut al seu desfavoriment territorial, climàtic o bé de recursos.	Enfocades a aquelles empreses els projectes de les quals es dediquen al sector serveis.	Sector que ha experimentat un creixement molt elevat en els darrers anys. Tal i com indica en el nom, en aquest tipus de viver les plataformes tecnològiques o els mitjans de telecomunicació actuen de pont entre les empreses i llurs clients.

- Segons l'estructura operativa (tutors o mentors, participatius i lliures):

Tutors o mentors	Participatius	Lliures
Tenen influència sobre les empreses durant el seu creixement: les decisions, les estratègies i els seguiments periòdics són tres de les exemplificacions de tutela més comunes.	Es caracteritzen per la participació financera dels vivers dins les estructures econòmiques de cada empresa.	Només s'empra el sistema de lloguer d'un espai determinant, sense les intencions d'oferir a les empreses allotjades cap altre servei addicional.

Font: Associació de Viviers i Incubadores d'Empreses. C / Villablanca nº 85, 28032, Madrid, Espanya

Altres metodologies de classificació:

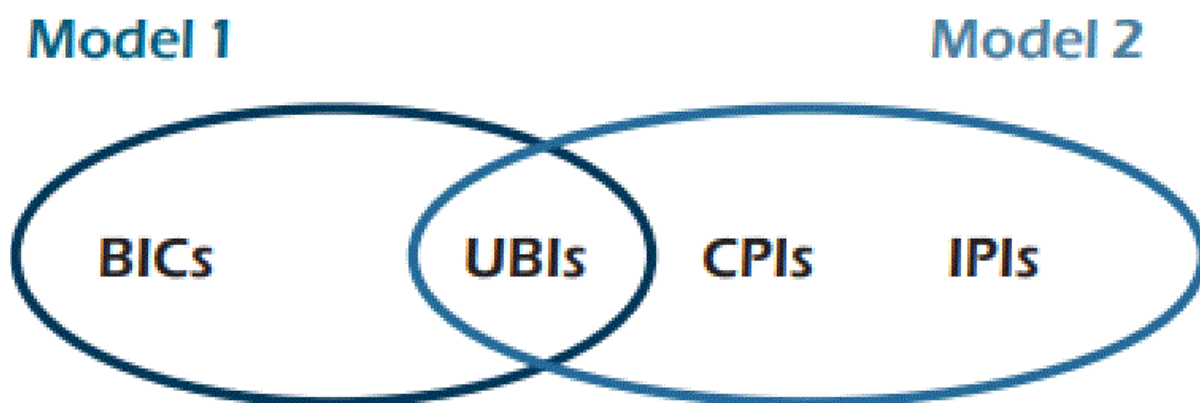
1. Taula d'Allen i McCluskey (1990)

	Valoración de la propiedad inmobiliaria		Desarrollo de negocios	
	Viveros con ánimo de lucro orientados al desarrollo inmobiliario	Viveros corporativos sin ánimo de lucro	Viveros académicos	Viveros con ánimo de lucro de capital semilla
Objetivo primario	Apreciación valor de los inmuebles. Vender servicios a inquilinos.	Creación de empleos. Apoyo al potencial emprendedor.	Colaboración universidad / industria. Comercialización de la investigación universitaria.	Capitalización de oportunidades de inversión.
Objetivo secundario	Creación de oportunidades de transferencia tecnológica. Creación de oportunidades de inversión.	Generación de ingresos sostenibles para la organización. Diversificación de fuentes de ingresos. Reforzamiento de la base de recaudación fiscal. Coplementación de programas existentes. Utilización de instalaciones vacías.	Fortalecimiento de los servicios ofrecidos y de la misión instruccional. Capitalización de oportunidades de inversión. Creación de buenas relaciones entre instituciones y comunidad.	Desarrollo de productos.

Font: Allen i McCluskey (1990)

2. Els dos models de viviers (Rosa Grimaldi i Alessandro Grandi)

Aquests dos estableixen un espectre amb dues tipologies o models principals de viviers. D'antuvi, el primer abarca els viviers públics o centres d'innovació de negocis (BIC o Business innovation centres) i el segon, en canvi, inclou dos tipus de viviers privats: els corporatius (CPIs o Corporate Private incubators) i els independents (IPIS Independent Private Incubators). Finalment, els autors inclouen els viviers universitaris (UBIs University Business Incubators) en la intersecció de les dues categories, tal i com es mostra en el mapa inferior.



Font: Funcas “Los servicios que prestan los viveros de empresas en España” (2018-2019)

2.2.2.4. Les tasques dels viviers d'empreses

Per entendre el rol que desempenyen les incubadores d'empreses dins les polítiques d'emprenedoria primer cal conèixer les necessitats que han de cobrir mitjançant tasques genèriques o serveis. Segons Wiggins i Gibson (2003), els viviers d'empreses han de garantir el compliment de les següents cinc tasques:

1. Establir mètriques clares per a l'èxit.
2. Proporcionar lideratge emprenedor.
3. Desenvolupar i lliurar serveis de valor afegit a les empreses incubades.
4. Desenvolupar un procés de selecció racional de noves empreses.
5. Assegurar que les empreses incubades tinguin accés als recursos humans i financers.

En resum, els viviers d'empreses han de generar unes condicions controlades i específiques per tal de desenvolupar l'emprenedoria d'incubació i comptar amb una preparació a priori que permeti la sortida al mercat de manera competitiva i autònoma.

Els serveis, en canvi, són elements més específics que les tasques ja que varien segons les necessitats de les empreses incubades. Tanmateix, aquests són alguns que es poden considerar primordials:

1. Lloguer d'espais físics d'oficina per un temps determinat.
2. Afavorir la connexió entre emprenedors i clients o proveïdors.
3. Inclusió d'un sistema de mentoria personalitzat a cada empresa.
4. Catalització del procés d'aprenentatge.
5. Millora de l'organització interna.

2.2.2.5. Els processos d'incubació

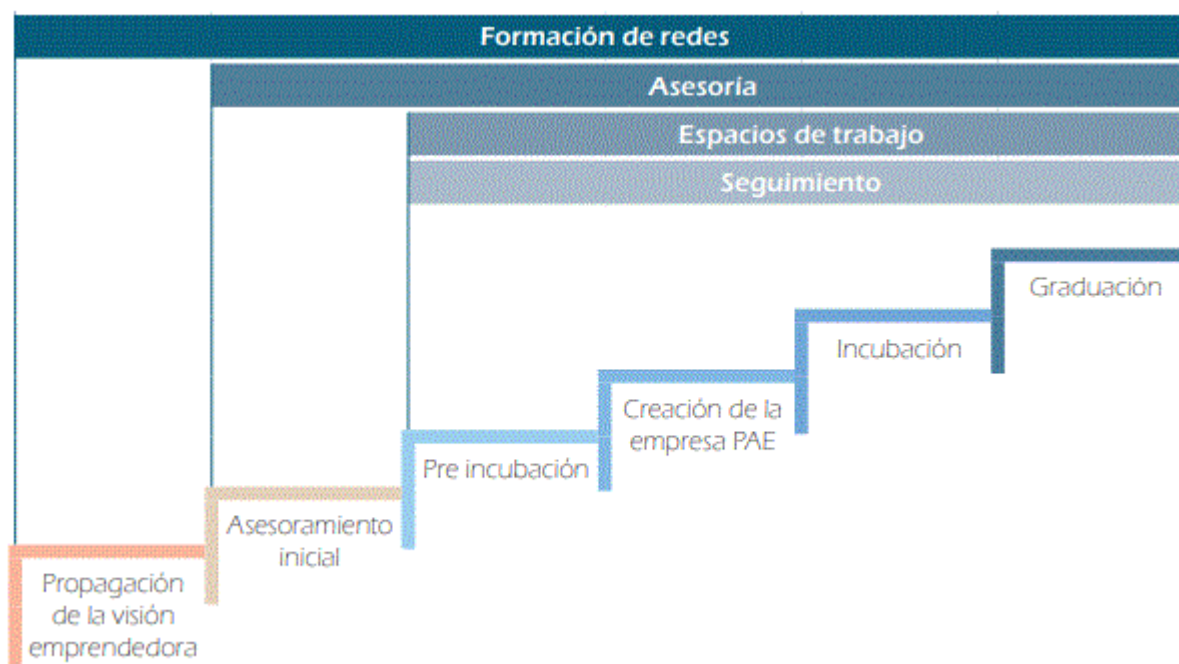
Els processos d'incubació es defineixen com una successió d'etapes que es desenvolupen de forma consecutiva i cronològica, cadascuna de les quals presenta determinades condicions, necessitats i característiques. És el camí evolutiu que segueix un emprenedor quan entra a la

incubadora, el qual s'inicia amb el sorgiment d'una idea de negoci, continua amb un conjunt de presa de decisions i conclou, en darrer lloc, quan aquesta idea arriba al seu màxim nivell de desenvolupament.

Tot i que l'àmplia diversitat de vivers d'empreses en quant als seus propòsits, intencions i mitjans, pot incidir en els processos d'incubació, a continuació es presenten aquells que es consideren estandarditzats:

1. **Propagació de la visió emprenedora:** En aquesta primera fase el viver ha d'oferir un conjunt d'alternatives als emprenedors que permeti dur a terme les seves idees innovadores. D'aquesta manera, ha d'adquirir reconeixement en el món empresarial i ha de ser mediàtic, objectiu assolible mitjançant les tècniques de promoció o el màrqueting.
2. **Assessorament inicial:** En el moment en què l'emprenedor estableix un primer contacte amb el viver, el personal d'aquest últim ha d'ésser capaç d'aclarir-li els seus dubtes i endinsar-lo en termes de caràcter legal, formes d'obtenir recursos, optimització dels seus esforços, eines per a la realització d'un pla d'empreses i, en general, fer-li conèixer tot el que tindria a la seva disposició per donar continuïtat a la seva idea en un altre espai.
3. **Preincubació:** Aquest és el període durant el qual l'emprenedor es dedica a avaluar i a estudiar la seva idea, sobretot en termes jurídics i de viabilitat. En aquesta etapa el viver, a més d'oferir espais, ha de proporcionar mecanismes de seguiment, consells, assessoria i informació sobre les possibles fonts de finançament. La finalització d'aquest període coincideix amb l'alta legal de la societat o figura empresarial, la qual només es recomana que s'iniciï quan les expectatives de viabilitat siguin elevades.
4. **Creació de l'empresa PAE:** Aquesta fase correspon a la constitució de l'empresa davant les entitats burocràtiques. Molts vivers d'empreses a Espanya tenen a la seva disposició un Punt d'Atenció a l'Emprenedor o PAE el qual permet l'accés directe a la plataforma CIRCE, un sistema dissenyat per facilitar i optimitzar les tasques dels emprenedors davant les diferents instàncies administratives que requereixen.
5. **Incubació:** Aquesta és l'etapa més llarga de totes, amb una durada aproximada de tres anys si es confirma la continuïtat de l'empresa. En primer lloc, el viver ofereix un sistema de lloguer d'oficines amb uns preus inferiors dels del mercat, esfondrant, en conseqüència, una barrera de limitacions econòmiques. D'altra banda, en aquest període l'empresa dona els seus passos inicials: atendre els primers clients, col·locar els primers productes, interactuar amb diferents proveïdors i participar en programes de suport a l'activitat emprenedora entre d'altres. La tasca del viver en aquesta fase consisteix a, altra vegada, donar suport, assessoria i fer els seguiments corresponents.
6. **Graduació:** En aquesta etapa els projectes empresarials més exitosos i els que hagin demostrat certa rendibilitat econòmica podran, de mica en mica, sortir del viver per tal de créixer exponencial i definitivament en un altre lloc. Tanmateix, el contacte mai s'ha de perdre ja que ambdues entitats poden realitzar, per exemple, col·laboracions futures o bé transmetre recíprocament contactes del seu interès. En el cas del TecnoCampus, les empreses poden optar per la continuïtat mitjançant la instal·lació de les seves oficines a les plantes superiors i, òbviament, pagant un preu mensual ajustat al mercat.

Els processos d'incubació



Font: Allen i McCluskey (1990)

2.2.2.6 Legislació vigent

En el cas dels viviers d'empreses, els parc empresarials o els parcs tecnològics, no existeix una legislació molt extensa en quant a la seva regulació o fonamentació. En aquest sentit, la seva gestió i les polítiques públiques desenvolupades depenen, majoritàriament, d'allò que vulguin fomentar les administracions públiques i les entitats i empreses privades. Tot i això, una part dels fons destinats anualment a aquestes infraestructures queda reflectit en els Pressupostos Generals de l'Estat, document que, sota aprovació per part de les Corts, determina totes les inversions a les que hauran de fer front els diferents ministeris al llarg de l'any polític. En quant a lleis més específiques trobem que, sovint, aquelles que impliquen la regulació de fons socials i que parlen de plans de desenvolupament regional són les que mencionen aquest tipus d'infraestructures. Un exemple és el Decret-llei 13/2009 de 26 d'octubre el qual va crear el Fons per a l'Ocupació i la Sostenibilitat Local i que va ser parcialment modificat amb la publicació, el 7 de juny del 2013, del Reial Decret 404/2013. Tornant al document base, però, cal dir que va crear-se amb l'objectiu de repetir la bona dinàmica que havia iniciat l'extint Fons Estatal d'Inversió, creat a partir del Reial Decret-llei 9/2008 de 28 de novembre. En tots dos casos, de fet, la idea va ser la de crear una reserva de diners a repartir entre les administracions públiques locals per tal de poder sufragar part de les seves despeses i poder incentivar la modernització i el desenvolupament dels termes municipals a partir del desenvolupament urbanístic i estratègic dels mateixos. D'aquesta manera, el Decret-llei 13/2009 planteja la necessitat de promoure espais que fomentin l'activitat econòmica, la iniciativa emprendedora i la innovació. En aquest sentit, proposa com a inversió la creació de parcs empresarials, parcs tecnològics i viviers d'empreses. D'altra banda, també determina com a hipotètics receptors dels recursos del fons projectes que treballin per la millora de les telecomunicacions o que plantegin

solucions d'eficiència energètica i a favor de la sostenibilitat. En aquesta direcció, hem de plantejar que les lleis mencionades parlen, majoritàriament, del desenvolupament d'infraestructures físiques ja que, quan es van construir, en plena crisi econòmica, la idea principal per la qual es van crear era la de promoure ocupació a partir de la construcció, sector econòmic d'important tradició a Espanya.

Finalment, un altre document legislatiu que podria ser representatiu és la Llei 14/2011 de l'1 de juny. En ella, es defineixen els centres tecnològics de la següent manera:

“Se consideran centros tecnológicos aquellas entidades sin ánimo de lucro, legalmente constituidas y residentes en España, que gocen de personalidad jurídica propia y sean creadas con el objeto, declarado en sus estatutos, de contribuir al beneficio de la sociedad y a la mejora de la competitividad de las empresas mediante la generación de conocimiento tecnológico, realizando actividades de I+D+i y desarrollando su aplicación [...] que comprenderá, entre otras, la realización de proyectos de I+D+i con empresas, la intermediación entre los generadores del conocimiento y las empresas, la prestación de servicios de apoyo a la innovación y la divulgación mediante actividades de transferencia de tecnología y formativas.”

D'altra banda, al mateix apartat es determina la definició de “centre de suport a la innovació” i es remarca l'obligació del Govern i del Ministeri de Ciència i Innovació de mantenir un registre dels dos tipus d'equipaments plantejats.

2.2.2.7. Les acceleradores d'empreses

Si abans dèiem que els viviers d'empreses són una iniciativa bastant recent, les acceleradores encara ho són més ja que, tal i com podreu llegir a continuació, les primeres institucions d'aquest tipus van originar-se als Estats Units durant els primers anys d'aquest segle. Lleugerament diferent dels viviers d'empreses, aquest tipus de recurs s'està fent, de mica en mica, amb un lloc en el teixit empresarial mundial. D'aquesta manera, hem volgut destinar una sèrie d'apartats a aquest fenomen per tal ficar-lo en context.

2.2.2.7.1. Concepte i característiques

Com que aquest es tracta d'un fenomen més recent que els viviers d'empreses (la primera acceleradora d'empreses va ser Y Combinator, posada en marxa el 2005 a Massachusetts), les capacitats de la comunitat científica es troben limitades degut a la seva curta trajectòria i, per tant, no són capaces d'arribar a un consens per establir una definició o taxonomia definitiva. Nogensmenys, això no implica la inexistència de definicions imposades per múltiples estudis al voltant d'aquest nou terme. Un dels primers va ser el realitzat per Jed D. Christiansen el 2009 que tenia, com a principal objectiu, obtenir informació sobre les pràctiques i l'impacte que generaven en el món empresarial. L'estudi va revelar que l'assessorament personalitzat, el networking i el finançament són els aspectes més significatius o característics de les acceleradores. D'altra banda, Miller i Bound (2011) estableixen que aquest concepte ha d'estar caracteritzat per les següents propietats:

1. Procés de selecció molt competitiu i obert.
2. Inversió de capital en els seleccionats a canvi d'accions de la startup.
3. Centralització de les startups amb equips petits (no individuals).

4. Programes de durada limitada i mentorització intensiva.
5. Gestió per grup de startups o cohorts.

Thomas van Huijgevoort el 2012 va combinar els treballs realitzats per Christianson (2009) i Miller & Bound (2011) i va proposar les vuit característiques clau per definir una acceleradora d'empreses:

1. **Finançament:** Les empreses reben fins a 50.000 dòlars a canvi d'un percentatge de l'empresa (entre un 6-10%).
2. **Startups amb equips petits:** Tres fundadors de mitjana amb perfil tecnològic
3. **Durada limitada:** El programa té una durada de 3 a 6 mesos.
4. **Mentorització intensiva:** Tutories enfocades al desenvolupament del producte i del negoci.
5. **Networking:** Activitats programades amb la intenció de conèixer mentors i inversors.
6. **Procés de selecció:** Molt competitiu i obert.
7. **Opcional I:** El programa conclou amb una presentació a inversors (Demo day).
8. **Opcional II:** Instal·lacions / oficines gratuïtes o subvencionades.

Finalment, també han participat altres autors com Cohen i Hochberg (2014) en la recerca de la definició d'aquest concepte. Segons el seu criteri i en definitiva, les acceleradores d'empreses són entitats que posen a disposició dels grups de startups (o cohorts) seleccionats un programa de mentorització, formació i networking amb una durada determinada i que conclou amb una presentació a inversors (Demo day) l'objectiu de la qual és aconseguir finançament pel creixement d'aquestes.

2.2.2.7.2. Diferències entre acceleradores i incubadores

En moltes situacions hom mescla el concepte "vivers o incubadores d'empreses" amb "acceleradores d'empreses" indistintament, com si es tractés d'una sinonímia. Baldament ambdues entitats comparteixen algunes similituds, emprar-les com a idèntiques és completament erroni. Tots dos conceptes poden ser definits com a eines que tracten d'oferir a les empreses de recent creació assessorament específic, serveis empresarials, finançament i oficines per tal d'ajudar-les a desenvolupar llurs projectes amb un percentatge d'èxit elevat. No obstant això, hi ha diversos elements que fan possible la seva diferenciació i permetre així el deslliurament d'una gran confusió generada arran de l'ús dels dos en el mateix context. Abans de citar-les però, cal destacar que la National Business Incubation Association (NBIA), assenyalava que les diferències es troben en la naturalesa, intensitat o durada d'una característica, i no en la presència o absència de la mateixa dins del programa:

1. En un viver, les empreses poden pertànyer a un llarg rang de sectors i estar en nivells diferents de desenvolupament, mentre que les empreses accelerades d'una mateixa convocatòria solen compartir sector i nivell de desenvolupament. Per tant, els criteris de selecció dels vivers d'empreses són menys restrictius ja que accepten tot tipus de projectes i, en canvi, les acceleradores d'empreses desitgen projectes principalment de base tecnològica ja que, normalment, les seves capacitats de creixement són exponencials.

2. Els serveis oferts per les acceleradores estan dissenyats per ajudar l'emprenedor a, tal i com indica en el propi nom, accelerar el seu procés d'aprenentatge i traslladar-lo ràpidament a l'etapa següent, mentre que els serveis dels viviers d'empreses tenen com a objectiu proporcionar sostenibilitat i maduresa (característiques que queden reflectides en la duració del programa, la qual és de tres anys aproximadament).
3. La durada és un altre tret diferenciador de les dues entitats. Per una banda, les acceleradores d'empreses presenten una durada limitada de 12 mesos, fet que redueix la seva dependència ja que en poc temps s'han d'enfrontar al mercat. D'altra banda, els viviers d'empreses no solen concretar una data fixa, però el període d'incubació està comprès entre un i cinc anys. Segons aquests terminis, un viver aporta regularitat i sostenibilitat, mentre que una acceleradora l'èxit o el fracàs prematur.
4. Una altra diferència es troba en la gestió per grups d'empreses o cohorts a les acceleradores. Les convocatòries d'aquestes tenen una data fixa establerta per tal que totes les empreses entrin i surtin del programa alhora. Aquest fet fomenta el sentiment d'unió i la creació de forts vincles entre els diferents projectes. En canvi, les incubadores tenen molta rotació de projectes ja que no tots comencen o es graduen alhora i, per tant, el networking és de menor rellevància.
5. En el cas dels promotors, la majoria d'acceleradores són impulsades per empreses privades les quals cedeixen capital als emprenedors a canvi de futures accions. Els viviers, en canvi, són promoguts pel sector públic i generalment no existeix cap relació monetària entre aquests i les empreses incubades. Per aquest motiu, els ingressos dels viviers provenen del lloguer d'oficines i serveis i, en canvi, els de les acceleradores sorgeixen dels ingressos futurs de les empreses.

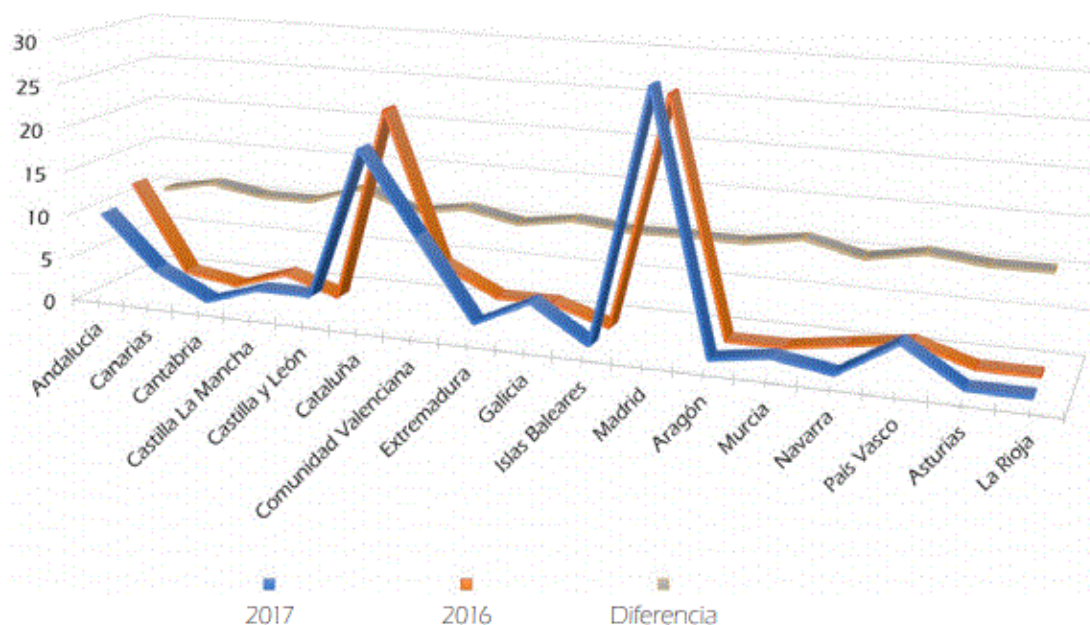
Diferències entre viviers i acceleradores d'empreses

Característica	Vivero	Aceleradora
Usuario/Tipo de proyectos	Cualquier tipo	Base tecnológica
Proceso de selección	Selección competitiva de alcance local. Constante.	Selección muy competitiva de alcance regional, nacional o internacional. Cíclico.
Duración	1-5 años (33 meses de media)	Hasta 12 meses
Servicios/ Recursos	Sostenibilidad, auto-mantenimiento, madurez	Test rápido para validación de ideas/producto
Modelo de negocio	Alquiler	Inversión
Promotor	Sector público	Empresa privada
Gestión empresas	Individual	Grupos/Cohortes

Font: Funcas "Los servicios que prestan los viveros de empresas en España" (2018-2019) a partir de Cohen i Hochberg (2014)

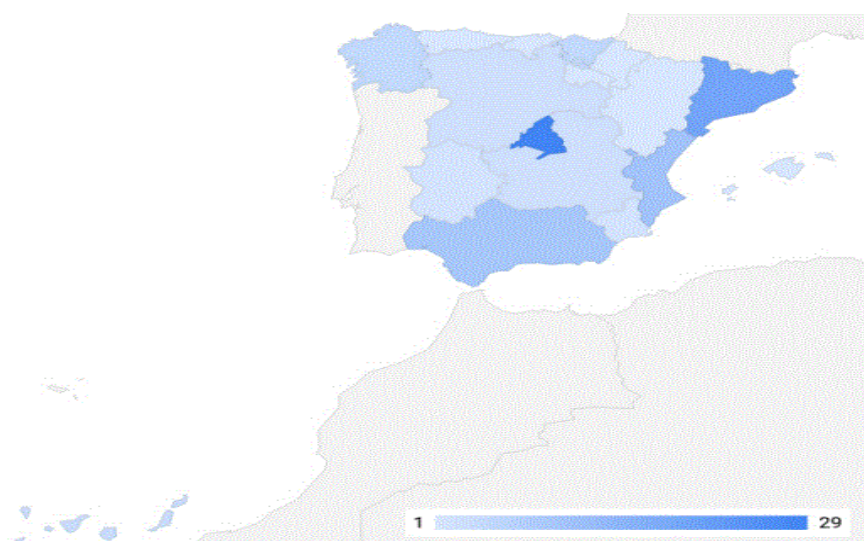
2.2.2.7.3. Les acceleradores a espanya

Com s'ha explicat anteriorment, des que es va posar en marxa la primera acceleradora d'empreses, Y Combinator, l'any 2005 a Massachusetts, aquest nou programa es va expandir a la resta del món. En el cas d'Espanya, va ser Business Booster l'any 2010 amb seu a la Comunitat Valenciana i, des de llavors, a la península el nombre d'acceleradores tant públiques com privades ha experimentat un notable creixement. Després d'una recerca realitzada per Funcas que incloïa a totes les comunitats autònomes, s'han enregistrat un total de 96 iniciatives d'aquest tipus, tal i com es mostra en els mapes següents.



Comparació i concentració del nombre d'acceleradores per comunitat autònoma

Font: Funcas "Los servicios que prestan los viveros de empresas en España" (2018-2019)



2.2.2.8. El coworking

Fa uns anys, alguns teòrics van començar a parlar del “coworking” com una manera de desenvolupar tasques empresarials per part de diferents individus, que poden ser de la mateixa empresa o d’institucions diferents, en un ambient de cooperació. A partir d’aquí, aquesta idea va començar a aplicar-se en el món empresarial. Pel que fa als vivers d’empreses, a més a més, aquesta ideologia va afectar-los per dos motius. D’una banda, els vivers tradicionals van començar a enfocar les seves estratègies i van dissenyar els espais per tal d’adaptar-los al “coworking”. De l’altra, van aparèixer vivers d’empreses especialitzats en aquesta ideologia i autodenominats com a “espais coworking”. Per aquest motiu, és interessant poder parlar d’aquest concepte i de tot el que va comportar.

2.2.2.8.1. Definició

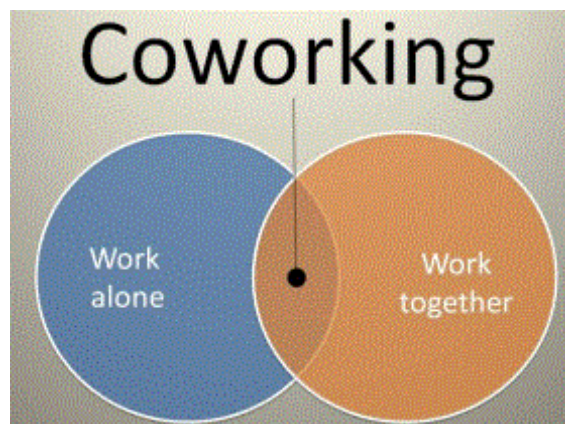
D’antuvi, l’anàlisi del concepte “coworking” conclou amb la descomposició del prefix Co-, derivat del llatí, que significa col·lectivitat, unió o col·laboració i la paraula que el precedeix “working”, gerundi del verb anglès “work”, treball. La traducció literal al català seria “cotreballar”, que també es podria interpretar com “treballar junts”.

Bernad De Koven, qui va utilitzar per primera vegada el terme, va poder, a través de la seva experiència, adonar-se que la major part de les persones no treballen “junts com a iguals” ja que en el món dels negocis hi ha una jerarquia que determina com ha de ser tractat cada càrrec. En conseqüència, tal i com va dictar Thomas Hobbes, s’origina una guerra de tots contra tots en forma de competitivitat entre els mateixos equips de treball per l’afany de glòria i la desconfiança.

“Quan vaig encunyar el terme Coworking, estava descrivint un fenomen anomenat: treballar junts com a iguals. Es tractava d’explorar com posar en pràctica els meus coneixements anteriors i les meves experiències en pro de la facilitació del treball”.

De Koven, B., 2013

D’aquesta manera, el *coworking* és un estil de treball en l’atmosfera del qual sorgeix de manera compartida un treball en una oficina. En un ecosistema coworking es creen relacions i lligams entre els subjectes que realitzen tasques de manera conjunta o comparteixen una oficina. L’objectiu d’aquesta metodologia de treball no és transmetre aïllament ni companyia, sinó que, tal i com es mostra a la figura de la dreta, hom ha de treballar de manera independent però, al mateix temps, compartir uns valors i aprofitar les sinergies que es poden crear treballant “junts com a iguals”.



Tal i com ho descriuen alguns *coworkers*:

"[...] un estil de treball en el qual els professionals independents comparteixen una atmosfera de treball, encara que actuïn de manera autònoma, en el món dels negocis."

"Neix quan les persones talentoses i creatives comparteixen el mateix espai físic."

"[...] una mena de local low-cost amb coneixement compartit que amplia les oportunitats del teu negoci."

"[...] una manera de facilitar la col·laboració formal i informal."

2.2.2.8.2. Diferència entre coworking i networking

Els significats de "coworking" i "networking", tot i semblar idèntics, presenten diversos trets diferencials camuflats en el mateix lexema "work" i en el sufix -ing i, per tant, és habitual confondre'ls.

El **coworking**, tal i com s'ha definit anteriorment, és una forma de treballar entre pymes, autònoms o *freelance* mitjançant la qual hom comparteix un espai d'oficina amb emprenedors d'altres sectors per tal d'abaratir costos.

El **networking**, d'altra banda, és una eina que augmenta el rendiment empresarial mitjançant la potenciació de les relacions a nivell professional i l'obtenció d'una relació "win to win". Consisteix, bàsicament, en "fer amics" amb una finalitat comercial, creant així unes sinergies o enllaços que permeten un intercanvi de coneixements recíproc i, per tant, un benefici mutu.

Per concloure, tot i que aquests conceptes no comparteixen una definició, el networking és conseqüència del coworking, és a dir, les relacions professionals amb finalitat comercial només sorgeixen quan les pymes comparteixen un espai, ja sigui la mateixa oficina o els OpenSpace.

2.2.2.8.3. Vivers segons el coworking

Tot i que qualsevol espai compartit per pymes o *freelance*, segons la pròpia definició, ja es pot considerar un coworking, existeixen diverses institucions que adapten aquest concepte a la seva metodologia de treball. Les incubadores d'empreses, entre d'altres, són les principals entitats que encunyen el coworking i, en conseqüència, el networking com una filosofia de treball. Nogensmenys, predomina la lliure interpretació del concepte i, per aquest motiu, existeixen diferents lectures, és a dir, diferents vivers segons l'anàlisi del coworking:

1. **Rurals:** Espais allunyats de la vida urbana localitzats, tal i com indica en el nom, en zones rurals. Gràcies al fàcil accés a internet i al *HomeOffice*, avui en dia no és necessari viure a les grans ciutats per treballar.
2. **Pet friendly:** Espais que permeten l'entrada de les mascotes.
3. **Environmentally friendly:** Espais verds i respectuosos amb el medi ambient, però sense renunciar a la tecnologia.

Utopicus, per exemple, és un espai coworking que té molt clara la seva identitat ja que, malgrat es trobi en el cor de Barcelona (una zona urbana i industrialitzada), respecta els tres models anteriors.



Coworking per sectors:

1. **Startups:** Espais que aposten per aquells emprenedors que comencen amb els seus projectes.
2. **Especialitzats:** Tot i que rarament hom no troba coworkers del mateix sector, per si de cas existeixen espais d'aquest tipus amb professionals especialitzats en una gran varietat de camps: tecnologia, programació, disseny, botigues online, etc.
3. **Freelance:** Espais centralitzats en els autònoms o freelance i no en els equips complets.

3. Vivers visitats

3.1 Incubadora del TecnoCampus

3.1.1 Trajectòria del viver

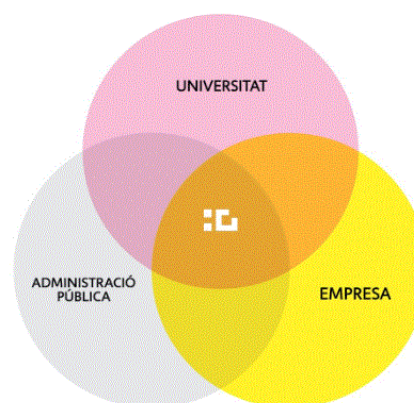
D'antuvi, a l'any 2000 es va inaugurar la primera incubadora a l'edifici de promoció econòmica al carrer Herrera, coneguda com a Impem. Tanmateix, a l'any 2010 (data en què es va construir el Tecnocampus) es va traslladar aquest projecte a les dues torres i, per tant, d'un espai petit de nou mòduls d'incubació van sorgir un total de 115 empreses, instal·lades en el parc empresarial.

A Mataró, no obstant, ja havien existit iniciatives d'aquest tipus com la incubadora del Carrer Mossèn Jaume Sala, l'objectiu de les quals era, mitjançant una sèrie de serveis, recolzar la iniciativa emprenedora. L'Ajuntament de Mataró va ser l'organisme impulsor d'aquest parc tecnològic i universitari, mentre que la Fundació TecnoCampus l'encarregat del seu govern i el desenvolupament estratègic. En conseqüència, les institucions públiques no desempenyen un paper fonamental en el transcurs del dia a dia a la Incubadora i no intercedeixen en cap aspecte important del viver ni de les pròpies empreses. El que sí que és veritat, però, és que l'Ajuntament té un pes molt important en l'administració del TecnoCampus ja que va ser la institució impulsora del mateix i la propietària. Tal i com afirma l'Antonia González (mentre respon una qüestió sobre la propietat del TC i l'Ajuntament), *"Sí, sens dubte. Tanmateix, com a forma jurídica som una fundació independent però el nostre president és l'alcalde: en David Bote."* D'aquesta manera, la integració d'un campus universitari vinculat a la Universitat Pompeu Fabra a un parc tecnològic i empresarial és el principal tret diferencial del TecnoCampus.

3.1.2 Context en què es troba, infraestructura i localització

La pròpia pàgina web del TecnoCampus defineix aquesta institució com: *"[...] una organització sense afany de lucre promoguda per l'Ajuntament de Mataró i el Consell Comarcal del Maresme per gestionar i desenvolupar els estudis universitaris i el parc empresarial i de l'emprenedoria del TecnoCampus. És una fundació de dret privat amb vocació de servei públic en l'educació i en el desenvolupament empresarial."*

Així doncs, el govern de la Fundació, a mans del Patronat i màxim òrgan de govern, es basa en un sistema de col·laboració públic i privat. En el Patronat hi són presents les administracions públiques, la universitat i l'empresa. En aquest sentit, la Fundació està inspirada en un model de triple hèlix.



Font: tecnocampus.cat

El parc empresarial i la universitat es troben dins d'una superfície de 50.000 m². El primer consta de dues torres bessones (TCM2 i TCM3) que acullen els espais on s'integren les empreses i la incubadora. A més, hi ha ubicat un Centre de Congressos (TCM4) amb capacitat per organitzar actes de fins a 400 persones. D'altra banda hi ha la universitat, la qual ocupa un major espai i presenta un disseny innovador i futurista. Totes les instal·lacions, tal i com es mostra a la imatge inferior, van ser inaugurades el 2010 i estan formades per una zona de campus, que és la seu de les diferents escoles superiors, i una zona de parc, que és la casa d'un centenar d'empreses.

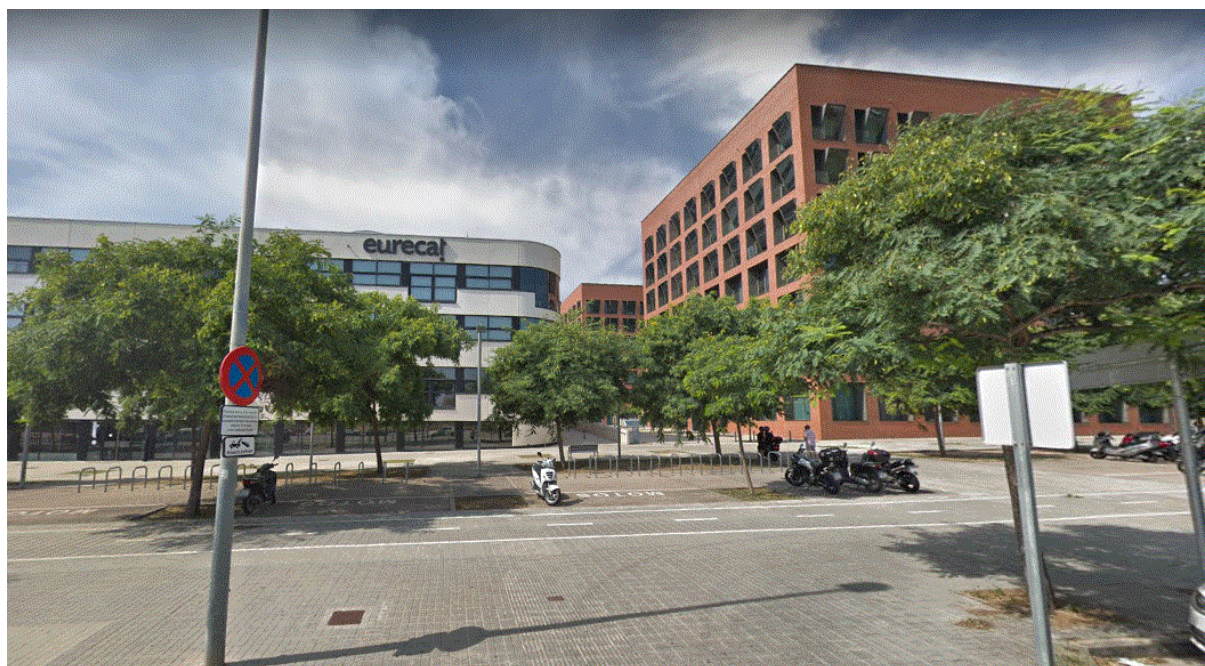


El TecnoCampus es troba al Carrer d'Ernest Lluch, amb número 32 i codi postal 08302, a l'entrada de Mataró des de Barcelona. Es localitza a primera línia de mar i a 15 minuts a peu de l'estació de tren que uneix ambdues ciutats.

Visió Carrer de Tordera



Visió Carrer d'Ernest Lluch



Visió Ctra. de Barcelona



Visió Passeig de Marina



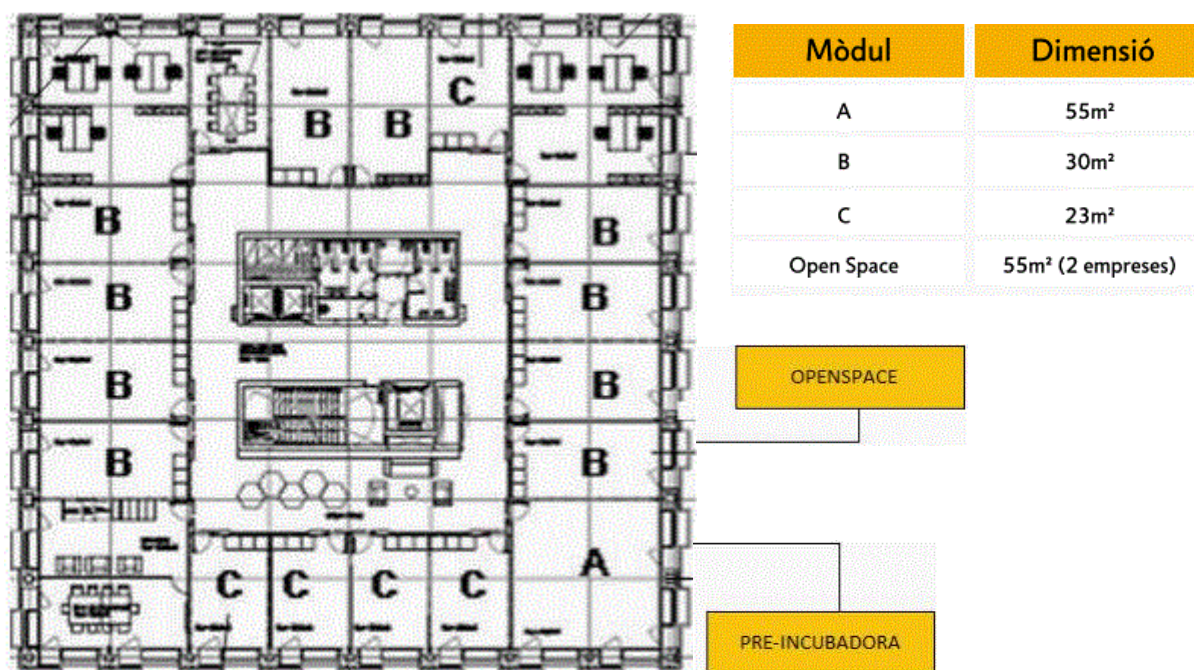
3.1.3. Objectius establerts per la institució

A banda dels objectius o les tasques genèriques d'un viver, en aquest cas, la pròpia entitat defineix la missió de l'edifici TCM2 com: *"Esdevenir un element territorial de suport a la generació de riquesa i creixement econòmic"*. D'altra banda, l'Antonia González (cap d'emprenedoria) diu: *"És un recurs que la ciutat decideix posar a disposició dels nous emprenedors per ajudar, impulsar i fer créixer el nombre d'empreses, a banda de generar molta riquesa i llocs de treball."* L'acompanyament i el fàcil accés a la informació són dos objectius que també es proposa la institució: *"[...] proporcionar acompanyament mitjançant l'organització de trobades networking i accés al coneixement públic, ja que en moltes situacions filtrar la informació desitjada que es troba a la xarxa pot ser complicat."* En resum, la incubadora del TecnoCampus, mitjançant un conjunt de serveis i la metodologia Plug & Play (connecta i juga o endolla i utilitza), suprimeix tots els tràmits i, per tant, facilita la posada en marxa de les empreses. En darrer lloc, com que aquestes han de ser de base tecnològica, l'objectiu final és el de fomentar l'emprenedoria i la innovació.

3.1.4. Tipologia dels espais i preus

Aquest viver compta amb dos tipus d'espais a disposició de les empreses incubades:

1. **Espai d'oficina independent:** Planta d'oficines de mides 55m², 30m² i 23m², dissenyades amb el concepte "plug and play" i d'alta tecnologia, permetent així l'arribada de les empreses mitjançant un servei "claus en mà".
2. **Openspace:** Un espai comú i innovador de 55m², que permet ubicar dues empreses en dos llocs de treball amb les finalitats de cooperació i networking.



Si una empresa es vol instal·lar al viver, ha de pagar una quota mensual progressiva durant els tres anys. Alhora, el preu varia segons el tipus d'oficina amb la que es compta (A, B o C), les quals es diferencien per la seva superfície.

		1r any	2n any	3r any
	m²/€	9€	11€	14€
C	23m ²	206,10 €/mes	251,90 €/mes	320,60 €/mes
B	30m ²	268,20 €/mes	327,80 €/mes	417,20 €/mes
A	55m ²	503,10 €/mes	614,90 €/mes	782,60 €/mes
Openspace TCM₂	55m ² /2	170 €/mes	170 €/mes	170 €/mes

* Els preus inclouen el cost dels serveis, exceptuant el de consum de telefonia. (IVA no inclòs)

Tal i com es pot observar, els anys augmenten alhora que els preus. Això és degut a que a l'inici es vol suprimir qualsevol barrera que desanimi la figura de l'emprenedor, en aquest cas

econòmica. D'altra banda, a la recta final d'incubació (tercer any), es considera que l'empresa ja ha d'estar consolidada i, per aquest motiu, el preu és superior.

3.1.5. Serveis oferts per la Incubadora

3.1.5.1. Serveis bàsics

Logístics

1. Climatització (aire fred i calent).
2. Telefonia IP, electricitat. Cada empresa disposa d'un número de telèfon gestionat per la incubadora (mesura plug and play). En que les trucades superin el marge aprovat per contracte amb la companyia, l'empresari ha d'abonar la diferència, és a dir, ha de pagar el preu de les trucades que es surtin de la quota contractada pel TC.
3. Nom de l'empresa al directori de la incubadora. És a dir, el disseny i col·locació d'un rètol amb el nom de l'empresa al costat de l'entrada a l'oficina de la pròpia empresa.
4. Accés a la premsa del dia (La Vanguardia)*
5. Atenció especialitzada d'un expert en qualsevol àmbit (si hi ha algú d'aquestes característiques treballant en el departament d'empresa del TC), de manera que es poden solucionar problemes o dubtes al instant.

*: Cal remarcar això ja que el Tecnocampus (el departament d'empresa), té un conveni signat amb aquest diari de manera que, a partir d'una quota que la universitat paga, el propi diari està "obligat" a fer reportatges periodístics freqüentment en els quals s'expliquen notícies relacionades amb el centre tecnològic, el viver i les empreses instal·lades. D'aquesta manera, s'aconsegueix promocionar el Tecnocampus i, al mateix temps, conscienciar a hom de la tipologia de projectes que pot trobar. A canvi, La Vanguardia ofereix un servei gratuït de premsa.

Recepció

1. Servei d'identificació de visitants per servei de consergeria.
2. Servei de recepció de paqueteria, correspondència. El servei de recepció de missatgeria o d'altres productes permet que els empresaris tinguin la garantia de salvaguardar, per part del recepcionista, qualsevol objecte sol·licitat i, per tant, que arribi en les millors condicions, deslliurant així als empresaris de possibles preocupacions. D'aquesta manera, els objectes s'emmagatzemen a la recepció si l'empresari no es troba al viver. (Foto)

Tecnològics

1. Equipament " plug and play ."
2. Connexió a internet de banda ampla de 4 MB simètrics.
3. WI-FI a tot el recinte amb connexió VPN.

Seguretat

1. Accés a l' oficina 24 hores mitjançant targeta personalitzada.
2. Servei de seguretat presencial a la planta baixa que té la funció de protegir tot el parc tecnològic.

Manteniment

1. Manteniment de les zones comunes i de les reparacions generals de l'edifici. No està destinat a les modificacions individuals.

Neteja

1. Les empreses ubicades a la incubadora gaudeixen dels serveis de neteja interior dels mòduls i dels espais comuns.

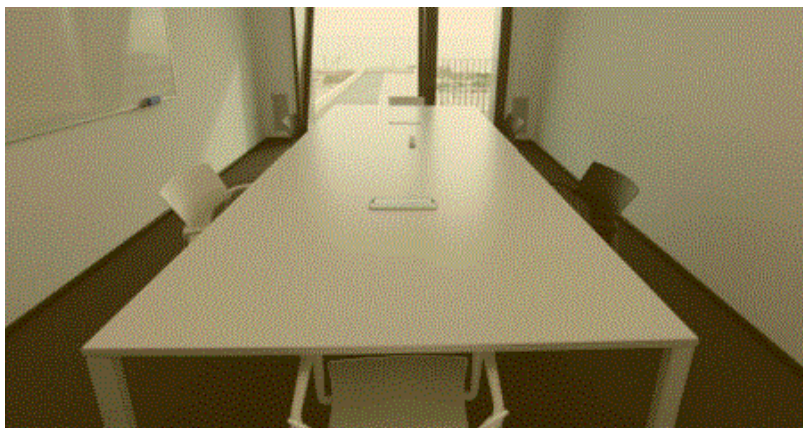
Per tant, disposició d'un sistema de neteja i manteniment eficient que es pot sol·licitar en qualsevol moment.

Espais comuns

1. Àrea de descans o OpenSpace. Disposició d'un espai obert comunal aprofitant el propi passadís que dona accés a cada una de les diferents oficines.
2. Sala de Vending. Disposició d'una zona de descans comunal equipada amb taules, màquines vending i un microones.

Sales de reunions

La disposició gratuïta d'una sala de reunions de grans dimensions dins la qual els empresaris poden realitzar les seves gestions i garanteix, en aquest cas, un espai molt gran i comfortable. Nogensmenys, s'ha de reservar prèviament per fer-ne ús.



* Dins les quotes anteriors s'inclouen els costos d'aquests serveis, exceptuant el de consum de telefonia.

El que es busca amb els serveis bàsics és el manteniment de les instal·lacions i fer que els empresaris es trobin a gust en els espais oferts. L'àmbit d'actuació de la incubadora, no obstant, no acaba aquí, ja que també hi ha una part d'ajuda administrativa (serveis empresarials de valor afegit) i de consum opcional (serveis complementaris) de què es parlen més endavant.

3.1.5.2. Serveis empresarials de valor afegit

A banda dels serveis que el Tecnocampus ofereix en quant al manteniment de l'edifici i els espais disponibles, també hi ha una sèrie de serveis anomenats empresarials de valor afegit, els quals estan relacionats amb el suport que la incubadora pot oferir a les empreses en quant a la seva gestió. El programa, factor el qual diferencia una incubadora d'una altra, està format per tots els serveis empresarials que s'ofereixen i funciona com un accelerador d'empreses, és a dir, com el conjunt d'accions que ajuden a créixer a les diferents empreses presents al viver. D'una banda, hi ha un servei de consultoria que serveix per tal de realitzar, tal i com indica en el nom, qualsevol consulta relacionada amb el desenvolupament del negoci. D'aquesta manera, les empreses poden gaudir d'aquest servei si tenen qualsevol qüestió sobre la metodologia a seguir o sobre com realitzar quelcom (gestió de les vendes, informació del mercat,...). Per tant, les empreses i els professionals ubicats a la incubadora tenen accés a la plataforma de Solucions d'Acceleració empresarial, el qual és aquell conjunt de serveis orientats a enfortir i accelerar el procés de creixement de les noves empreses innovadores i tecnològiques. Aquest pla, a més, proporciona el suport necessari en totes les etapes de creació, desenvolupament, creixement i internacionalització de les Startups.

La incubadora no ofereix cap mena de finançament a les empreses, de manera que aquestes no poden rebre cap inversió directa del Tecnocampus (ja que es tracta d'un viver, i no d'una acceleradora). Tot i això, sí que es proporciona des d'aquest programa el suport administratiu i logístic a les empreses per tal que puguin rebre qualsevol mena de beca o ajuda pública, a més de informació necessària sobre la realització de les gestions.

	VALIDACIÓ	CREIXEMENT	ACCELERACIÓ
CONSULTORIA	Model de negoci	Noves oportunitats	Escalabilitat
	Tutoria + quadre de comandament		
	Mentoring + assessoria especialitzada		
CAPITAL	Road Map de capital		
COMUNICACIÓ I NETWORKING	Social Media + Network		
CONEIXEMENT	Adquisició de coneixements aplicats		

3.1.5.3. Serveis complementaris

Finalment, les empreses incubades compten amb els serveis complementaris o opcionals, l'ús dels quals requereix una despesa addicional. D'aquesta manera, tenen a la seva disposició un pàrquing, un bar, el centre de congressos i un menjador comunitari situat a la segona planta.

Pàrquing

Preu abonament 80h	29.00€
Preu abonament 120h	33.64€
Preu plaça aparcament / Mes	48.67€
Preu tiquet cortesia (1h)	1.72€
Bicicampus	8.26 € / any

(IVA no inclòs)

Menjador

Bar/Restaurant



Centre de congressos i reunions



3.1.6. Empreses instal·lades (Juny 2019)

*Cal especificar la data ja que a la incubadora hi ha molta rotació de projectes.

- **WiPass:** guanyadors del primer premi CreaTic de l'any 2018. Es tracta d'una empresa que ha desenvolupat un dispositiu pel qual un mòbil pot detectar de forma automàtica qualsevol wi-fi sense haver de ficar cap mena de contrasenya. D'aquesta manera, un mòbil pot connectar-se al wi-fi de qualsevol botiga o institució de forma ràpida i senzilla. Actualment, s'està acabant de desenvolupar aquest sistema per tal de començar a comercialitzar el producte.
- **Activa tu negocio:** Empresa que es dedica a la gestió de totes les mètriques a seguir per les diferents Start-ups a l'hora d'impulsar els seus negocis i les seves propostes.
- **Diari Bitxos:** Guanyadors d'un premi CreaTic de l'any 2018 i membres de l'OpenSpace. Es tracta d'una empresa que ha desenvolupat un diari amb vocabulari i format per a nens. El seu objectiu, certament, és apropar les notícies i els fets més destacats que poden succeir als més petits de la casa.
- **Thumblock:** També guanyadors d'un premi CreaTic, aquesta empresa ha desenvolupat un candau que es pot obrir amb l'empremta digital.
- **Mr Wolf Lab:** Es tracta d'una consultoria estratègica que es dedica a assessorar empreses i grans marques. Es dediquen a detectar noves oportunitats per a les marques amb qui treballen o nous usos i estratègies per als productes de les mateixes. D'aquesta manera, sempre estan treballant per a aquelles empreses que els contracten.
- **Zer Collection:** Es tracta d'una empresa que té per objectiu desenvolupar i comercialitzar roba de moda creada amb impressores 3D. Estan en procés d'adaptació i encara estan perfilant el seu model de negoci. Volen veure si es pot millorar un teixit a partir d'implementar aquesta tecnologia en el procés de fabricació de la roba.
- **Neon Sportive:** Aquesta empresa es dedica a la confecció de roba esportiva per a dona. El tret diferencial, però, és que han desenvolupat un mecanisme pel qual fan que les peces de roba dissenyades puguin brillar en determinades situacions i de nit.
- **Recycled bags:** Es tracta d'una empresa que es dedica a convertir lones reciclades i altres elements com teles amb anuncis publicitaris en objectes del dia a dia com bosses o motxilles. En tot cas, també poden arribar a utilitzar aquests elements reciclats per dissenyar mobiliari o qualsevol altra cosa que se'ls demani. El tret diferencial és, certament, aquest component de reciclatge que ells han donat a la seva proposta empresarial.
- **Inviertis:** És una plataforma que funciona com si fos una immobiliària digital. La seva funció és la de ficar en contacte aquelles persones interessades a vendre un edifici i les que, al contrari, estan interessades a comprar-lo. La idea, però, també gira al voltant dels lloguers i és que representa que els casos amb què treballa aquesta empresa es basen en la idea que, en els edificis que es vulguin vendre, hi puguin haver persones que tinguin llogat un pis. D'aquesta manera, el que es busca és ajudar a aquelles persones que vulguin desfer-se d'un edifici sense perjudicar en aquells inquilins que estiguin pagant un lloguer. Tots els tràmits es desenvolupen per internet, excepte aquells que s'han de portar a terme de forma presencial. D'aquesta manera, es simplifica la gestió immobiliària.

- **Epinium:** Aquesta empresa, a través d'un software que ha dissenyat, estudia el possible posicionament de qualsevol marca o empresa dins de grans plataformes multinacionals com Amazon.
- **Rollyhoo:** En aquest cas, trobem una empresa que ha desenvolupat una plataforma a través de la qual un cinèfil pot invertir en qualsevol projecte cinematogràfic que, anteriorment, hagi decidit créixer mitjançant aquesta oportunitat. Es tracta d'una organització dedicada al crowdfunding.
- **Tecnoydes:** Aquesta empresa es dedica a desenvolupar softwares seguint la mida d'aquell que ho sol·liciti tenint molt en compte les necessitats del client.
- **Cooperating volunteers:** En aquest cas trobem una plataforma que es dedica a la programació i a l'organització de viatges, de manera que, en aquest cas, estaríem davant del que seria una agència de viatges pròpiament dita. La idea de tot això és, però, que, en aquest cas, estaríem parlant d'estades en altres països basades en la cooperació i en el voluntariat de manera que els interessats en aquesta proposta haurien de col·laborar amb una determinada organització o institució del país al qual estarien interessats en viatjar. D'altra banda, aquesta empresa compta amb una segona proposta que s'anomena "Viaja fuera" i que està destinada per a joves, majoritàriament. En quant a aquesta segona proposta, però, trobem que es basa en un portal on es van publicant ofertes de treball a l'estranger o estades en un altre país. La idea és, en aquest cas, que la persona interessada pugui escollir allò que s'adeqüi de millor forma a les seves necessitats. A partir d'aquí, solament fa falta que l'interessat es fiqui en contacte amb l'empresa anteriorment descrita i aquesta realitzarà tots els tràmits necessaris per tal de gestionar l'estada a l'estranger.

3.1.7. Treballadors del parc empresarial

Segons l'última memòria publicada pel TecnoCampus, la del curs 2017-2018, el personal docent i investigador estava format per un total de 293 professionals. Així mateix, el personal d'administració i serveis estava conformat per unes 75 persones. Si aprofundim més, però, trobem que els 293 professors i investigadors es poden dividir en els 102 que treballaven a l'Escola Superior Politècnica, els 104 que desenvolupaven la seva professió a l'Escola Superior de Ciències de la Salut i els 87 que ho feien a l'Escola Superior de Ciències Socials i de l'Empresa. Pel que fa al personal d'administració, la memòria determina que el mateix el podríem dividir en els 10 treballadors que es dedicaven a oferir serveis empresarials, els 38 que oferien serveis generals i els 27 que desenvolupaven serveis universitaris. D'altra banda, com a dada complementària, podem destacar que, en aquell moment, la plantilla del TecnoCampus era gairebé proporcional en quant als llocs de treball ocupats per homes i dones. De fet, ells representaven el 56% del total mentre que elles formaven el 46% de la plantilla. A banda d'això, els òrgans de govern i gestió de la Fundació TecnoCampus estan formats per 53 persones que es reparteixen els diferents càrrecs que integren el Patronat (òrgan de govern), el Senat (òrgan consultiu), el Comitè de Direcció (òrgan executiu) i la Comissió permanent (òrgan de gestió). Per tot això, si sumem totes les dades i incloem els diferents càrrecs que participen de la vida de l'entitat trobem una plantilla mínima d'uns 421 individus. A aquesta xifra, però, també caldria sumar-li el volum de personal derivat de la subcontractació a altres empreses com podria ser el cas hipotètic del servei de neteja o manteniment, ja que, al cap i a la fi, es tractaria d'un personal de certa rellevància en quant a la gestió menys burocràtica però igualment necessària de la

fundació. Si el que es vol és dividir el personal en relació als diferents equipaments que conformen el parc tecnològic, això ja és més difícil al tractar-se d'una institució interconnectada on algunes persones poden treballar a diferents espais a la vegada. En aquest sentit, per exemple, algú pot treballar al departament d'empresa de la fundació i, a la vegada, impartir classes a la universitat. Per aquest motiu, vistes les dades que es deriven de la memòria del TecnoCampus del curs 2017-2018 solament es pot assegurar com a treballadors del parc les 10 persones que ofereixen serveis empresarials. Tot i això, es poden tenir en compte les dades que ofereixen els comptes de "sous i salaris" que conformen els pressupostos de l'entitat per tal de poder tenir una visió generalitzada del volum de despesa que genera el manteniment de la plantilla que conforma l'equip tècnic que treballa als edificis TCM2 i TCM3. En aquest sentit, si consultem el pressupost de la fundació de l'any 2018 trobem que l'entitat va xifrar les despeses anuals dels salaris del personal del parc en uns 386.169€, xifra que va representar tan sols un 4,8% del total de recursos que el TecnoCampus va destinar a cobrir aquesta partida, que s'elevava fins als 8.067.675€. Pel que fa a les despeses derivades de la Seguretat Social dels treballadors del parc, al 2018 es van xifrar en 115.914€. D'aquesta manera, el fet més evident és que el complex empresarial no és la branca de la fundació que més finançament necessita per tal de pal·liar les despeses derivades del manteniment del personal. En aquest sentit, hem de pensar que, molt probablement, la plantilla pròpia del parc és molt més reduïda que la que podem trobar als altres equipaments que conformen el TecnoCampus. Com a últim retoc, però, cal considerar que les despeses de personal del parc han augmentat al llarg d'aquests últims quatre anys, tal i com queda recollit als pressupostos que la fundació ha anat publicant al seu portal web. En aquesta direcció, cal constatar que el creixement ha sigut progressiu, ja que al 2015 es va pressupostar un total de 397.178€ a invertir per aquest concepte, al 2016 la xifra va augmentar fins als 450.670€, al 2017 es va arribar als 461.541€ i al 2018 es va xifrar en 502.083€, de manera que podem pensar en què hi ha hagut una progressiva incorporació de nous treballadors.

3.1.8. Bases per entrar al viver d'empreses

Pel que fa a la seva activitat, la incubadora accepta projectes de base tecnològica o innovadora en sentit ampli. És a dir, per una banda, hi ha les empreses que són totalment d'aquest sector, ja que ofereixen serveis o desenvolupen productes científicotècnics. D'altra banda, hi ha altres projectes que, mitjançant la tecnologia, porten a terme la seva activitat. Un exemple és Diari Bitxos, ja que, malgrat inicialment elles van utilitzar la vessant paper, ara l'Esther i la Sònia estan estudiant la possibilitat d'oferir el diari en digital. En darrer lloc, el viver també inclou projectes que tinguin algun element diferenciador. Un exemple és Reimagine Textile, els quals es van incorporar a la família ja que presentaven una temàtica vinculada a la ciutat. El seu objectiu era revolucionar el sector tèxtil mataroní mitjançant la incorporació de teixits intel·ligents al mercat, sense deixar de banda, però, la moda.

3.1.9. Mecanismes d'entrada

3.1.9.1. El paper dels premis CreaTic

Segons la pàgina oficial del TecnoCampus, els CreaTic són "*[...] un estímul i una oportunitat per als millors projectes empresarials innovadors i / o tecnològics, a través de la qual se'ls ofereix suport financer, logístic i d'acceleració.*"



Tal i com s'observa a la imatge superior, els tres primers guanyadors són obsequiats amb un premi de 12000, 6000 i 3000 euros respectivament, a més d'assegurar una plaça a la incubadora amb bonificació. Per aquest motiu, es reserven espais pels guanyadors dels premis CreaTic cada any i, per tant, l'oferta d'espais per empreses estrangeres és molt baixa, ja que les oficines d'aquest tipus són normalment ocupades pels emprenedors locals que guanyen els premis.

Aquesta iniciativa, per tant, es pot considerar com un finançament indirecte que realitza el TecnoCampus i que permet l'inici d'una nova etapa empresarial dels estudiants. La finalitat última d'aquesta recompensa és la inversió en el projecte i facilitar el finançament de totes les despeses derivades del manteniment d'una oficina a la Incubadora del Tecnocampus.

3.1.9.2. Procés de selecció

Un altre mecanisme d'entrada consisteix en superar el procés de selecció imposat per la pròpia incubadora. Per accedir-hi, l'empresa en qüestió ha de presentar una sol·licitud i un projecte, és a dir, un pla d'empresa de manera que la junta encarregada de gestionar el viver pugui evaluar el recorregut del projecte en qüestió i pugui determinar, a partir d'aquí, si la idea té capacitat de progressió. Així doncs, una comissió específica formada per experts del Tecnocampus evalua les diferents propostes i llurs aptituds mentre rep consciència de la poca disponibilitat d'espais degut, entre d'altres, a la reserva d'oficines dels guanyadors dels CreaTic.

Com el viver d'empreses és força petit, la llista d'espera per entrar al mateix és molt gran. Alhora, els directius han de rebutjar molts projectes, fet que genera competència però, al mateix temps, enriqueix el valor de trobar-se instal·lat a la incubadora del TecnoCampus. En el procés de selecció, doncs, s'analitza la qualitat de la proposta feta ja que, al final, s'han d'escollir molt pocs projectes de tota la varietat que es presenta.

Requisits o criteris de selecció

1. Les empreses poden formar part del viver d'empreses durant tres anys. Quan entren, han de ser de nova creació o poden tenir, com a màxim, un any de vida.
2. Tal i com s'ha recalcat amb anterioritat, els projectes han de ser, segons la seva activitat, tecnològics i/o innovadors.
3. L'equip que compona cada projecte ha de demostrar dedicació i disposició de temps. No es vol que la incubadora consisteixi exclusivament en un sistema de lloguers les oficines del qual es trobaran buides si els emprenedors no disposen d'aquest recurs. Segons

l'Antonia González, "[...] el que ens interessa no és llogar espais, sinó acompanyar a les empreses i garantir el creixement per, finalment, la consolidació."

4. La comissió seleccionadora també valora positivament un nombre elevat de persones que participin en el projecte (2 o 3, inicialment) o bé futures incorporacions de treballadors. D'aquesta manera, es generen llocs de treball nous i, a més, es considera que les probabilitats de creixement en equip són superiors a les d'un freelance o autònom.
5. Si les activitats presentades tenen alguna relació amb els graus que s'estudien a la universitat, els emprenedors incrementen les seves probabilitats d'entrada. Això fa possible la interacció entre empresari-estudiant a través de pràctiques, xerrades i, fins i tot, tutoritzacions de TFGs. En aquest cas, si l'activitat està vinculada amb la temàtica estudiada, és de menor dificultat establir aquestes connexions o sinergies.
6. Finalment, si l'impulsor del projecte és alumne o exalumne del TecnoCampus, les seves probabilitats d'entrada són més elevades.

3.1.10. El networking

Tot l'espai que ocupa la incubadora està dissenyat amb l'objectiu de fomentar el networking i la cooperació entre les empreses. D'aquesta manera, les oficines tenen finestral l'objectiu dels quals és afavorir l'aparició de connexions o sinergies entre aquestes*. De fet, la única part del parc empresarial que presenta aquesta estructura és la pròpia incubadora, ja que a la resta de plantes (on tenen seu la majoria d'empreses ubicades al TC), tot està tancat ja que es fomenta la privacitat davant la possible competència que pugui existir. Dins la incubadora, en canvi, les oficines estan dins unes "peixeres" que trenquen la fredor, promocionen el networking i la comunicació o cooperació entre empreses. Els gestors de la incubadora apliquen aquesta metodologia ja que creuen que s'aconsegueix un espai més amigable dins del qual els emprenedors poden intercanviar experiències o coneixements i resoldre conjuntament els seus dubtes, ja que aquests abunden inicialment. En resum, es podria definir el networking dins la incubadora com aquella activitat que fomenta el treball en equip entre start-ups però, al mateix temps, permet l'enriquiment personal.

*No obstant això, a més del networking, l'objectiu del vidre és no interferir entre l'aparador (on les empreses fiquen els productes que desitgin com a mètode publicitari) i la visió dels visitants o treballadors. D'aquesta manera, per exemple, hom pot trobar que moltes de les propostes participadores dels CreaTic col·loquen allà les estatuilles que els distingeixen com a guanyadors del certamen.

Per tal de fomentar el networking, la incubadora també organitza trobades entre totes les empreses del programa. La idea és que un dia es troben totes i parlen, principalment, sobre les temàtiques de llurs projectes. D'aquesta manera, les empreses es poden conèixer i, conjuntament, integrar a les start-ups que fa poc han entrat a la incubadora. Aquestes trobades, de fet, són organitzades per la direcció de la incubadora la qual, de tant en tant, porta gestors d'altres start-ups reconegudes o d'altres viviers d'empreses per tal que expliquin la seva experiència a la resta. A més, si alguna de les start-ups ho sol·licita i el viver ho troba oportú, es poden organitzar trobades amb empreses que pertanyen a un mateix sector o temàtica o bé

trobades d'assessorament on les empreses posen en comú les problemàtiques o necessitats de la Incubadora del TC.

D'altra banda, a la resta del parc empresarial s'organitza els "afterwork" els dijous per la tarda, una trobada que pot accedir-hi qualsevol empresa incubada o ja consolidada als pisos superiors.

L'objectiu d'aquestes mesures, és a dir del networking de la incubadora, és aconseguir una llarga llista de contactes, la qual és molt necessària a l'inici.

3.1.11. La mentorització

Totes les empreses de la incubadora tenen uns tutors o persones de referència assignades, les quals realitzen un seguiment constant del projecte i, a més, proporcionen una ajuda sense pràcticament cap limitació en forma d'assessorament. Aquestes persones es reuneixen periòdicament amb les diferents empreses per tal d'analitzar la situació de les mateixes i estudiar quina és la millor estratègia a seguir. Amb això s'aconsegueix un seguiment personalitzat i continu que serveix per encaminar les pròpies empreses. De fet, el tutor les ajuda en tot allò que pot i, a banda d'encaminar la seva acció, actua com un element d'enllaç entre els emprenedors i els contactes d'interès. Alhora, el tutor també proporciona informació sobre les possibles fonts de finançament i les convocatòries públiques relacionades amb empreses de l'àmbit tecnològic i innovador que sorgeixen, a més de gestionar tot allò relacionat amb el networking i la comunicació.

3.1.12. Altres espais

3.1.12.1. Lab

L' Antonia González defineix el Lab com "*[...] un espai, diferent a les sales de reunions típiques, que presenta un ambient destinat a fer presentacions o brainstormings.*" Així doncs, és un espai gestionat per la incubadora i, per tant, el seu ús ha de ser sol·licitat via correu electrònic dins del qual les empreses poden reunir-se per tal de dissenyar, mitjançant proposicions, el camí o l'estratègia a seguir.

3.1.12.2. Pre-incubadora

Malgrat que la pre-incubadora sigui un espai independent a la incubadora, cal mencionar-lo per la seva proximitat i rellevància. Aquest lloc, que està destinat als estudiants de la universitat amb un projecte emprenedor, va ser un experiment impulsat pel TC mitjançant el qual pretenia estudiar l'evolució dels pre-projectes al costat d'empreses ja consolidades. D'aquesta manera, els estudiants tenen a disposició un ambient empresarial els treballadors del qual poden resoldre els seus dubtes i donar consells. En resum, és un espai on els alumnes del Tecnocampus, molts dels quals tenen assignatures d'emprenedoria, poden començar a moldejar les seves idees de negoci. D'aquesta manera, poden trobar amb facilitat suport i, al mateix temps, començar a impulsar les seves idees sense estar constituïts com a una empresa pròpiament dita. Però, de la mateixa manera que a la incubadora, se'ls assigna un tutor que els ajuda a mesura que desenvolupen el projecte.

3.1.13. Rendibilitat del parc empresarial

RENDIBILITAT PARC EMPRESARIAL CURS 2017-2018

INGRESSOS	
CONCEPTE	PREU TOTAL
INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	1.967.260,15
IMPORT NET XIFRA DE NEGOCIS	292.622
Prestació de serveis	292.622
ALTRES INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	1.674.638,15
Ingressos lloguer oficines Incubadora	82.605,6
Ingressos lloguer oficines parc	1.193.032,55
Ingressos lloguer espais i equipaments	120.000
Subvencions d'exploració	279.000
SUBVENCIONS DE CAPITAL INCORPORADES	0
INGRESSOS FINANCERS	0

DESPESES	
CONCEPTE	PREU TOTAL
DESPESES D'EXPLOTACIÓ	1.120.211,5
DESPESES DE PERSONAL	502.083
Sous i salaris	386.169
Seguretat social	115.914
ALTRES DESPESES D'EXPLOTACIÓ	597.791,5
Lloguer d'espais, mobiliari i equips	10.000
Lloguer espais EPEL	46.132
Lloguer aparcament	30
Lloguer local PUMSA	52.367
Manteniment de mobiliari	2.100
Manteniment de l'edifici	2.947,5
Manteniment maquinària, instal·lacions i utiltatge	0
Manteniment equips informàtics	0
Manteniment edifici Rengle	0
Manteniment web	35.000
Manteniment fotocopiadores	0

Estudis i treballs tècnics generals	0
Professionals col·laboradors	131.600
Primes assegurances	0
Publicitat	51.888
Atencions protocolàries	7.500
Conferències i congressos	27.600
Fires	70.364
Electricitat	6.900
Climatització Tub Verd	4.800
Telèfon	3.900
Material d'oficina i informàtic	1.000
Dietes i locomocions	4.000
Neteja	15.314
Premsa i publicacions	61.615
Software	2.340
Activitats universitàries i corporatives	11.000
Altres serveis	0
Altres despeses activitats empresa	0

Dominis	500
Viatges	8.000
Patents renovacions	0
Altres tributs	6.727
Beques treball per alumnes	11.880
Beques i premis Universitat-Empresa	22.287
AMORTITZACIÓ DE L'IMMOBILITZAT	20.337
Amortització construccions	15.980
Amortització equips per a processos d'informació	423
Amortització mobiliari	3.934
DESPESES FINANCERES	0

BII	
CONCEPTE	TOTAL
BII	847.048,65
RESULTAT FINANCER	
CONCEPTE	TOTAL
RESULTAT FINANCER	0

BAI	
CONCEPTE	TOTAL
BAI	847.048,65
Subvenció Ajuntament de Mataró	55.677
BAI AMB SUBVENCIÓ	902.725,65
BENEFICI NET	
CONCEPTE	TOTAL
BENEFICI NET	902.725,65

Metodologia emprada alhora de realitzar el pressupost:

- El pressupost s'ha realitzat amb l'objectiu de trobar una aproximació a l'activitat econòmica que, el parc empresarial, va generar al llarg del curs 2017-2018.
- La majoria dels comptes d'ingrés i despesa estan quantificats a partir de les dades del pressupost de la fundació TecnoCampus de l'any 2018.
- La majoria dels comptes presenten despeses i ingressos estrictament relacionats amb el parc empresarial. Tot i això, s'engloben alguns comptes les despeses dels quals no afecten directament al parc empresarial, però que són de gran importància per al rendiment d'aquest a mig o llarg termini (cas de les despeses derivades de l'estratègia de màrqueting).
- S'ha determinat el número d'empreses que hi havia al parc i la Incubadora durant el curs 2017-2018 a partir de les dades compreses a la memòria de la institució referent a aquest període.
- Els ingressos derivats del lloguer d'oficines a la Incubadora han estat calculats a partir del número d'empreses que hi havia en aquest equipament durant el curs 2017-2018 i considerant que, totes elles, es trobaven per segon any consecutiu al viver i disposaven d'una oficina de grandària intermitja (29,8 m²). Així mateix, no s'han comptabilitzat les deduccions aplicades als guanyadors dels premis CreaTic.
- Els ingressos derivats del lloguer d'oficines al parc han estat calculats a partir del número d'empreses que hi havia en aquest equipament durant el curs 2017-2018. En el cas de l'edifici TCM2 s'ha agafat per fer els càlculs un model d'oficina de grandària intermitja (29,8 m²) i, per la torre TCM3, en canvi, el més gran que hi ha (206,15 m²), excepte en aquells casos en què es tenia constància que, l'empresa en qüestió, disposa del model de despatx més gran que hi pot haver.
- El compte de despesa "conferències i congressos" engloba les despeses derivades, majoritàriament, de l'activitat del Centre de Congressos del TecnoCampus.
- El compte d'ingrés "ingressos per lloguer d'espais i equipaments" engloba, a priori, el benefici

que el TecnoCampus obté anualment pel lloguer de totes aquelles sales que no són oficines d'empreses i que es troben dins del parc empresarial (aquí s'hi inclouen els diferents espais que conformen el Centre de Congressos).

- A priori, els càlculs no inclouen ni l'Impost de Valor Afegit (IVA) ni el de societats.

Com es pot veure en aquesta aproximació a la situació socioeconòmica del TecnoCampus, el parc empresarial, on s'inclou la Incubadora, genera un important benefici per a l'entitat a cada any que passa, factor que demostra la total rendibilitat de l'equipament. És precís destacar, però, que aquesta infraestructura genera un volum de despeses elevat, de manera que és de vital importància disposar d'un teixit empresarial extens en número d'empreses si es vol aconseguir superàvit.

3.1.15. Impacte econòmic

L'impacte de la Incubadora a nivell econòmic és de gran importància per a la ciutat de Mataró ja que, d'una banda, gràcies al domicili de les empreses, els impostos van a parar directament a les reserves municipals. D'altra banda, el parc empresarial aporta coneixement i ofertes de negoci de futur per a la ciutat a través dels programes d'emprenedoria i innovació. D'aquesta manera, el Tecnocampus fa possible el desenvolupament de noves empreses que, en un futur, tindran un impacte positiu en el mercat. Tot això, a més, dona oportunitats a la ciutat mataronina per impulsar-la econòmicament, a més de convertir-la en un focus de creació de noves propostes. Amb tot, en termes de rendibilitat, tal i com es pot observar a l'apartat anterior, tota la fundació TecnoCampus és sostenible i, per tant, la relació ingressos-despeses és beneficiosa. Des que es va construir tota la infraestructura, no hi ha hagut cap despesa important i només s'han pagat els gastos de manteniment. Finalment, es pot afirmar que tot l'ecosistema empresarial beneficia a la ciutat en quant a la gran aportació que es fa en relació al coneixement que s'aporta. Alhora, moltes de les propostes generades es tasten i es desenvolupen a la ciutat. D'altra banda, en promoure un context favorable en termes d'innovació, s'impulsa la creació d'idees i talent entre els ciutadans de Mataró i de la comarca.

3.2. Viver de la Fundació Unió de Cooperadors

3.2.1. Definició

Creat al 2016 després d'un conveni entre la Fundació Unió de Cooperadors i l'Ajuntament de Mataró, aquest viver s'ha convertit en una de les mesures estrelles de la fundació i en un referent en el teixit català d'economia social i solidària. La seva creació va simbolitzar la recuperació d'un dels espais més emblemàtics del front marítim de Mataró, el Cafè de Mar. Pròpiament, tal i com hem mencionat, es tracta d'un viver la funció del qual és promocionar l'economia social. Per aquest motiu, les seves oficines, solament poden ser ocupades per empreses d'aquest àmbit, és a dir, per cooperatives, fundacions, associacions o qualsevol altre

model jurídic que entri dins de l'esquema de l'economia social. El viver disposa de set espais i les empreses solament poden estar-hi ubicades durant el període que es considera necessari per a la incubació empresarial, és a dir, tres anys. No obstant, tal i com va dir el seu director i màxim representant de la Fundació Unió de Cooperadors: *"s'està buscant la fórmula de seguir col·laborant amb aquestes cooperatives que van entrar fa tres anys"*. I és que, una vegada creat el viver, es va realitzar un concurs públic a través del qual van entrar quatre empreses. Al 2017 va entrar la cinquena i, finalment, al gener d'aquest any, una empresa va ocupar el sisé espai disponible ja que, una de les corporacions disposa actualment de dues oficines diferents degut a les seves necessitats. D'aquesta manera, les quatre primeres propostes en accedir al viver, haurien de marxar aquest any, tot i que, segons ens van explicar: *"a elles els hi agradaria quedar-se un temps més aquí, perquè consideren que encara no han completat el procés de consolidació empresarial i etcètera"* És per aquest motiu que, en Miguel Guillén, el director, ens va dir que ara estan en procés de reflexió. Una de les propostes que s'estan valorant, de fet, és permetre que es quedin un temps més fins que, les empreses implicades, hagin trobat un local al que marxar.

També és necessari recordar, abans de ficar-nos a detallar tot el que seria el model del viver pròpiament dit, que, el mateix, s'assembla molt al què el TecnoCampus té establert a la seva incubadora. Això és degut, certament a què, les dues fundacions, tenen una forta relació propiciada pel paper que, l'Ajuntament, exerceix a les dues entitats.

3.2.2. Localització

El viver d'empreses de la Fundació Unió de Cooperadors es troba ubicat a la primera planta del Café de Mar, un edifici històric propietat de la fundació que es troba situat al número 1 del carrer de Santa Rita de Mataró. Aquest equipament, a banda d'acollir aquesta proposta impulsada al 2016, també compta amb *"L'Espai Culinari Cafè de Mar"* a la planta baixa, que actua de forma independent i que, en el seu moment, va ser el guanyador de la concessió impulsada per la Fundació. A més a més, l'edifici és la seu de la Fundació Unió de Cooperadors, de l'Ateneu Cooperatiu del Maresme i de la Unió de Cooperadors.

Per tot això, el Café de Mar s'ha establert com a un espai de dinamització de l'economia social i solidària. I és que, en aquest equipament, tenen lloc xerrades i altres activitats, impulsades per les entitats que hem citat anteriorment, l'objectiu de les quals és donar a conèixer aquest món a tots aquells que ho desitgin.



Façana del Café de Mar

3.2.3. La Fundació Unió de Cooperadors

Constituïda l'any 2005, es tracta d'una fundació públicoprivada el patronat de la qual està format per representants de l'Ajuntament de Mataró, la Unió de Cooperadors i membres dels diferents partits polítics amb representació al consistori. La seva trajectòria és curta, però cal remuntar-se a molts anys enrere per tal de donar sentit a l'existència d'aquesta entitat. D'aquesta manera, si volem començar pel principi, cal parlar, en primer lloc, de la tradició existent a Mataró en relació al cooperativisme. I és que, la ciutat, és un referent en aquest àmbit. La primera cooperativa catalana de la història, L'Obrera Mataronesa, antiga propietària de la Nau Gaudí, va crear-se a l'any 1864, fet que va motivar l'expansió d'aquesta vessant del socialisme utòpic a la capital del Maresme. El moviment cooperatiu va viure la seva època daurada durant la dècada dels 10 i dels 20, amb empreses de gran importància en l'àmbit nacional i l'aparició de figures com la de Joan Peiró. Per aquest motiu, diverses cooperatives va decidir unir els seus camins per crear, l'any 1927, la Unió de Cooperadors de Mataró. Aquesta organització també va créixer i cada cop més empreses van unir-se a la causa. L'expansió, a més a més, va permetre a la Unió de Cooperadors poder adquirir una sèrie de locals i equipaments que, en la majoria dels casos, es van destinar a oferir una sèrie de serveis per als treballadors i socis de les cooperatives. De fet, d'entre aquestes infraestructures destaquen espais com el Cafè de Mar o el Cafè Nou, dos equipaments de reconegut prestigi i simbolisme.

No obstant, el bon temps va acabar quan, l'any 1939, el general Franco va fer-se amb el control de l'Estat espanyol i va imposar un règim dictatorial. Les cooperatives, considerades organitzacions no afins al règim, van ser prohibides i van perdre totes les propietats de les que disposaven una vegada va haver-se establert la llei de "*Incautamiento de los bienes Marxistas*". Tot i això, la Unió de Cooperadors, va recuperar, al cap de poc temps, aquelles propietats que li havien sigut extretes. A partir d'aquí, i quan ja semblava que el govern havia perdut l'interès en l'organització, aquest va tornar a actuar. Aquest cop, el règim va pressionar a la Unió de Cooperadors per tal de què, la mateixa, es fusionés amb la Mutualitat de l'Aliança Mataronina. L'esperat esdeveniment va tenir lloc al 1951 i va suposar la pèrdua definitiva de totes les propietats de forma fraudulenta.

No va ser fins l'any 1979 que el primer Ajuntament democràtic va atendre les demandes d'aquell col·lectiu social estafat 30 anys enrere. La Unió de Cooperadors, totalment reformada i convertida en una cooperativa de consum, va liderar les protestes i va reclamar la recuperació del patrimoni espoliat. El consens de totes les forces polítiques va permetre al consistori implicar-se des del primer moment, el que no significa que fos una feina ràpida i de poca dificultat ja que, en la majoria dels casos, l'Ajuntament va haver de recórrer a la compensació econòmica o a la cessió d'altres propietats. De mica en mica, les negociacions van anar avançant, encara que va haver de passar bastant de temps fins que es van començar a recuperar les antigues propietats. De fet, les fites de major importància han arribat en aquest segle quan, a l'any 2014, es va aconseguir recuperar el Cafè de Mar i el Pati del Cafè Nou. Un any més tard, a més a més, l'Ajuntament va arribar a un pacte per a la cessió de l'edifici del Cafè Nou, infraestructura actualment en obres que haurà d'acollir un equipament municipal.

I enmig de tot aquest ambient, els responsables de l'Ajuntament van preguntar-se que s'havia de fer amb tot el patrimoni recuperat. La Unió de Cooperadors ja no tenia la mateixa funció d'anys anteriors i la desacceleració del cooperativisme com a peça fonamental en el teixit empresarial de la ciutat era evident, de manera que es necessitava una nova fórmula amb la qual estimular tot aquest ecosistema inactiu des de la Guerra Civil. Per aquest motiu, Unió i Ajuntament van decidir crear la Fundació Unió de Cooperadors el 2005, tal i com hem mencionat al principi

d'aquest apartat. La seva funció, a partir d'aquell moment, va ser la de mantenir i gestionar el patrimoni de l'antiga Unió de Cooperadors. No obstant, des del 2005 la fundació no ha deixat de créixer i, ara per ara, és una de les peces claus pel què fa al foment de l'economia social i solidària ja que, a banda de la seva funció inicial, actualment porta a terme moltes altres accions en suport d'aquesta branca de l'economia. A més a més, l'establiment del Cafè de Mar com a seu d'aquesta organització i la creació del viver d'empreses han donat visibilitat a la causa.

En definitiva, la fundació compta amb diverses mesures de suport a emprenedors i empresaris com un servei d'assessoria i un gabinet de tècnics experts en economia social i solidària. D'altra banda, la creació de l'Ateneu Cooperatiu del Maresme amb fons de la Generalitat de Catalunya ha permès portar a terme moltes altres mesures de les que ja hem parlat en anteriors apartats.

3.2.4. Serveis

El viver d'empreses del Cafè de Mar, com la resta d'incubadores visitades, ofereix una sèrie de serveis en els emprenedors que s'hi troben instal·lats. El primer d'ells, òbviament, és el fet de poder disposar d'una de les set oficines amb les que compta l'equipament. Hi ha de diverses mesures, tal i com explicarem posteriorment, i diferents preus segons l'espai ocupat. D'altra banda, el fet d'estar ubicat en aquest equipament permet que, les cooperatives, estableixin la seva seu social al Cafè de Mar. A més a més, també cal precisar que, tots els despatxos, disposen de connexió a internet, així com d'accés a electricitat i telefonia. El viver compta, alhora, amb servei de recepció i servei d'informació, assessoria i consultoria empresarial, una mesura fonamental si es vol oferir als emprenedors un acompanyament eficient i eficaç. Aquest últim servei, portat a terme per un conjunt de tècnics experts, vol ser un punt d'atenció a l'emprenedor en cas de què, als responsables de les empreses, els hi surti qualsevol dubte. Tot i això, la seva funció principal és la d'oferir a les cooperatives un acompanyament continu durant els primers compassos de la seva trajectòria empresarial pel què fa a tràmits que s'hagin de realitzar o dubtes que puguin sorgir, ja que cal recordar que, les empreses que entren en aquest viver, ho fan en un estat pràcticament embrionari. Per un altre cantó, els emprenedors poden disposar gratuïtament dels diferents espais que conformen el Cafè de Mar, així com de la gran sala d'actes ubicada a la planta baixa, en cas de què sigui necessària la seva utilització si han d'organitzar qualsevol acte, sigui públic o privat. A més a més de tot això, la Fundació fa promoció, a través dels seus canals de comunicació oficials, dels diferents projectes instal·lats en el viver. D'altra banda, la primera planta del Cafè de Mar compta amb espais comunals i de descans i una cuina-menjador totalment equipada (amb microones, cafetera o nevera, d'entre altres) on, treballadors i emprenedors, poden dinar i prendre quelcom. Finalment, per acabar-ho de complementar, també cal mencionar que les empreses poden participar de la vida de la Fundació i en les activitats que aquesta organitza, al què cal sumar el fet de què, el personal de la institució, porti a terme activitats de dinamització en el viver amb l'objectiu de fomentar el networking entre les diferents empreses instal·lades.

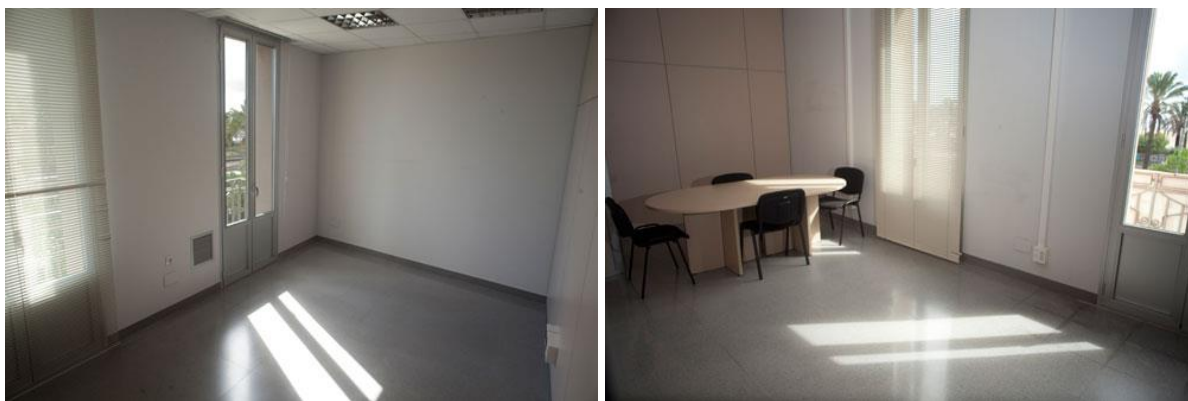
En definitiva, els serveis que s'ofereixen des de la Fundació Unió de Cooperadors els podem sintetitzar en el següent llistat:

- Despatxos de diferent mida totalment equipats (connexió a internet, electricitat i telefonia).
- Establiment del Cafè de Mar com a seu social de l'empresa.
- Servei d'informació, assessorament i consultoria empresarial.

- Servei de promoció dels projectes instal·lats a través dels canals de comunicació oficials de la Fundació.
- Utilització de la sala d'actes o de qualsevol altre espai amb el que compta la Fundació en cas de què sigui necessari.
- Activitats de dinamització empresarial.
- Zones de descans.
- Menjador equipat amb microones, cafetera i nevera, d'entre altres.
- Possibilitat de participar de la vida de la Fundació, així com dels diferents actes i esdeveniments que organitza.

3.2.5. Espais i preus

Els set espais amb els que compta el viver de la Fundació Unió de Cooperadors són de dimensions variables que oscil·len, en tots els casos, entre els 8 i els 18 metres quadrats. Al igual que passa al TecnoCampus, la quota s'ha de pagar mensualment i va en funció del preu establert per metre quadrat. A més a més, aquesta xifra es va incrementant segons l'any d'estada de l'empresa en qüestió al viver, de manera que, el metre quadrat, té un preu base durant el primer any, un altre lleugerament superior al segon any i un tercer més elevat en el tercer i definitiu. D'aquesta manera, tal i com es pot consultar al portal web de la Fundació, les empreses han de pagar 8 euros al mes durant el primer curs, 10 euros pel què fa al segon any i 13 euros durant l'últim any al viver. A partir d'aquí, i en funció dels metres quadrats de l'oficina ocupada, es pot calcular el preu mensual a pagar, quantitat a la que, en tots els casos, s'haurà de sumar l'import de l'IVA.

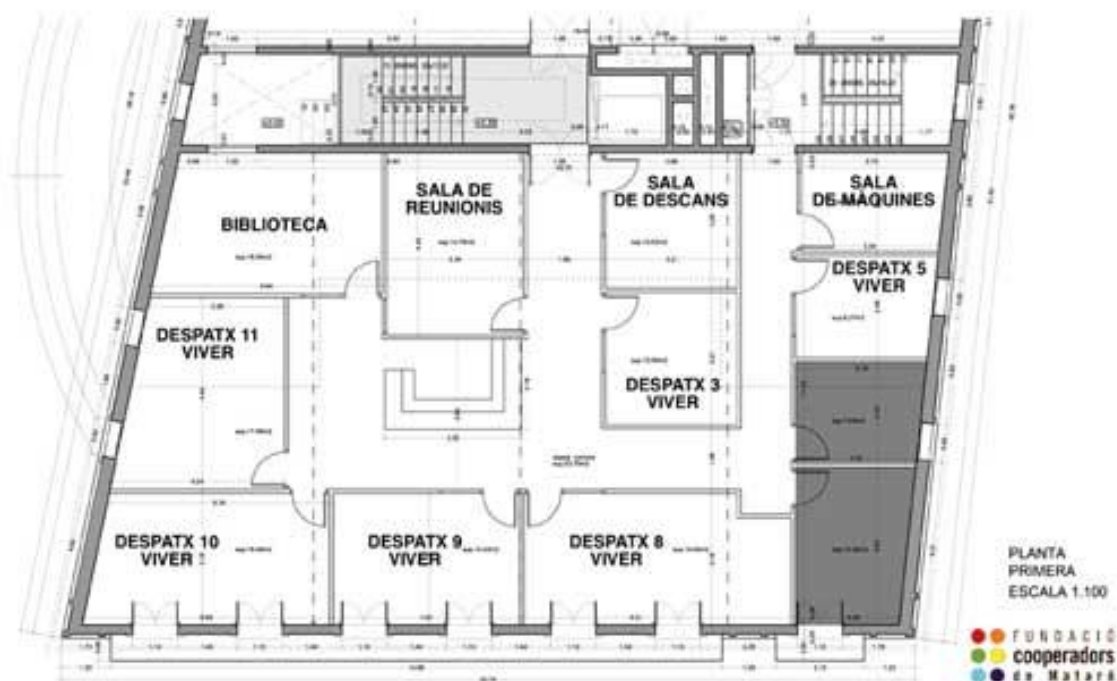


Oficines del viver d'empreses

A banda de les set oficines, les instal·lacions del viver es complementen amb un menjador, tal i com hem dit abans i que funciona com a sala de descans, els despatxos de direcció de la Fundació, una biblioteca amb el fons documental de la Unió de Cooperadors, una sala de màquines i una sala de reunions. Tots aquests espais, a més, es comuniquen per un passadís comú que està presidit pel taulell de recepció i que també pot servir com a espai on poder descansar.



Passadís central i taulell de recepció



Plànol del viver

3.2.6. Disponibilitat horària

El viver de la Fundació Unió de Cooperadors no té horari. Les empreses, i les persones que les integren, disposen de la clau que els dona accés a la primera planta del Cafè de Mar. Per aquest motiu, l'equipament està obert 24 hores al dia durant els 365 dies de l'any. Els emprenedors poden accedir-hi sempre que vulguin.

3.2.7. El networking

El networking s'ha convertit en peça fonamental del món empresarial. En aquesta direcció, la majoria dels vivers impulsen estratègies i porten a terme una sèrie d'accions molt concretes per tal de fomentar-lo. A la Fundació Unió de Cooperadors ho tenen molt present i, per aquest motiu, sovint s'organitzen activitats de dinamització per tal de què, els emprenedors, es coneguin mútuament. A més a més, els espais comuns com el menjador permeten aquest contacte, i el fet de què es tracti d'un viver petit format per cooperatives que ja porten un temps juntes, permet la creació d'aquest microclima tan beneficiós per a les empreses. També cal

recordar, com ens va comentar en Miguel Guillén, que el cooperativisme es basa en la intercooperació i no en la competitivitat, de manera que el networking, en aquest cas, es torna indispensable. I és que, de fet, aquesta és la idea que volen transmetre des de la Fundació. Per aquest motiu, les empreses instal·lades al viver poden participar lliurement de la vida de la institució i organitzar els seus propis actes. En definitiva, aquestes entitats són part de la pròpia Fundació, tal i com ens va dir en Miguel.

3.2.8. Requisits per a poder entrar

El viver de la Fundació Unió de Cooperadors té per objectiu impulsar l'economia social i solidària. Per aquest motiu, la idea és clara, solament poden accedir persones o entitats que tinguin per objectiu crear un projecte de base col·laborativa i que impliqui la creació d'una empresa la forma jurídica de la qual sigui pròpia de l'economia social i solidària, és a dir, que es tracti d'una fundació, una associació, una societat laboral o una fundació. En tot cas, també s'accepten empreses amb altres formes jurídiques que vulguin iniciar un procés de reconversió per a adoptar un model propi de l'economia social. En aquests casos, però, els socis hauran de signar un acord que estipuli aquesta voluntat per escrit i s'hauran de sotmetre al tutelatge dels tècnics del Cafè de Mar. També cal resaltar que, en la majoria dels casos, les empreses que entren al viver són projectes que es troben en procés d'acompanyament i consolidació per part dels mateixos tècnics de la Fundació. Finalment, si aquella empresa que accedeix al viver encara no s'ha establert com a tal, és obligatori que, la mateixa, es doni d'alta com a màxim al sisè mes d'estada al Cafè de Mar.

3.2.9. Procés de selecció

Per tal de què una empresa accedeixi al viver de la Fundació, ha de passar per un procés de validació de la seva proposta. Tal i com ens va explicar en Miguel Guillén, aquest procés es divideix en diferents parts. En primer lloc, es demana una sèrie de documentació i el pla d'empresa, que s'avalua amb una sèrie de barems amb els que compta l'entitat. A partir d'aquí, s'elabora un informe que pot ser favorable o negatiu i es pot demanar més documentació en cas de què, els tècnics del Cafè de Mar, ho estimin pertinent. Finalment, si l'informe és favorable, es porta a la comissió permanent de la Fundació per tal de què es decideixi allà políticament si s'atorga a l'empresa en qüestió una de les oficines del viver. Tot i això, cal destacar que, tal i com va dir en Miguel, sempre que hi ha hagut un informe favorable, s'ha permès que, la cooperativa, ocupi el seu lloc a la primera planta del Cafè de Mar.

3.2.10. Empreses instal·lades

Sis són les empreses que, actualment (juliol de 2019), es reparteixen les set oficines amb les que compta el viver, ja que, una d'elles, ocupa dos espais diferents per la seva dimensió i necessitats. Són les següents:

- **B-Swimm:** Cooperativa formada per entrenadors i experts en el món de l'esport que pretén oferir metodologies i entrenaments adaptats a aquelles persones que ho desitgin segons les seves necessitats i objectius. Destaquen per sobre de tot, però, pels diferents programes de natació adaptada que, ells mateixos, han dissenyat.

- **Facto Assessors:** Assessoria i consultoria present a Barcelona, Mataró i Vilanova i la Geltrú que ofereix serveis de gestió integral, formació i assessorament a empreses i institucions de l'economia social i solidària (ESS). En definitiva, es tracta d'una cooperativa la funció de la qual és impulsar aquest model econòmic al proporcionar les eines necessàries per tal de què, projectes d'aquest tipus, puguin tirar endavant.
- **Clack audiovisual:** Cooperativa que actua com a productora audiovisual. La seva prioritat és la producció de documentals de temàtica social i ha treballat i treballa amb TV3 i el Periódico de Catalunya, d'entre altres entitats. Organitza actes com el "Documental del Mes" al Cafè de Mar i del seu estudi han sorgit produccions de renom com "Peiró42", "Josep Palau i Fabré. Retrat cubista", "Bon cop de falç", "Propera parada, Rodalies", "Polifonia Basca" o "Desmuntant Laietana".
- **Plataforma Blanc i Negre:** Companyia que té per objectiu fer divulgació històrica a través de la realització d'eines pedagògiques i d'entreteniment especialment dissenyades. Els seus projectes compten amb una preparació molt acurada i amb l'assessorament d'especialistes i experts. D'aquesta manera, els integrants d'aquesta companyia han creat obres de teatre, concerts, exposicions...i un bloc on, periòdicament, es van publicant notícies i reportatges històrics.
- **MAKEIT!education:** Cooperativa que treballa per dissenyar processos i metodologies innovadores que fomentin l'aprenentatge. Va ser creada per mestres i el seu objectiu final és dissenyar nous models educatius que contribueixin a la transformació social des de l'escola.
- **Coop De Pedal:** Empresa l'objectiu de la qual és fomentar l'ús de les bicicletes a les ciutats com a mitjà de transport de mercaderies o qualsevol altre tipus de béns. D'una banda, ofereix servei de missatgeria ecològica. De l'altra, porta a terme rutes i accions de formació, divulgació i dinamització en favor de la ciclomotilitat i l'ecològica per tal de resaltar el paper de la bicicleta dins de la ciutat moderna.

3.2.11. L'Ateneu Cooperatiu del Maresme

L'Ateneu Cooperatiu del Maresme, liderat per la Fundació Unió de Cooperadors, és una entitat públic-privada la funció de la qual és fomentar l'economia social i solidària al Maresme. Finançada majoritàriament per la Generalitat de Catalunya, forma part d'una xarxa de 15 Ateneus distribuïts per tot el territori que van sorgir de l'aposta que, administracions públiques i entitats empresarials, van fer per l'economia social. D'aquesta manera, l'Ateneu Cooperatiu del Maresme porta a terme una sèrie d'accions durant l'any, que ara no entrarem a detallar, que tenen com a finalitat impulsar aquest model econòmic a la comarca i ser un punt de suport per a tots aquells emprenedors que vulguin o hagin impulsat una empresa d'economia social i solidària. I és que, en aquesta direcció, cal destacar el servei d'assessorament que, tècnics experts, donen a totes aquelles persones interessades. En el cas de l'Ateneu Cooperatiu del Maresme, les seves oficines es troben situades a la primera planta del Cafè de Mar. A més a més, l'entitat ha esdevingut un factor de valor afegit pel viver i s'ha mimetitzat amb les pròpies propostes impulsades des de la Fundació Unió de Cooperadors ja que, totes les accions portades a terme, han ajudat a crear el complet ecosistema d'economia social i solidària present al Maresme actualment. D'aquesta manera, l'Ateneu permet assessorar, fora del què seria el viver, a totes aquelles persones amb inquietuds en aquest món. Això ha propiciat resultats molt bons i satisfactoris, com van ser els del passat curs: més de 1.000 persones participants, 900 hores

d'acompanyament empresarial realitzades, 68 projectes tutoritzats, 30 persones inserides en el món laboral i 11 cooperatives creades, d'entre altres dades.

3.2.12. Impacte social

El viver del Cafè de Mar, així com les múltiples activitats portades a terme des de la Fundació i l'Ateneu Cooperatiu del Maresme, ajuden a la difusió de l'economia social i solidària entre la ciutadania. Ho demostren dades com les que hem mencionat. I és que, tal i com ens va comentar en Miguel Guillén, el fet de què existeixi l'equipament del Cafè de Mar, o altres equipaments com el TecnoCampus, permet transmetre la idea de què, la ciutat i les institucions que la formen, volen impulsar l'emprenedoria. D'aquesta manera, el sol fet de donar eines als ciutadans per tal de què impulsin els seus projectes, té un impacte fonamental en el teixit empresarial i productiu de la ciutat de Mataró. Cada empresa que es crea, al final, és una porta oberta a la innovació i això és de vital importància per a l'avenç econòmic i social. En el cas concret de la Fundació Unió de Cooperadors, permeten que, cada cop més, la gent conegui les possibilitats que ofereix el món de l'economia social, el seu model i els seus valors. A més a més, viviers i institucions d'aquest tipus ajuden a què, els emprenedors, puguin tirar endavant les seves idees empresarials, projectes que poden perdre's en cas de què no es facilitin les eines adequades que permetin la creació de noves apostes de potencial creixement dins del món empresarial. D'aquesta manera, la bona feina feta fins ara ha donat els seus fruits, ja que, com va dir en Miguel, *"ens trobem que hi ha molta gent que vol crear projectes (...), que vol treballar del què li agrada, que no vol tenir jefes"*. De fet, això ha permès, segons la percepció que es té a la Fundació, que, ara mateix, s'estigui experimentant un "boom" pel què fa a l'economia social i solidària.

3.2.13. Projecte de futur

L'economia social i solidària ha estat lligada històricament a la ciutat de Mataró i ho continuarà estant en el futur. L'Ajuntament, una de les administracions valedores del projecte de la Fundació Unió de Cooperadors, seguirà treballant per tal d'incentivar aquest model econòmic. Tot i que avui en dia no existeixen projectes a realitzar a curt termini en quant a què puguin incentivar la creació d'empreses, tal i com ens van comentar des d'aquesta organització, *"la idea és créixer, perquè això voldrà dir que creix la difusió de l'economia social i solidària que és el nostre objectiu com a entitat"*. Menció especial, però, mereix una proposta que, el PSC, s'ha marcat per al nou mandat (2019-2023) al capdavant de l'Ajuntament de Mataró. Va ser inclosa en el programa electoral i diu així: *"Crearem un edifici TecnoCampus Cooperatiu per a viver d'empreses d'economia social i cooperativa. Aquesta nova branca de TCM es podria instal·lar en un edifici patrimoni arquitectònic de la ciutat (Nau del Vapor Gordils)"*. En altres paraules i en cas de què això es portés finalment a terme, estaríem parlant de la ampliació del viver d'empreses d'economia social i solidària ubicat al Cafè de Mar. Aquesta acció comportaria, a més, una major vinculació amb el TecnoCampus i simbolitzaria la creació d'una nova eina per tal de fomentar l'emprenedoria. Tot i això, encara no s'ha realitzat cap acció i no sembla una mesura que es pugui portar a terme de forma immediata. Des de la Fundació, tot i que consideren que aquesta iniciativa, en cas de què es porti a terme, els hauria d'implicar directament, encara no saben res. El seu director ens va donar la seva opinió i va mostrar els seus dubtes: *"És una proposta del PSC. No sé si es portarà a terme o no. De moment està en procés molt embrionari i vull pensar que es*

portarà a terme. Però no se res d'això, l'única cosa que sé és el que vaig llegir durant la campanya electoral a les propostes del PSC.”

3.3. TeamLabs

3.3.1. Definició

TeamLabs és una SL que va ser creada fa nou anys per un graduat de la carrera que s'imparteix en aquest centre, tot i que, com és obvi, va cursar aquesta titulació al País Basc. Disposa d'instal·lacions a Madrid i Barcelona, siguent les de la capital d'Espanya les més antigues. Tal i com la defineix el director de comunicació i talent, en Pau Font, aquesta iniciativa privada pretén ser “un laboratori d'innovació educativa i aprenentatge”, el que, en la seva opinió, és “el tot i el res”. D'aquesta manera, hem d'entendre TeamLabs com una empresa que ofereix una sèrie d'activitats, formacions i processos educatius diferents a la societat. Es tracta d'implementar estratègies educatives innovadores amb l'objectiu de modificar el plantejament acadèmic que, fins ara, ha existit entorn als estudis empresarials i d'innovació. En aquesta direcció, totes les propostes que l'empresa ofereix a la ciutadania tenen al darrere una sèrie de metodologies diferents que ja tenen una certa experiència en el mercat i que, per tant, són de plena fiabilitat. Una de les insígnies de TeamLabs és el grau universitari LEINN (Lideratge Emprenedor i Innovació). Aquesta iniciativa, tal i com explicarem més endavant de forma detallada, pretén ser un model totalment pràctic en què, els alumnes, coneguin el món empresarial a partir de l'administració d'una empresa real la funció de la qual ha de ser crear projectes i productes i extreure'n benefici tot dominant i resolvent totes aquelles gestions que es derivin del manteniment d'una empresa establerta en el mercat. En aquest sentit, TeamLabs, tot i que no seria una incubadora d'empreses convencional, podem dir que, a través de les seves estratègies, està ajudant a crear una mentalitat emprenedora i un model educatiu molt diferent al què fins ara ha predominat en quant a carreres empresarials. Per aquest motiu, creiem oportú parlar d'aquest centre com a impulsor d'una manera de fer diferent que, a banda d'ensenyar de forma innovadora, ajuda a impulsar l'emprenedoria.

3.3.2. Context en el que s'emmarca

Per tal d'entendre la manera de fer i els inicis de TeamLabs, hem de parlar d'on va sorgir. Com ja hem dit, aquesta empresa va ser creada per un alumne graduat en LEINN (Lideratge Emprenedor i Innovació). I és que, la carrera en si, a l'igual que moltes de les metodologies, van ser creades a Finlàndia fa 25 anys. A partir d'aquí, la Universitat de Mondragón, amb seu al País Basc, va exportar a la fórmula per implantar-la a Espanya. Originàriament, i una vegada la carrera va ser reconeguda com a titulació universitària oficial privada, el grau solament estava disponible en determinats centres acreditats per la Universitat de Mondragón, de manera que solament es feia a Bilbao, Irún i Oñati. De mica en mica, aquesta idea es va anar expandint per Espanya i, és en aquest moment, que neix TeamLabs. Com hem dit, un exalumne de grau va mostrar interès per portar aquest nou model educatiu a la ciutat de Madrid. Allà es va crear fa vuit anys el primer centre de TeamLabs i, posteriorment, aquest esperit també va trobar el seu lloc al barri de Poblenou de Barcelona. D'altra banda, també hi ha un centre a València que

ofereix el grau LEINN, encara que no forma part de TeamLabs. Sigui com sigui, al tractar-se d'una titulació de caràcter privat, la Universitat de Mondragón és la única entitat a la que li pertany el grau en propietat pel què fa al conjunt d'Espanya. No obstant això, des del País Basc han donat permís a altres empreses com TeamLabs per tal de què també imparteixin aquesta carrera. En conseqüència, totes les matriculacions i documentació oficial la realitza la Universitat de Mondragón. De fet, en aquesta direcció, si qualsevol universitat o empresa privada vol implantar aquest grau o qualsevol altre aspecte que li pertanyi en exclusiva a la Universitat de Mondragón, s'han de posar en contacte amb ells i demanar permís per tal de poder fer-ho, tal i com van realitzar des de TeamLabs ara fa deu anys.

A banda de tot això, TeamLabs forma part d'una xarxa mundial de centres que imparteixen aquest model educatiu diferent i innovador. La iniciativa, impulsada per la Universitat de Mondragón, s'anomena Mondragon Team Academy (MTA) i agrupa els sis centres espanyols i centres ubicats a Mèxic, Shangai o Finlàndia. D'aquesta manera, hem d'entendre TeamLabs com una empresa que desenvolupa la seva tasca dins d'un espai comú compartit per un cúmul d'entitats que parteixen d'un mateix lloc i que tenen el mateix objectiu: incentivar aquest model educatiu a diferents parts del món.

3.3.3. Localització i horari

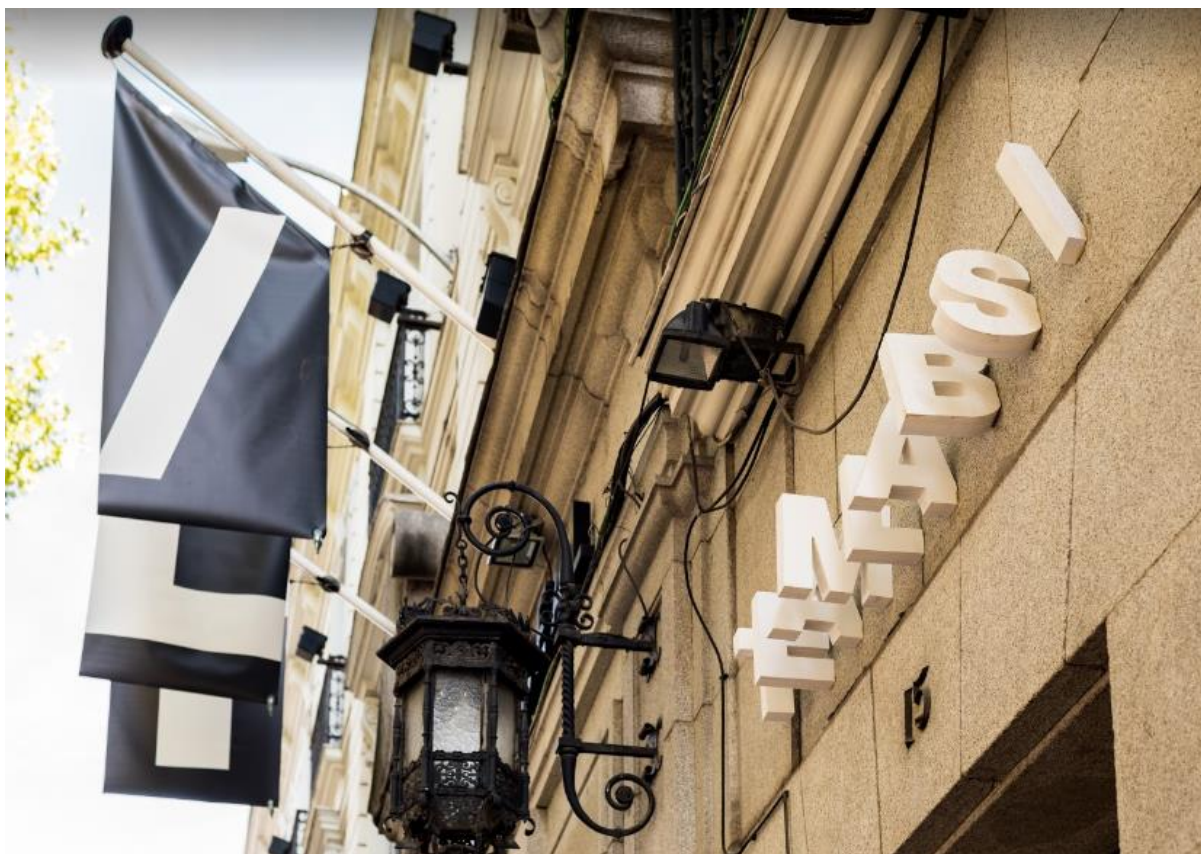
TeamLabs, com ja hem dit, disposa de seu a Madrid i Barcelona. A la capital d'Espanya, es troben ubicats al barri de La Latina, al centre històric, concretament a la primera planta del número 15 del carrer Duque de Alba. A Barcelona, en canvi, el local de TeamLabs ocupa el número 73 del carrer Pallars, és a dir, es troben ubicats a Poblenou, una zona que està vivint un creixement molt interessant i que, actualment, es coneix com a 22@ per la proliferació de projectes i empreses tecnològiques diferents al que hem vist fins ara, així com d'espais innovadors i moderns que ofereixen a la ciutadania una oferta variada i diversa que contribueix a crear un ecosistema de coneixement que encara té molt camí per recórrer.

Local del carrer Pallars a Barcelona:



Font: Google Maps

Local del carrer Duque de Alba de Madrid:



Font: TeamLabs per a Google Maps

En quant a l'horari hem de dir que, el local de Barcelona, està obert de nou del matí a dos quarts de nou del vespre, de manera que, tal i com explicarem posteriorment, els estudiants del grau LEINN i tots aquells que vulguin apropar-se a la seu de TeamLabs, ho hauran de fer dins d'aquest període de temps.

3.3.4. Instal·lacions

Els espais de TeamLabs són molt originals en quant a què, tal i com va dir en Pau Font, van ser ideats ajustats al què es volia oferir i transmetre. La qüestió és que, els locals a Madrid i Barcelona són diametralment oposats, tot i que, amb ells, es busca un mateix objectiu. Per aquest motiu, parlarem primer de la seu a Barcelona, que és l'espai sobre el que tenim més informació, i, després, explicarem una mica per sobre alguns detalls sobre la seu de TeamLabs a Madrid.

Barcelona:

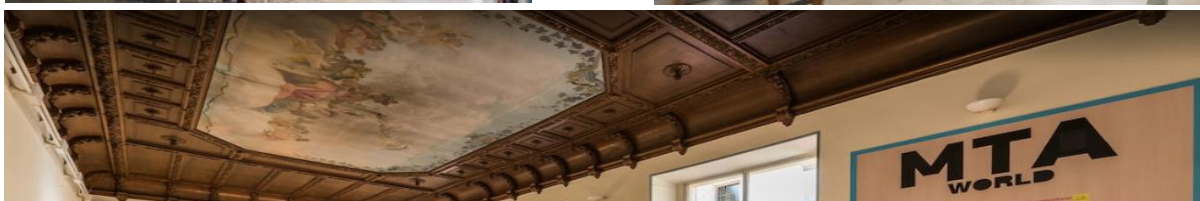
Situat a un local del barri de Poblenou de Barcelona, està format per diferents espais que s'ajusten a la forma de l'edificació. En primer lloc, trobem una sèrie d'espais comuns que es poden gestionar segons les necessitats que es puguin tenir ja que, aquestes sales, poden servir com a saló d'actes o com a escenari de treball per a qualsevol persona que ho necessiti. Aquesta zona també disposa d'un menjador on, els integrants de TeamLabs, poden anar a asseure's i menjar. Hi ha un pati interior on es pot sortir a treballar i, per una escala, s'accedeix a una planta superior on, a banda d'haver altres espais que es poden utilitzar com a zones de descans o sales de reunions, hi ha un espai compartit amb taules grans on, cadascuna de les empreses formades pels alumnes del grau LEINN, tenen el seu propi lloc on desenvolupar les seves tasques si així ho creuen convenient. D'aquesta manera, la zona està equipada per tal de facilitar la comoditat dels emprenedors i hi ha algunes eines (impressores 3D, talladora làser,...) que els poden ser d'utilitat, tot i que, com ja explicarem amb posterioritat, la idea no és facilitar molt les coses. D'altra banda, també és necessari remarcar la decoració i el mobiliari que presideixen el local, doncs ajuden a transmetre la idea que es vol donar de TeamLabs i permet crear una personalitat pròpia.



Font: Wherever.com

Madrid:

El campus de Madrid, situat al barri de La Latina, ocupa el primer pis d'una casa senyorial que va ser propietat de la família d'Alba i que va ser modificada tal i com avui es conserva a petició del duc de Berwick i Alba que la va reformar, a l'any 1861, seguint els gustos estètics del Madrid isabelí. Va ser el primer local del què va disposar TeamLabs i, el component històric, li dona una essència diferent a la que es pot trobar a Barcelona, encara que la idea última és la mateixa, que l'espai ajudi a transmetre la personalitat de l'entitat i allò que es vulgui mostrar. Les sales són una mena de simbiosis en què, els elements històrics i originals de la casa, conviuen amb apostes originals i innovadores com poden ser les frases que es poden trobar pintades a les parets o les diferents anamorfosis (deformacions reversibles d'una imatge de manera que aquesta solament es pugui veure de forma correcta des d'un punt concret) que mostren als membres de TeamLabs les paraules "believe" (creu), "duda", "fail" (fracassa) i "fuck fear" (a la merda la por). En quant a la distribució de la planta, però, no hi ha moltes diferències en relació al campus de Barcelona. Hi ha espais comuns com un menjador, una cuina o dues terrasses per descansar o treballar de forma lliure, les oficines de les empreses creades pels alumnes de LEINN, les sales on es porten a terme les classes necessàries i les formacions i, per últim, els espais neutres que estan a disposició dels integrants de l'equip de TeamLabs i dels estudiants per si s'han de fer reunions o qualsevol altre tipus d'acció.



Font: TeamLabs per a Google Maps

3.3.5. El Grau LEINN

A trets generals podem dir que el grau LEINN és una mena d'ADE, és a dir, un grau d'Administració i Direcció d'Empreses, però basat en la pràctica i no en la teoria. LEINN, que vol dir Lideratge Emprenedor i Innovació, és una de les apostes més importants i que millor representa la idea de TeamLabs i la seva manera de fer. Es basa en diferents metodologies que ja tenen anys d'experiència al País Basc o Finlàndia i tres màximes: aprendre fent, emprendre en equip i formar-se en viatges internacionals. En els següents apartats hi aprofundirem.

3.3.5.1. Metodologia

En el grau LEINN, els alumnes, des del primer dia, passen a anomenar-se emprenedors o leinners, que és el to més carinyós utilitzat pels professionals que treballen a TeamLabs. Durant les primeres hores lectives dels quatre anys que dura la carrera, els alumnes es divideixen en diferents grups que giren al voltant de les 18 persones i constitueixen, conjuntament, una empresa real i legal, ja que, la mateixa es dona d'alta i s'inscriu com a una Junior Empresa, un model d'associació sense ànim de lucre on, tot el que es guanya, s'ha de revertir en la propia empresa per tal de fer-la créixer. En aquesta direcció, els leinners s'estableixen com a socis i sòcies de les seves respectives empreses, anomenades TeamCompanies dins de l'argot d'aquest centre d'innovació, que, al mateix temps, no són controlades directament per ningú dels membres de TeamLabs, ja que consideren que, han de ser els nois i noies els que prenguin totes les decisions referents a la gestió empresarial. A partir d'aquí comença un període en el qual, els emprenedors, gràcies a l'experiència que vagin adquirint al llarg dels mesos i la mentorització que es vagi fent des de TeamLabs, hauran de fer front a la realitat del mercat i a les dificultats que aquest entraïna. I és que, els leinners, hauran de buscar clients, pagar impostos, millorar el seu posicionament, idear idees innovadores i extreure'n beneficis, aconseguir un cert volum de vendes en un període de temps concret,...La qüestió, però, és que ho hauran de fer a partir de la creació de projectes d'una vida determinada, és a dir, que, al cap d'un temps, hauran de tancar. Per aquest motiu, des de TeamLabs es recomana, tot i que no s'obliga i s'espera que surti de la mentalitat dels emprenedors (que acaba sortint), que, d'entre els 18 socis i sòcies que formin l'empresa, cada 2 o 3 d'ells es dediquin a impulsar un negoci diferent, encara que, al final, totes les decisions s'acabin prenent per junta i sota el vist-i-plau de tots els integrants de la Junior Empresa. Tornant a les idees que originen els diferents projectes, també cal ressaltar que, els mentors de TeamLabs no en veten cap, excepte d'aquelles que siguin il·legals. Per tot això, cada TeamCompany, al llarg dels anys que dura la titulació universitària, va aixecant constantment projectes que, al cap d'un temps indeterminat, es tanquen i donen pas a uns altres que poden ser totalment diferents. En aquesta direcció i tal i com ens comentava en Pau Font, es normal que, el primer projecte, sigui un fracàs. No obstant això, a partir de la repetició de processos i de tornar-ho a provar constantment, cada cop els resultats són millors fins a acabar dominant tot el relacionat amb la gestió d'una empresa. De fet, el director de talent i comunicació de TeamLabs ens deia que ells prefereixen que, els primers projectes, surtin malament, perquè això apuntalarà els coneixements dels emprenedors i farà que l'experiència sigui més enriquidora. Per un altre cantó, aquest grau, té un fort component internacional ja que, a banda de què és una carrera bilingüe on hi té la mateixa importància l'espanyol que l'anglès (i el català a Barcelona), cada any es porta a terme una experiència a l'estranger. Al primer any, els alumnes han de viatjar a Finlàndia o Berlín, depenent del curs i de l'any, durant sis setmanes. A segon de carrera, s'han de passar quatre setmanes a Nova York o San Francisco i, al tercer any, arriba la prova

més dura, doncs, els leinners, han de viure dos mesos a la Índia i, uns altres dos, a la Xina. Aquestes experiències, que són molt satisfactòries a nivell personal, ja que permeten conèixer món i aprendre, no es fan de franc. La idea és que, els alumnes, portin la seva empresa i les seves idees en aquests països per tal de poder-les testejar dins del mercat existent en aquestes zones geogràfiques. En aquesta direcció, els emprenedors han de complir una sèrie d'objectius. A banda de tot això també cal resaltar que hi ha teoria i matèries avaluables. D'aquestes manera, en determinades hores a la setmana, els leinners han d'assistir a la seu de TeamLabs per tal de cursar assignatures que tracten sobre alguns aspectes necessaris per a la gestió d'una empresa i que es realitzen en format de mòduls. En aquesta direcció, hi ha matèries de comptabilitat, màrqueting empresarial, ètica dels negocis,...En tot cas, la proporció d'hores lectives es molt baixa ja que, tal i com va dir en Pau Font, agrupant totes les hores de primer, solament representen dos mesos dels deu que té el curs. Les TeamCompanies, a més, disposen d'un tutor/mentor, el TeamCoach, que supervisa les accions dels leinners sense entrar-hi en profunditat. De fet, tal i com va dir el director de talent de TeamLabs, la idea és que, el tutor, el perfil del qual normalment és el d'una persona amb certa experiència en el món empresarial, ajudi a fer més portable l'aprenentatge o a cristalitzar coneixements. En aquest sentit, hi ha les "training sessions" que són reunions on, cada TeamCompany, es reuneix amb el seu mentor. També és precís remarcar, però, que, els integrants de l'equip de TeamLabs, mai donen la solució en els problemes que, els leinners, puguin tenir, encara que coneguin com fer-ho.

En quant a l'avaluació, cal diverses coses. Primerament, una de les idees claus és que, un leinners, no pot repetir curs. Això és degut a una qüestió pràctica i objectiva ja que, en cas de què algú repetís, s'hauria d'inserir en una nova TeamCompany la qual ja es trobaria en marxa i amb una dinàmica que podria quedar afectada en cas de sumar-li una persona que no hauria tingut contacte previ amb els seus nous companys. En definitiva, si es suspenen dues de les assignatures lectives o no s'arriba a certs mínims estipulats segons una sèrie d'indicadors que mesuren l'activitat i el rendiment de l'alumne en concret i de l'empresa en conjunt pel què fa a determinades matèries relacionades amb el manteniment de la TeamCompany, te'n vas fora i ja no pots tornar a fer el grau LEINN. De fet, tal i com hem acabat d'insinuar, per a aconseguir una determinada nota, cada alumne ha d'arribar a certs objectius en quant a facturació, beneficis, visites a clients, "book points", és a dir, llibres llegits (a TeamLabs la lectura és una de les peces fonamentals), ventes assolides,..., de manera que s'avalua la gestió que s'ha fet al llarg de l'exercicis amb l'empresa. De fet, es tracta d'una llista d'indicadors llarguíssima que comprèn objectius com el que diu que, cada emprenedor, ha de facturar 15.000€ durant els quatre anys que dura el grau: 2.500€ al primer, 5.000 al segon,...i va creixent progressivament. A més a més, també s'han d'assolir una sèrie d'objectius com a grup, és a dir, com a TeamCompany, de manera que, a cada leinners, li interessa que els seus companys estiguin amb les piles carregades.

3.3.5.2. Procés de selecció

Cada any entren uns 40 o 60 alumnes nous a TeamLabs l'objectiu dels quals es completar el grau LEINN. D'aquesta manera, no estem parlant d'una gran facultat on hi ha molts joves, sinó d'un grup reduït d'estudiants. Als integrants de TeamLabs, de fet, els interessa formar dues o tres TeamCompanies cada any, de manera que el número de nous alumnes gira entorn d'aquesta voluntat. Aquest fet, si considerem que cada empresa creada pels leinners està formada per 18 socis i sòcies, condiona que, en termes exactes, entrin 36 emprenedors nous si es creen dues TeamCompanies i uns 50 llargs si són tres les empreses que es decideixen formar. També cal dir, però, que a Madrid, on porten ja un cert temps treballant, el número d'alumnes és molt més

superior. En tot cas, sempre es porta a terme un procés de selecció que té diferents etapes i que no es basa en notes que, els alumnes, puguin haver obtingut en etapes educatives anteriors, ja que, actualment, tal i com va comentar en Pau Font, hi ha alumnes de matrícula d'honor a batxillerat, però també de cinc. Tornant al procés de selecció, en primer lloc, des de TeamLabs recomanen als seus potencials clients que assisteixen a una de les múltiples jornades de portes obertes que es van fer durant l'any. Pel què és veu, fan una cada setmana o cada dues setmanes, depenent de l'època de l'any. En aquest cas, el volum d'alumnes que es necessiten permet a en Pau Font, com a director de comunicació, fer visites personalitzades als interessats per les instal·lacions de TeamLabs. En aquestes trobades, s'explica en què consisteix el grau i la metodologia que, anteriorment, hem redactat. A partir d'aquí, en aquelles persones que estiguin realment interessades, se'ls demana que facin un "application pack", és a dir, un conjunt de tasques, on es comprèn un vídeo de presentació o un document sobre el procés de vida, que serveixen per tal de què els integrants de TeamLabs coneguin una mica el perfil del potencial alumne i puguin saber si "sap llegir i escriure", tal i com va comentar irònicament en Pau Font. A continuació, es porta a terme una entrevista presencial (o per una plataforma com Skype o Google Hangouts si es necessari) on, els membres de TeamLabs, realitzen una prova de càsting. En aquesta direcció, durant la hora i mitja o dues hores que arriba a durar la trobada, la idea és veure com l'interessat es desenvolupa a partir d'una sèrie de proves i altres estratègies que, com era d'esperar, no ens van revelar. Finalment, amb tota aquesta transmissió d'informació entre els dos actors, l'alumne i els tècnics de TeamLabs decideixen que fer conjuntament. Pot ser que, des de TeamLabs, considerin que, la personalitat de l'interessat, no s'ajusta al model que busquen. D'altra banda, també pot ser que, l'interessat, tampoc ho vegi clar. En tot cas, si les valoracions fetes per les dues parts són bones, es porta a terme la matriculació. En trets generals, però, en Pau Font va comentar que tampoc busquen res especial, solament volen assegurar-se que, les persones que accedeixin al grau, tinguin un cert compromís i estiguin disposades a treballar ja que, tal i com va dir, aquests alumnes hauran de ser socis d'altres companys i, conjuntament, hauran de tirar endavant una empresa. Tot i això, va reconèixer que, a vegades, encara que es miri molt bé, després hi ha sorpreses bones i dolentes en relació a les transformacions que, els leinners, fan una vegada han accedit al grau. En tot cas, ells volen gent amb actitud i disposada a aprendre, treballar, fracassar, canviar i transformar-se una vegada i una altra. També és precís remarcar, però, que és bàsic tenir la selectivitat aprovada i que es pot entrar tenint dificultats d'aprenentatge.

3.3.5.3. El networking

Com es pot deduir del que hem comentat anteriorment, el networking, entès com el treball en xarxa i la cooperació entre diferents persones, és bàsic a TeamLabs. La seva aposta principal, el grau LEINN, així ho demostra ja que, el fet de què, diferents persones treballin conjuntament per tirar endavant projectes i apostes empresarials, entraria dins d'aquesta idea de networking i cooperació. De fet, en Pau Font ens va comentar que, la Universitat de Mondragón, té un component cooperatiu molt important, de manera que s'ha transmès aquesta manera de fer les coses i, per aquest motiu, és una de les peces fonamentals que formen la ideologia proposada per TeamLabs. De fet, segons tenen calculat, els leinners passen unes 2.000 hores parlant entre ells durant els quatre anys que dura la carrera. A més a més, la idea de TeamLabs és erradicar la percepció de què el món dels negocis és un món ferotge i de competència absoluta. En aquesta direcció, ells volen implementar un model empresarial de treball comú que deixi de banda

l'individualisme i que tingui un component ètic, de manera que, en aquesta realitat, el propi networking ocupa un paper molt rellevant.

Per tot això, el mobiliari i el disseny de l'espai també són components importants. De fet, tal i com hem comentat en altres apartats anteriors, el fet de què l'espai de TeamLabs ja es preparés sent conscients del què es volia portar a terme i la manera com es faria, va ajudar molt, doncs es va poder preparar tot per tal de cobrir aquestes necessitats. D'aquesta manera, el local a Poblenou, que és el que vam visitar, està format per un munt de sales de diferents tamanys, formes i dissenys amb l'objectiu de què, l'equipament, es converteixi en una mena d'espai coworking on, tots els membres de la comunitat de TeamLabs, puguin desenvolupar les seves tasques. En aquest sentit, s'ha aconseguit un espai innovador i útil de cara a incentivar un networking que, per si sol, ja és una de les bases d'aquest laboratori educatiu.

3.3.5.4. Impacte social

Si bé la seu de TeamLabs a Barcelona no porta tants anys i no té tants alumnes com el centre a Madrid, en Pau Font ens va comentar que, de mica en mica, s'estan donant a conèixer. Segons deia, un 34% dels leinners que s'acaben graduant, munten la seva propia empresa. A més a més, dels que no creen el seu propi negoci, un 97% troba feina normalment dins d'empreses grans i consolidades que necessiten gent que interemprengui, és a dir, que innovi i crei noves idees. En l'opinió del director de comunicació, això és genial ja que és un factor mol necessari si volem que, el teixit empresarial i les grans empreses, canviïn i es renovin. Tornant a l'alta taxa d'inserció laboral, però, cal dir que, en Pau, ho relaciona estretament a la maduresa que, els leinners, tenen a l'acabar el grau i alhora de poder afrontar un projecte empresarial de gran envergadura. En aquest sentit, el fet de què en quatre anys hagin estat empresaris i hagin liderat una empresa afrontant totes les dificultats que això suposa, significa un creixement personal bestial i l'obertura de moltes portes dins del món laboral.

Per últim, el director de talent de TeamLabs va voler resaltar que, malauradament, no hi ha un gran ventall d'alternatives al model educatiu actual. Pel què fa a la seva opinió, si una persona no es sent a gust estudiant i/o es troba disconforme amb el propi sistema educatiu, no té altres propostes per les quals decantar-se, perquè no existeixen. En aquest sentit, ell pensa que potser s'està desaprofitant el talent d'aquelles persones a les quals se'ls fica el cartell de fracàs escolar. Per tot això, la seva valoració final va ser que, models com el de TeamLabs haurien de ser més habituals, perquè serien, llavors, una alternativa al què ja existeix i que, en bastants casos, no funciona.

3.3.6. Altres iniciatives

A banda del grau LEINN, des de TeamLabs han impulsat altres iniciatives. En primer lloc, podem destacar el programa InCompany, una proposta que té per objectiu assessorar i acompanyar empreses ja consolidades en el seu sector que vulguin transformar-se radicalment tot introduint noves maneres de fer. D'aquesta manera, amb aquestes sessions, els tècnics de TeamLabs donen consells a altres entitats empresarials en quant a innovació i sobre una hipotètica ampliació dels seus negocis. En tot cas, però, també és precís ressaltar que, moltes vegades, qui va en nom de TeamLabs són alumnes del grau LEINN, el que remarca el creixement personal que, els leinners, poden experimentar al llarg de la carrera. Una de les últimes "col·laboracions", de fet, ha estat amb el Grupo Plantea, una de les editorials espanyoles més importants. En aquest cas, buscaven

assessorament i que algú valorés els seus nous productes d'una forma objectiva. En aquest sentit, els emprenedors del grau i els tècnics de TeamLabs, han estat treballant amb ells de forma col·lectiva amb els responsables de l'editorial Planeta amb l'objectiu de trobar solucions i poder millorar en un futur.

A més a més, TeamLabs porta a terme altres mesures com formacions a professors i professionals en l'àmbit empresarial, xerrades, sessions o tallers. D'altra banda, també organitzen un màster en facilitació de l'aprenentatge i la innovació (MàsterLit) o donen l'oportunitat d'aconseguir un diploma de CLO (Chief Learning Officer), d'entre altres possibilitats.

3.4. Espai coworking de l'Escola Pia Mataró

3.4.1. Introducció

D'antuvi, cal recalcar que l'espai coworking de l'escola s'inaugura el setembre de 2019 i, com que l'entrevista a en Jordi Truñó enfocada a la recerca d'informació es va realitzar el juliol d'aquest mateix any, moltes de les propostes relacionades amb aquesta iniciativa encara estaven en fase de desenvolupament. Dit això, l'espai coworking és una oferta que posa l'escola a disposició d'aquells alumnes o exalumnes, tant de batxillerat com de cicles formatius de grau superior, que consta d'un local on, els mateixos, mitjançant un accés directe, poden seguir desenvolupant aquells projectes escolars que presentin idees reals de negoci (ja siguin TR o projectes finals d'un cicle).

L'escola va decidir impulsar aquest coworking degut a la reducció de projectes amb molta capacitat de creixement a l'àmbit escolar. D'aquesta manera, la majoria de treballs actuals conclouen amb una presentació en la qual també es valora un seguiment, que deixa de banda, però, un possible enfocament empresarial i la part pràctica. Per aquest motiu, es va crear un espai dins del qual s'ofereix continuïtat, agilitat i flexibilitat a aquells alumnes o exalumnes que decideixen reprendre els seus antics projectes.

3.4.2. Definició

"No ho tenim clar, però volem que sigui un espai on hi passin coses" va respondre amb incertesa en Jordi Truñó, i va continuar amb: "serà un espai coworking ja que hi haurà diferents grups d'emprenedors (encara no seran empreses com a tal) treballant les seves pròpies idees en el mateix local.", per acabar amb la següent oració: "tampoc crec que sigui una incubadora ja que no disposem de tots els recursos que, per exemple, pot oferir el TecnoCampus [...]."

Per tot això podem dir que, aquesta iniciativa, és la síntesi entre un espai coworking i una pre-incubadora, és a dir, un espai previ al període d'incubació en el qual els alumnes o exalumnes han d'ordenar i dirigir les seves idees.

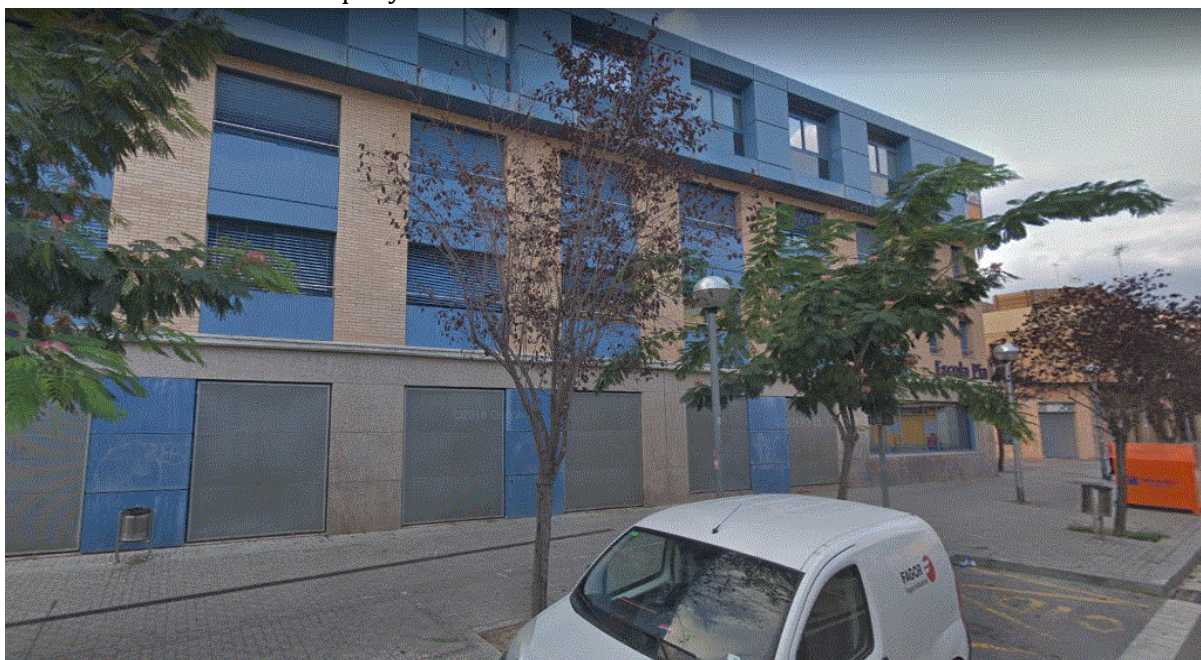
3.4.3. Localització

Aquest espai es troba situat al número 59 del carrer de Sant Agustí de Mataró, amb codi postal 08301. Concretament, es troba baixant les escales de la planta baixa i, un cop al soterrani, és fàcil localitzar-lo ja que està al costat de l'aula de música i hi ha penjat un cartell que posa "Espai coworking".

Visió Carrer de Sant Agustí



Visió Carrer de Damià Campeny



3.4.4. Serveis

D'assessorament

1. Suport dels professors: L'ampli llistat de professorat de formació professional permet que, mitjançant una graella on es mostri la seva disponibilitat horària, es proporcioni l'assessorament necessari als emprenedors, sense pràcticament cap limitació del coneixement. Així doncs, l'escola compta, entre d'altres, amb professionals especialitzats en informàtica, màrqueting i administració (tres pilars de gran importància empresarial: la tècnica, la publicitat i els números) que poden assessorar als seus ex-alumnes durant el desenvolupament de les seves idees.

Logístics

1. Telefonia
2. Impressió
3. Electricitat
4. Utilització de l'espai coworking (OpenSpace)

Tecnològics

1. Connexió a internet i xarxa WI-FI

Neteja i manteniment

1. Manteniment i neteja freqüent de l'escola i reparacions generals de l'edifici.

Recepció

1. Identificació dels alumnes o exalumnes instal·lats amb una credencial.

Sales de reunions

Càpsules formatives regulars

Col·laboracions amb empreses

A banda d'aquests serveis, la pre-incubadora estudiarà totes les necessitats que sorgeixen a mesura que passa el temps dins l'ecosistema coworking i s'adaptarà a aquests canvis mitjançant, si és necessari, la incorporació de serveis addicionals.

3.4.5. Disponibilitat horària

L'escola obre a dos quarts de vuit del matí i tanca a dos quarts de deu de la nit i, per tant, la franja horària és molt ampla. A més, com que pel migdia no tanca, el gran ventall de possibilitats que hi ha d'inici a final permet que, d'entre altres casos, els alumnes que estudien a la universitat pel matí vagin a l'espai coworking per la tarda i viceversa. El que sí demana l'escola, però, és fidelitat a unes graelles d'utilització de l'espai que dictin quin grup d'emprenedors l'està utilitzant en cada moment (amb certa flexibilitat i la possibilitat de canvis horaris, cal afegir).

3.4.6. El networking

El networking és la finalitat última del coworking. De fet, en aquest cas, el treball en xarxa no només ha de ser visible entre els emprenedors instal·lats, sinó que també entre els altres alumnes i el professorat. El naixement de sinergies o col·laboracions, a causa d'una coincidència horària, entre dos o més àmbits oposats és l'objectiu d'aquest espai. De fet, és el que es pretén amb la infraestructura i el mobiliari que presenta ja que, a diferència de la incubadora del TecnoCampus, tot el local és un OpenSpace, és a dir, una sala de treball comunitari on no hi ha separació per oficines ni divisions territorials. En conseqüència, desapareixen les anomenades "peixeres" i són substituïdes per un espai totalment obert.



3.4.7. Procés de selecció

A l'inici, tal i com comentava en Jordi Truñó, és prioritari fer difusió de l'espai abans de redactar i seguir uns criteris de selecció. En principi, però, no hi haurà cap limitació en quant a la temàtica o activitat (a diferència del TecnoCampus, on es demanen projectes innovadors i tecnològics), però, per descomptat, ha d'existir la primera fase d'un projecte amb possibilitats de creixement, l'entrada del qual serà valorada per la direcció de l'espai i el professorat. Tanmateix, en aquest moment no s'han establert uns criteris fixes de selecció i, per tant, la pre-incubadora allotjarà, en principi, a qualsevol grup d'estudiants interessats amb una idea de negoci en ment. Això és degut a que, en primer lloc, els criteris es redactaran o no en funció de la demanda de l'espai i, en segon lloc, no es vol rebutjar cap projecte ja que en un inici es prioritza la popularització del local.

3.4.8. Preus

De la mateixa manera que els criteris de selecció, encara no s'ha establert la quota fixa que hauran de pagar les empreses per fer ús de l'espai. Tot i això, a l'inici serà gratuït ja que es vol suprimir qualsevol barrera que desanimi a l'emprenedor, en aquest cas econòmica. En aquesta primera fase, per tant, l'escola assumeix una despesa inicial amb la idea de promoure la iniciativa emprenedora dels exalumnes. Nogensmenys, a partir d'una certa data (entre el sisè fins al dotzè mes), es fixarà un preu simbòlic que cobrirà mínimament la infraestructura utilitzada i els serveis consumits.

3.4.9. Temps de pre-incubació

Tot i que s'ha d'acabar d'establir la normativa, es produirà la rotació de les pre-empreses cada un o dos anys per donar cabuda a nous projectes. Segons en Jordi Truñó: *"Existirà una restricció temporal. [...] En funció de la demanda que tinguem podem extendre una mica més l'acord o ser*

més restrictius.” Cal afegir, però, que els exalumnes podran trencar, per qualsevol motiu, els acords signats de renovació en qualsevol moment, és a dir no hi haurà cap mena de compromís.

3.4.10. Projectes interessats

Abans de la inauguració oficial, dos projectes ja han mostrat interès en treballar en aquest nou ecosistema:

1. El primer és un grup de noies que ha desenvolupat uns bolsos personalitzables, fabricables per parts i amb molta varietat de colors. En la seva presentació ja en van vendre uns quants i, actualment, tenen la seva pròpia pàgina web des de la qual fan tota la gestió i la venda.
2. El segon és un grup d'informàtics que volen construir una plataforma que permeti gestionar la relació amb les empreses.

“De moment tenim aquests dos, però cal dir que hi ha altres projectes que, en fer difusió el setembre, probablement mostraran interès en aquesta iniciativa”, va concloure en Jordi Truñó.

3.4.11. Impacte social

L'impacte social, en aquest cas, fa referència a tots aquells beneficis que aquesta iniciativa pot aportar en un entorn escolar. En primer lloc, l'ambient emprenedor actua com a un element motivador ja que els alumnes, en observar que els seus antics companys estan reprenent llurs projectes, se'n adonen que aquests no s'han d'enfocar exclusivament en un treball escolar, sinó que en moltes situacions hi ha una part pràctica de la qual se li pot exprimir una idea de negoci. D'altra banda, l'impacte entre els propis usuaris del projecte també és molt positiu ja que, mitjançant un conjunt de serveis que se'ls ofereix, poden materialitzar la seva idea. Finalment, la societat també es beneficia de totes les iniciatives emprenedores i innovadores ja que, a banda de generar riquesa i llocs de treball, cobreixen, en tots els casos, unes necessitats que engloben a un sector indefinit de la població.

4. Creació de la proposta

4.1. El mercat

En aquest cas, el mercat fa referència a aquell lloc teòric, regulat per l'oferta i la demanda, on es troba exposat tot el mostrari d'incubadores que ofereixen uns serveis i uns preus equivalents al viver d'empreses del TC. Així doncs, en els següents apartats es realitzarà un estudi d'aquest sector.

4.1.1. Anàlisi del mercat

4.1.1.1. Mida i evolució a Catalunya i Espanya

4.1.1.1.1. L'entorn de l'ecosistema emprendedor

Tal i com ja hem parlat anteriorment, una de les bases necessàries alhora de fomentar l'emprenedoria en una regió és la creació d'un entorn propens i favorable. En aquest sentit, el projecte GEM NES, per al seu "Global Entrepreneurship Monitor 2018-19", va recollir les opinions de 37 experts en diferents matèries per tal d'analitzar l'evolució de les condicions de l'entorn a Catalunya i comparar-les internacionalment. Segons expliquen, van utilitzar qüestionaris amb escales Likert de 9 punts i notes de l'1 al 9. Finalment, van fer un tractament de les dades i van fer mitjana dels resultats, establint que, si cada aspecte superava el 5, es considera favorable. Tot i això, comenten que, aquesta manera de procedir, no és la millor, de manera que els resultats s'han de prendre com a mesurament de tendència i no com a representants de la realitat. D'altra banda, també van demanar en aquests 37 experts que els comentessin aquells obstacles i suports a l'activitat emprendedora que consideressin més rellevants i que proposessin tres idees que podrien millorar l'entorn emprendedor català/espanyol. Aquestes tres propostes, de fet, han servit per diagnosticar quines són les millores que han obtingut major o menor percentatge sobre el total dels 21 temes a millorar definits per l'equip GEM-NES prèviament.

La valoració total que han atorgat els experts a les condicions de l'entorn per emprendre a Catalunya durant l'any 2018 ha estat de 56,7 punts. D'aquesta manera s'ha millorat una mica respecte el 2017, moment en què la nota obtinguda va quedar establerta en els 53,3 punts. A més a més, al contextualitzar les dades amb els resultats internacionals, es pot veure que, la valoració total a Catalunya supera en un punt a la mitjana europea, que queda posicionada en els 55,7 punts.

En quant a les valoracions que han rebut cadascun dels diferents aspectes estudiats hem de dir que solament 5 de les 12 variables van obtenir una qualificació superior a l'aprovat. Aquestes són:

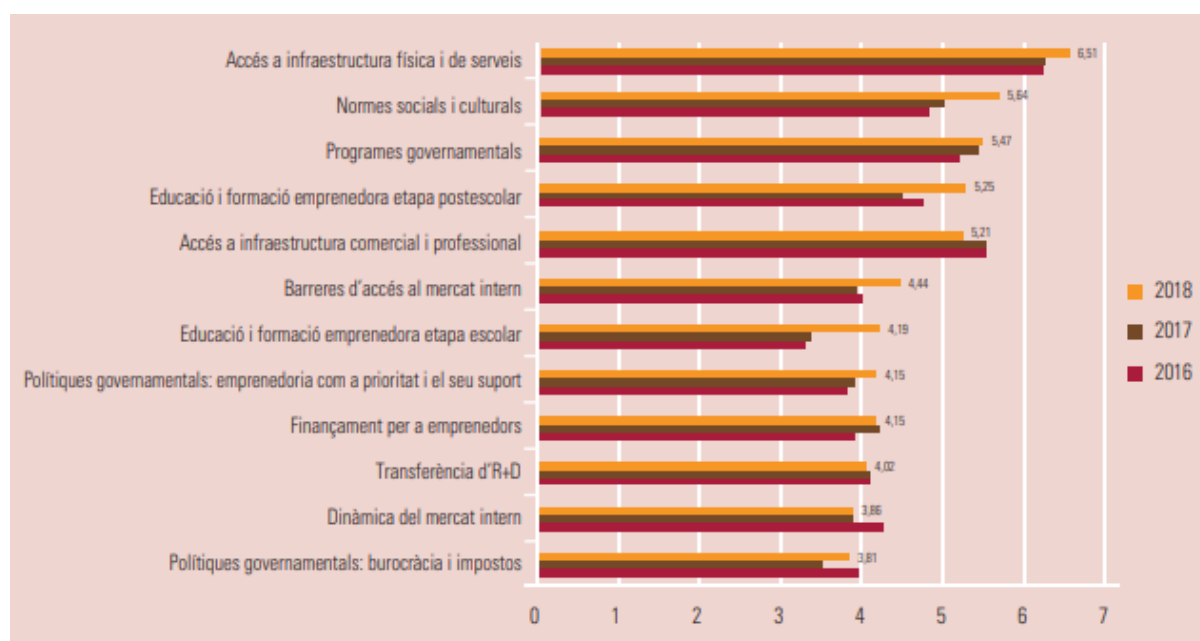
- Existència i accés a infraestructura física i de serveis (6,51)
- Normes socials i culturals (5,64)
- Programes públics/governamentals d'ajuda als emprendadors (5,47)
- Educació i formació emprendedora en l'etapa postelectoral (5,25)

- Existència i accés a infraestructura comercial i professional (5,21)

D'altra banda, aquelles variables que han obtingut una valoració inferior al 5 són:

- Barreres d'accés al mercat intern (4,44)
- Educació i formació emprenedora etapa escolar (4,19)
- Polítiques governamentals: emprenedoria com a prioritat i el seu suport (4,15)
- Finançament per a emprenedors (4,15)
- Transferència d'R+D (4,02)
- Dinàmica del mercat intern (3,86)
- Polítiques governamentals: burocràcia i impostos (3,81)

En aquest sentit, al llarg del trienni 2016-2018, hi ha hagut la següent evolució en les valoracions:

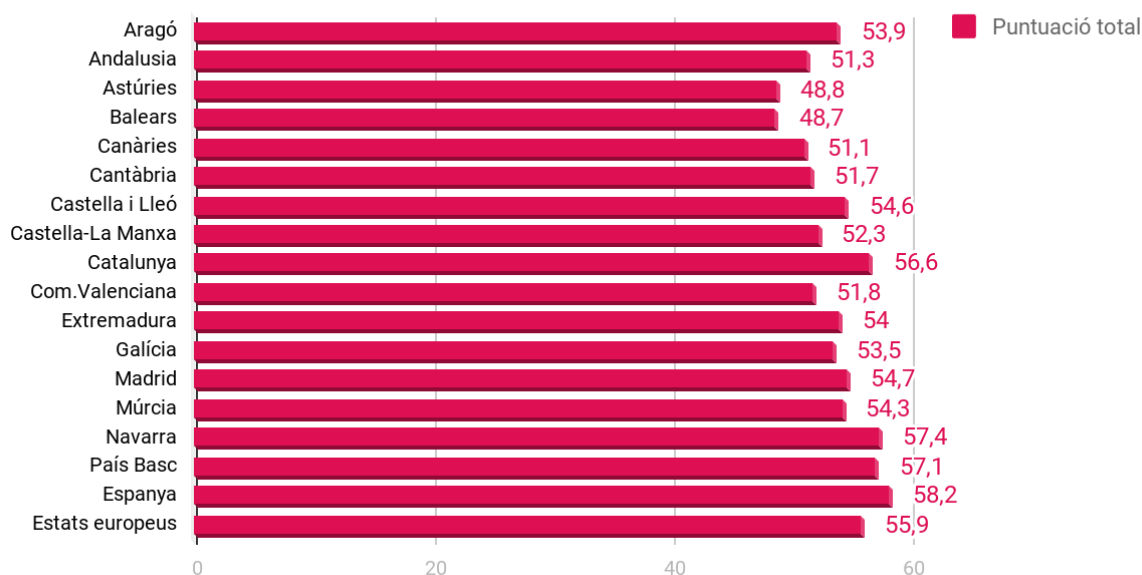


Font: Informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) Catalunya 2018-19

Com podem observar, en la majoria dels casos, la valoració otorgada pels experts a cadascuna de les condicions de l'entorn per a emprendre a Catalunya ha crescut destacablement. En aquest sentit, fins a un total de 8 aspectes han millorat respecte el 2016, havent-hi 5 d'ells que han mantingut un creixement progressiu durant tot el trienni complet. A més a més, alguns aspectes, han crescut molt ràpidament en poc temps. És el cas de "l'educació i formació emprenedora a l'escola" i "les normes socials i culturals", que han crescut en relació al 2017 en un +0,79 i +0,67 punts respectivament. També és destacable el creixement lent però uniforme que ha mantingut la variable "programes governamentals", categoria en la que es recullen totes les iniciatives públiques d'ajuda als emprenedors i la creació d'empreses. Per últim, destacar que encara hi ha molt camí per recórrer a Catalunya en quant a factors com la burocràcia i la tributació, el finançament per a emprenedors o la transferència d'R+D.

D'altra banda, si comparem les dades de Catalunya amb la resta de comunitats autònomes, la mitja d'Espanya i la dels països europeus d'alts ingressos trobem el següent:

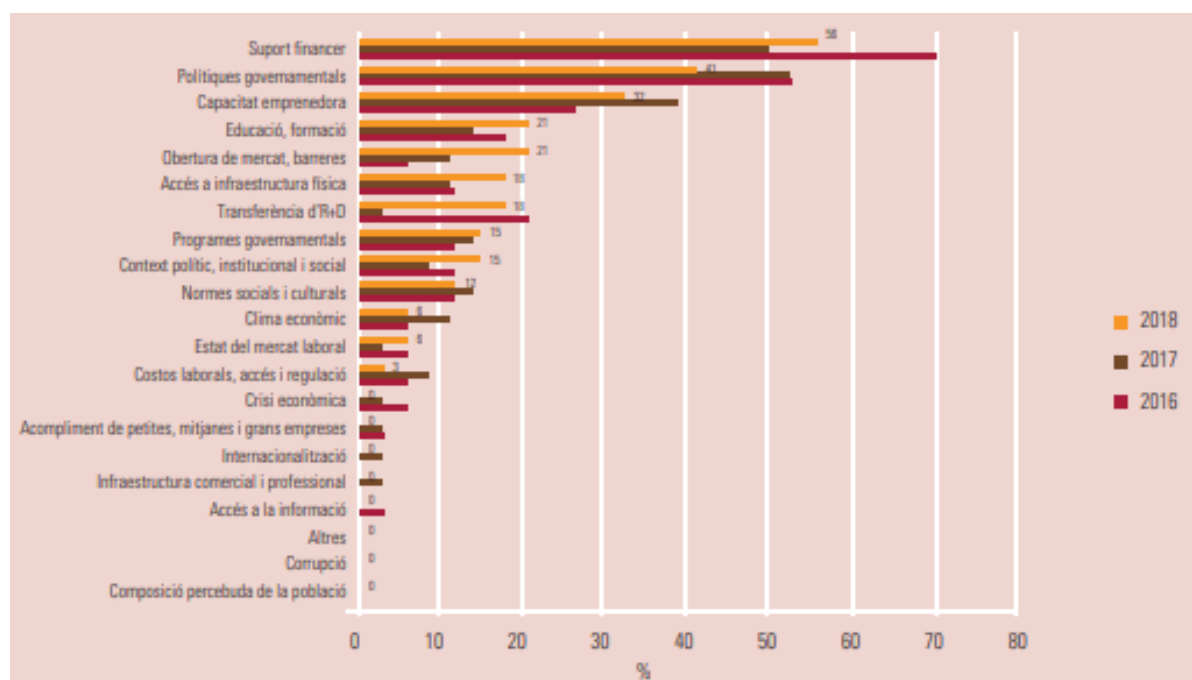
Valoració total de les condicions per a emprendre en països de la Unió Europea, Espanya i a totes les comunitats autònomes



Font: Elaboració pròpia a partir de l'informe GEM Catalunya 2018-19

En aquest gràfic, on es mostra la puntuació total atorgada a cada comunitat autònoma així com la mitja espanyola i la d'alguns països de la Unió Europea "d'alts ingressos", es pot veure que la Comunitat Foral de Navarra és la millor valorada de totes les autonomies al disposar d'una valoració global de 57,4 punts. La segueix el País Basc amb 57,1 i, molt proper a ell, es situa Catalunya amb una valoració que puja fins als 56,6 punts. En quarta posició es troba la Comunitat de Madrid (54,7) que, per una dècima, supera Castella i Lleó (54,6). De la resta de comunitats, les que ostenten les valoracions més baixes són Balears (48,7) i Astúries (48,8). Pel que fa a les dades nacionals i internacionals, és precís remarcar que, la mitjana espanyola (58,2), supera en +2,3 punts a l'europea (55,9), que també es sobrepassa de forma clara per la dels Estats Units (63,9).

En quant a l'anàlisi dels obstacles a l'activitat emprenedora a Catalunya, la metodologia portada a terme pel grup GEM-NES dona a la llum les següents dades:



Font: Informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) Catalunya 2018-19

En aquest gràfic podem veure l'evolució dels obstacles a l'activitat emprendedora que, els experts entrevistats per GEM, han considerat de major importància durant el trienni 2016-2018. Ocupa el primer lloc la necessitat de què hi hagi més vies per tal de què, aquelles empreses que estiguin començant, puguin accedir a finançament. Pel què es veu, aquesta preocupació ha sigut una constant al llarg dels anys arribant a acaparar un 93% d'importància al 2012. Al 2018, però, s'ubicava en un 56%, una dada inferior a la mitjana d'Espanya (63%), superior a l'europea (40%) i semblant a la dels Estats Units (55%). El segon major obstacle a l'activitat emprendedora a Catalunya són, segons els experts, les polítiques governamentals. Aquest factor, que ocupava una taxa del 41% al 2018, és degut, segons els experts enquestats alhora de realitzar l'informe, a la inestabilitat política present al territori durant els últims anys. En aquest sentit, la percepció de provisionalitat de molts polítics, la discontinuïtat de les polítiques públiques i la irrellevància pressupostària en quant a alguns sectors estratègics com la indústria i la innovació, generen dubtes. De fet, a l'estudi es comenta que, tot i aquestes dificultats, que poden fer mal al sector en alguns aspectes, l'ecosistema emprendedor barceloní, el més important de Catalunya, es manté estable alié a la crisi política que pugui existir. Indiquen, però, que hi ha camí per recórrer i millores que implantar de cara al futur empresarial.

En quant a l'evolució dels suports a l'activitat emprendedora a Catalunya, trobem el següent:



Font: Informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) Catalunya 2018-19

Tal i com es pot veure, els experts participants de l'informe GEM, determinen com a principal factor de suport a l'emprenedoria els programes públics, que obtenen una valoració que gira entorn al 68%. Aquesta dada es superior al resultat obtingut a Espanya (37%) i Europa (30%). A partir d'aquí, altres factors de suport a l'emprenedor valorats positivament són el suport financer (38%), el clima econòmic (24%), la capacitat emprendedora (24%) i l'internacionalització d'R+D (24%). I és que, en el cas del suport financer, cal destacar que el mateix ha anat creixent al llarg dels anys, de manera que, en els estudis GEM que s'han anat succeint, el seu percentatge d'importància ha passat d'un 20% al 2015 al 38% propi del 2018. De fet, el percentatge actual és superior a l'espanyol (19%) i a l'uropeu (23%). En aquest sentit, a Catalunya hi ha una percepció elevada (24%) de què, l'economia, recolza l'activitat emprendedora. Aquesta dada, de fet, és molt superior a la d'Espanya (0%) i a la d'Europa (10%). Tornant a la idea de les millores a implantar en el model català i estatal per tal de millorar el sector de l'emprenedoria, però, majoritàriament es parla de què s'han d'intentar afavorir les sinergies entre parcs tecnològics i d'innovació, les universitats i els principals ecosistemes emprenedors per tal d'aconseguir millors resultats. En aquest sentit, la introducció de millores en les polítiques públiques, l'educació i la formació relacionada amb l'emprenedoria, el suport financer i els programes públiques, han de ser una realitat. D'altra banda, s'ha d'incentivar la creació de noves empreses de qualitat i que formin part de sectors punters que puguin tirar de l'economia en un futur no tan llunyà.

En tot cas, si parlem de regions espanyoles i catalanes on el focus en l'emprenedoria és més elevat, cal parlar de les províncies de Madrid i Barcelona. En aquestes dues regions es concentra el 59% de les start-ups espanyoles de nova creació, tal i com publica el Mobile World Congress en el seu "Startup Ecosystem Overview 2019". De fet, les capitals d'Espanya i Catalunya són considerades dos dels Hubs europeus més importants en quant a concentració d'indústria i innovació. Madrid, amb 1.235 startups, és la cinquena ciutat europea en número d'empreses d'aquest tipus, ja que solament es superada per Londres (8.974), París (2.750), Berlín (2.330) i Amsterdam (1.542). Barcelona, al seu torn, segueix l'estela madrilenya i es troba ubicada en sisena posició de la classificació gràcies a les 1.197 empreses que es troben ubicades a la ciutat

comtal. D'aquesta manera, la capital catalana supera en número d'start-ups a ciutats com Estocolm (1.150), Dublín (1.032), Hèlsinki (761) o Copenhaguen (667). En tot cas, és remarcable el fet de què, les dues ciutats espanyoles, estan creixent any rere any, tot i que cadascuna a la seva manera. Madrid ha crescut i està creixent de forma molt ràpida i notable durant els últims anys. Barcelona, que fins l'any passat superava a la capital d'Espanya en número d'start-ups, està apostant per la consolidació d'un ecosistema ja madur. De fet, diverses fonts i estudis (com l'informe GEM) destaquen el procés que, la ciutat comtal, ha fet durant els darrers anys. La proliferació de sinergies entre els diferents elements de l'espectre econòmic, financer i educatiu, l'arribada del propi Mobile World Congress, la creació de projectes i iniciatives de tot tipus i la difusió de la marca Barcelona a l'estranger han propiciat la generació d'un gran clima emprenedor basat en la innovació.

En tot cas, altres regions com el País Basc i la província de València, estan començant a destacar com a alternatives. I és que, actualment, ja s'agrupen en els seus territoris el 7,8% de les startups espanyoles.

De fet, un element diferenciador d'Espanya respecte la resta de països europeus és que, a l'Estat espanyol, hi ha més d'un Hub emprenedor. I és que, a banda de Barcelona i Madrid com a centres empresarials de referència, regions com València, el País Basc, Andalusia o Galícia també destaquen en aquest camp. En aquest sentit, segons el Mobile World Capital Startup Ecosystem Overview, Espanya destaca per sobre de països com Alemanya o Irlanda, els centres empresarials dels quals es centren a punts concrets del territori (Berlín i Dublín).

D'altra banda, els principals centres econòmics d'Espanya estan atraient cada cop més empreses i inversors estrangers. Segons el "Startup Ecosystem Overview 2019", això és degut a dues qüestions. D'una banda, destaca la gran professionalitat i serietat dels treballadors i desenvolupadors. Espanya, de fet, és la sisena potència europea (en dades de 2019) en quant a nombre de professionals en aquest sector (al 2018 era la setena) i la segona en taxa de creixement personal i educatiu de desenvolupadors professionals, doncs, en aquest últim cas, compta amb un quota del 15,1%, dada superior a la de països com Rússia (10,6%) i Polònia (9,9%) i que solament és superada per Turquia (16,5%). De l'altra, els sous i salaris d'aquests professionals qualificats és molt competitiu si el comparem amb el que podem trobar a altres països. Mentre que a Espanya el sou mig anual d'un enginyer és de 40.000 euros, a ciutats com Nova York o San Francisco passa dels 100.000 i, a la resta de Hubs europeus, es mou al voltant dels 60.000 euros anuals (Londres, Berlin, Dublín, París,...). D'aquesta manera, Espanya és el tercer país de la Unió Europea que més talent europeu acull, amb una taxa del 8,5%, i el cinquè que més talent internacional rep (6,7%). Conseqüentment, Espanya també és un dels majors exportadors europeus de talent. Un 7% del talent espanyol arriba a altres països d'Europa i, aproximadament un 4,3%, el reben altres Estats del paradigma internacional. En aquest sentit, Espanya és la cinquena potència europea i solament està per darrere de països com el Regne Unit, Alemanya i França (i els Països Baixos en quant a exportació de talent fora d'Europa).

En quant a la inversió que reben les startups ubicades a l'Estat espanyol podem dir que, aquesta, en números del 2018, supera el bilió d'euros (1.311.797.000€), dada que significa un increment del 67,3% respecte el 2017 (783.000.000€). D'aquesta manera, podem dir que, Espanya, s'ha convertit en un dels mercats que més ha crescut durant els últims anys. A més a més és curiós que, les dades del 2018, s'han aconseguit amb menys rondes de finançament (166) que al 2017 (195), el que significa que, les últimes rondes portades a terme, han mobilitzat més capital que les seves predecessores. En tot cas, les rondes de finançament també han experimentat un creixement durant els últims anys ja que ha passat d'haver-hi 120 al 2013, a 172 al 2016. En quant a les ciutats que més finançament estranger han rebut, destaquen Barcelona, que amb

871 milions rebuts és la cinquena ciutat europea, i Madrid, que comptabilitza 342 milions i es situa tretzena en el rànquing.

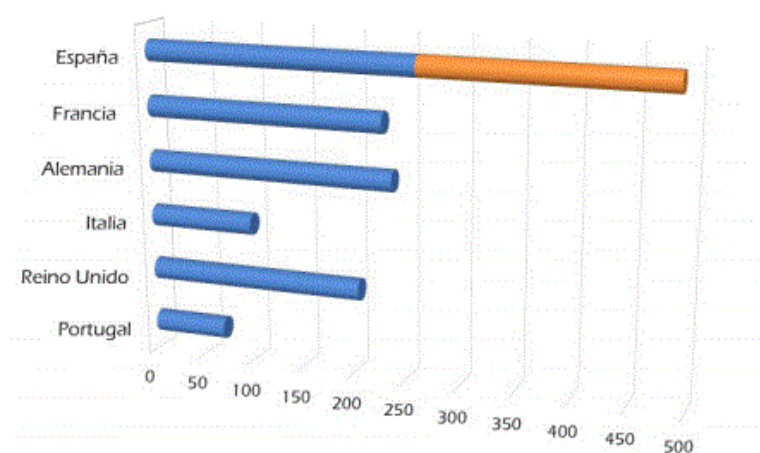
Els emprenedors consideren, d'aquesta manera, la ciutat de Barcelona com la tercera millor metropolis on desenvolupar un projecte empresarial. En aquest sentit, la ciutat catalana està per sobre de ciutats com Madrid (setzena), París, Amsterdam, Munic o Milà i per sota, únicament, de Londres i Berlín. Cal resaltar, però, que aquest rànquing és el resultat d'una enquesta portada a terme per l'Startup Heatmap.

Amb tota aquesta informació podem considerar que, Espanya, és bon lloc per a desenvolupar projectes empresarials de primer nivell. Això és degut a l'impuls estratègic que exerceixen els dos principals motors econòmics de l'Estat: Barcelona i Madrid. I és que, les dues ciutats, destaquen en molts aspectes dins del rànquing de metropolis europees en matèria d'emprenedoria. D'aquesta manera, podem dir que, l'entorn, és favorable. En tot cas, encara hi ha camí per recórrer en aspectes com el finançament o la diversificació del territori de manera que, altres ciutats i regions espanyoles, puguin apropar-se al nivell ofert pels dos principals centres empresarials del país.

4.1.1.1.2. Mida del sector dels viviers d'empreses

Tal i com s'havia analitzat a la part teòrica, la península Ibèrica és una de les grans potències de la UE en quant a institucions d'aquest tipus. De fet, si actualment es realitzés una comparació entre el nombre de viviers que hi ha a Espanya i els dels altres països de la Unió Europea, s'observaria que el primer valor és molt superior. No obstant això, cal recalcar que aproximadament un 50% de les incubadores espanyoles pertanyen a ajuntaments o a altres entitats governamentals. Per tant, tal i com es mostra en el gràfic següent, en el nombre net de viviers espanyols (segment blau + taronja), se li resten els que pertanyen a entitats públiques (segment taronja) i presenta una longitud similar a les altres potències europees (segment blau).

Nombre de viviers d'empreses per país de la UE



Fonts: (Statista.com, 2018), (Maddyne, 2018), (Gov.uk, 2018), (Portugal Startups, 2018), (Spica-directory.net, 2018)

Dit això cal aclarir que, mesurar el número real de viviers d'empreses és complicat degut als diferents models d'equipaments d'aquest tipus, la gran variabilitat del sector any rere any i les metodologies utilitzades. En tot cas, segons publica Funcas en el seu "Rànquing 2018/2019", a Espanya hi havien, en el moment de fer el recompte, un total de 477 viviers (públics i privats).

Així mateix, han comptabilitzat un total de 96 iniciatives d'acceleració empresarial a tot el territori. D'altra banda, el Mobile World Congress va documentar en el seu "Startup Ecosystem Overview" la existència de 139 espais coworking a tot l'Estat espanyol. El propi estudi, de fet, corrobora la idea anteriorment mencionada de què, Espanya, és una de les principals potències europees en número d'infraestructures d'aquest tipus. En aquest sentit, el Mobile World Congress fa una comparativa entre el número de viviers dels principals països europeus. El resultat estableix l'Estat espanyol com la segona potència europea, solament per darrere de Gran Bretanya que, amb 319 viviers, torna a mostrar-se intractable en quant a emprenedoria es refereix. Tot i això, Espanya supera potències com Itàlia (111), França (84) i Alemanya (65).

Pel què fa al número de viviers d'empreses de Catalunya, PIMEC va ressaltar, en el seu informe "L'emprenedoria a Catalunya" del 2014, l'existència de 24 viviers i 161 entitats d'assessorament. En aquell moment, segons van publicar i basant-se en dades proporcionades per la Generalitat de Catalunya, van documentar la presència de 15 viviers a la província de Barcelona, 2 a Girona, 3 a Lleida, 4 a Tarragona i 0 a la regió anomenada com a "Terres de l'Ebre". Així mateix, van detectar l'existència de 91 entitats d'assessorament a Barcelona, 19 a Girona, 23 a Lleida, 18 a Tarragona i 10 a les "Terres de l'Ebre". En dades més recents, el "Rànquing 2018/2019", en una comparativa del número de viviers d'empreses catalans al llarg del període 2008-2017, va comptabilitzar la presència, a l'any 2017, de més de 100 viviers al territori. Això, tot i que les dades no són exactes en cap dels dos casos, és degut al creixement que ha viscut el sector en aquests últims anys (vegeu el següent apartat).

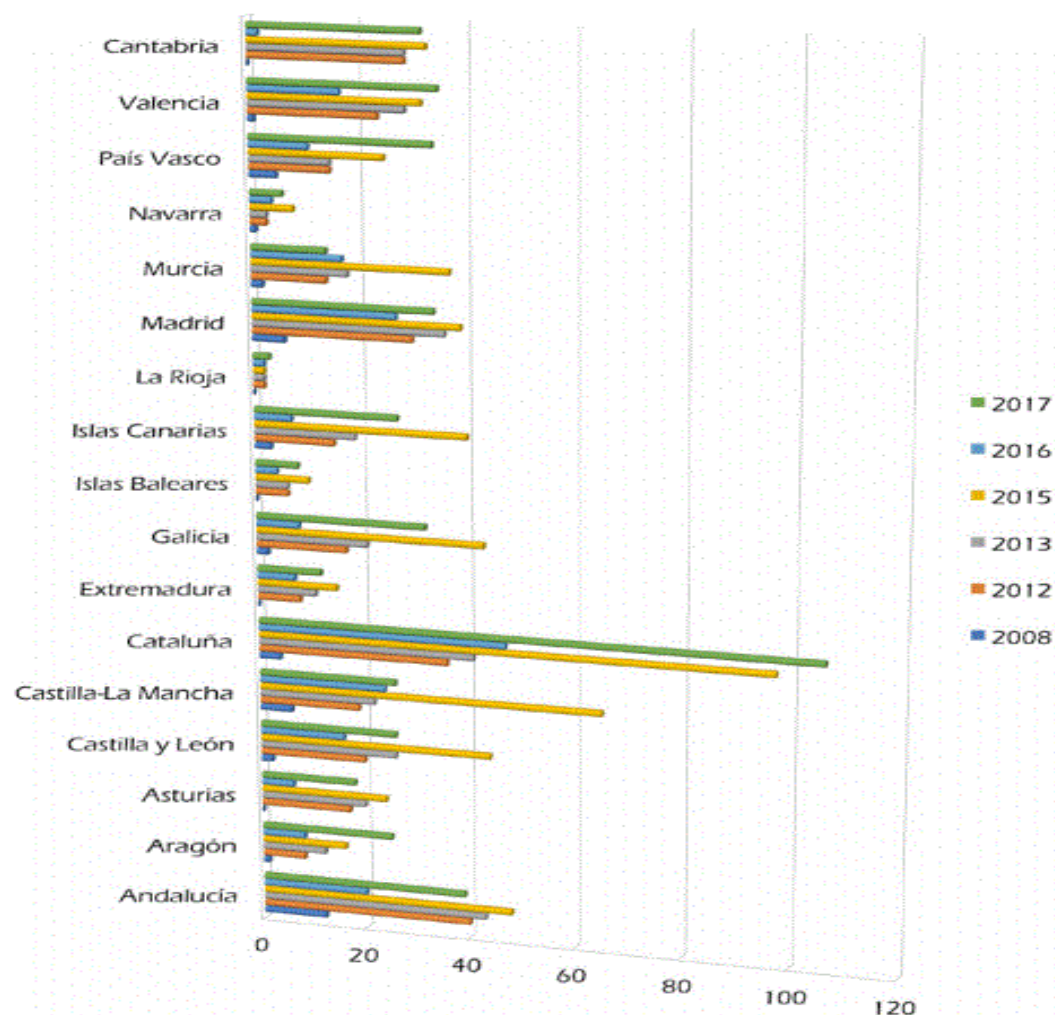
A banda dels viviers d'empreses, però, també és necessari analitzar la quantitat de programes i iniciatives d'altra naturalesa que ajuden a tirar endavant projectes empresarials de nova creació i que poden estar estretament lligades, precisament, a l'existència d'un espai d'aquest tipus. En aquest sentit, i centrant-nos en Catalunya, cal ressaltar el paper que desenvolupen les administracions públiques i algunes entitats empresarials privades, molts projectes de les quals ja hem mencionat en anteriors apartats. Entre totes elles, però, podem destacar, per volum d'activitat i àmbit d'actuació, l'estratègia portada a terme per la Diputació de Barcelona, organisme que articula i coordina altres institucions d'àmbit local enfront d'un objectiu comú. La seva participació en els programes de foment de l'emprenedoria, de fet, va originar la creació d'una xarxa de Centres Locals de Serveis a les Empreses que, al 2017, agrupava un total de 98 espais i cobria el 98% de la població de la província, així com el 90% dels municipis. Segons publica la pròpia Diputació, en dades que ens poden ajudar a fer-nos una idea de la mida de tot el sector, al 2016 es van atendre un total de 64.182 emprenedors i unes 34.014 empreses. Així mateix, es van prestar 81.979 serveis d'informació i es van atendre 33.224 consultes. També es comptabilitzen un total de 2.722 cursos impartits, on van participar-hi 32.396 persones, i 1.549 accions de foment de la cultura emprenedora realitzades. Finalment, es va ajudar a constituir un total de 3.400 projectes, fet que ha permès la generació de 5.046 nous llocs de treball, es van prestar 5.926 serveis de tramitació de subvencions o creació d'empreses i es va donar suport a l'elaboració d'un total de 4.721 plans empresarials.

4.1.1.1.3. Evolució del sector dels viviers d'empreses

Segons publica Funcas en el seu "Rànquing 2018/2019", una de les principals causes de què Espanya sigui actualment una de les principals potències europees en número de viviers d'empreses és el creixement exponencial que aquest sector ha experimentat durant els últims anys, ja ben entrat el segle XXI. En aquest sentit podem dir que, en el període 2010-2019, l'ecosistema emprenedor espanyol i català, impulsat pels seus dos principals motors econòmics,

les ciutats de Madrid i Barcelona, s'ha reconvertit i ha crescut estretament lligat a un model que, amb prou feines, va desembarcar a Europa per primer cop al 1975 (British Steel, Anglaterra). D'aquesta manera, en 20 anys s'ha passat dels 39 vivers que havia a Espanya a finals del segle XX als 477 equipaments d'aquest tipus que, Funcas, va comptabilitzar a l'any 2017. Aquest creixement, de fet, es pot observar, per cada comunitat autònoma, en el gràfic que presentarem amb posterioritat. Com ja hem mencionat, després d'una exhaustiva recerca que les incloïa a totes, Funcas (institució privada particularment activa en la promoció i difusió d'estudis i investigacions econòmiques o socials) va verificar la presència d'un total de 477 vivers d'empreses a tot el territori espanyol a l'any 2017. Aquest recurs, a banda de mostrar-nos l'evolució del sector, permet contrastar la situació viscuda a cada comunitat autònoma. D'aquesta manera, podem observar com, Catalunya, supera amb una diferència abismal a la resta de comunitats en quant al nombre de vivers d'empreses. Aquest fet, relacionat-lo amb el que ja hem explicat en anterior apartats, demostra la qualitat de l'ecosistema empresarial i emprenedor català. Així mateix, està estretament relacionat amb el motor econòmic que constitueix la ciutat de Barcelona, una metròpolis que és considerada un referent internacional de l'emprenedoria ja que porta molts anys registrant casos exitosos d'empreses tecnològiques o innovadores.

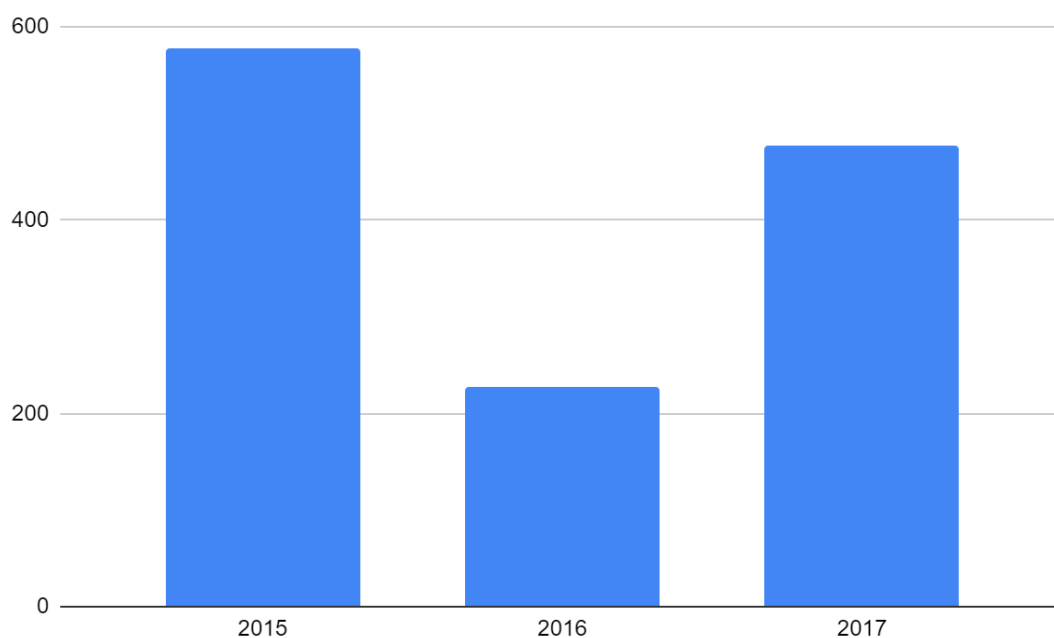
Distribució de vivers d'empreses per comunitat autònoma 2008/2017



Font: Funcas "Los servicios que prestan los viveros de empresas en España" (2018-2019)

Dit això, cal destacar, però, que entre els anys 2015 i 2017 es van detectar moltes irregularitats en quant al nombre de vivers anuals registrats a la península Ibèrica. Mentre que a l'Informe 2015 realitzat per Funcas es van detectar 578 vivers d'empreses, l'Informe 2016 només té constància de l'existència de 227 entitats d'aquest tipus. Aquesta pèrdua és conseqüència de diversos factors. D'antuvi, molts dels vivers que van quedar en darrer lloc en rankings anteriors no van contestar a la investigació de 2016 ja que havien desaparegut o bé s'havien transformat en altres estructures. Tanmateix, aquest dràstic canvi també podria representar una modificació d'actitud de les institucions, tant públiques com privades, en prioritzar la qualitat dels vivers per damunt la quantitat d'aquests. D'aquesta manera, es podria dir que en el 2016 es van emprar uns mitjans diferents als físics per fomentar una activitat emprenedora que garantia el desenvolupament d'Espanya mitjançant la creació de noves empreses. Finalment, s'estima que aquesta reducció també és deguda a una transformació o reorientació de les infraestructures destinades a oferir els recursos de suport a l'emprenedor per causes pressupostàries i, per tant, obligant la supressió dels programes d'incubació per transformar-se en entitats coworking com a amortització dels recursos i despeses. D'altra banda, l'Informe 2017, el qual és el més recent, ha identificat un total de 477 vivers d'empreses repartits pel territori espanyol. Es tracta d'un increment significatiu respecte a l'any anterior en el qual s'havia verificat l'existència de 227 vivers d'empreses, inferior als 578 identificats en l'Informe Funcas de 2015.

Registre dels vivers identificats en els últims tres estudis Funcas



Font: Elaboració pròpia a partir de Funcas *“Los servicios que prestan los viveros de empresas en España”* (2016-2017) i *“Los servicios que prestan los viveros de empresas en España”* (2018-2019)

4.1.1.1.4. Dades sobre el TecnoCampus

La Fundació TecnoCampus ha acollit, al llarg dels anys, moltes empreses a les seves instal·lacions. Així mateix, ha ofert, en col·laboració amb diferents entitats i institucions del territori, una sèrie de serveis a la ciutadania amb l'objectiu de fomentar l'emprenedoria i la dinamització econòmica de la ciutat de Mataró. En aquest apartat, partint de la conversió del

TecnoCampus en el model que representa actualment, originat amb el canvi de seu de l'any 2010, analitzarem la seva evolució i demanda.

4.1.1.1.4.1. Curs 2011-2012

Els primers compassos del TecnoCampus en favor del foment de la cultura emprenedora es van centrar en "injectar cultura emprenedora entre els joves, donar suport a les iniciatives emprenedores, donar suport als líders dels projectes i consolidar la Xarxa d'Emprenedoria del Maresme (XEM)". Pel què fa al primer objectiu, des de la fundació van impulsar el programa "Aprendre a Emprendre", programa que va comptabilitzar un total de 909 participants i 34 sessions d'emprenedoria a escoles. En quant al suport a les persones emprenedores destaca el fet d'haver pogut assessorar un total de 662 persones amb una idea de negoci, 128 de les quals van acabar el seu pla d'empresa de les 298 que el van començar. Així mateix, el balanç final de l'exercici és la constitució de 108 noves empreses, xifra que representa, segons queda publicat a la memòria de la institució de l'any 2011, un 6% més que el curs anterior. D'altra banda, el TecnoCampus comptabilitza la realització, al 2011, d'un total de 67 formacions i 166 hores formatives que van beneficiar 297 projectes diferents o, dit d'una altra manera, 701 emprenedors participants. Aquestes dades, de fet, representen un creixement del 109% en número de formacions i d'un 192% pel què fa a la participació. En tot cas, també es van organitzar altres jornades específiques com el programa "Vendre i Cooperar amb èxit", que va comptar amb la participació de 8 projectes mataronins, i dues activitats que van girar al voltant de la figura de l'emprenedor i la dona empresària. Per un altre cantó, en col·laboració amb el Consell Comarcal del Maresme, es va posar en marxa la Xarxa d'Emprenedoria del Maresme, una estratègia l'objectiu de la qual és donar una oferta conjunta de cursos als emprenedors de la comarca.

També destaquen, segons es publica a la memòria de la institució del curs 2011-2012, els diferents tallers i programes destinats a fomentar l'acceleració empresarial. En aquest sentit, cal remarcar la realització de 54 accions, compreses en diferents àmbits com el coneixement o la consultoria, de les que es van beneficiar un total de 2.381 empresaris.

Pel què fa a la Incubadora d'empreses, aquest espai va acollir, al llarg de l'any 2011, 37 empreses, el que suposa un índex d'ocupació del 85%. Així mateix, tres d'aquests negocis, ja consolidats, van marxar de l'espai ubicat a la primera planta del TC2 per tal d'instal·lar-se dins del parc empresarial.

En quant a la dinamització empresarial present al TecnoCampus, un bon termòmetre és l'activitat del seu Centre de Congressos. En aquesta direcció, cal especificar que, durant aquest curs, van haver-hi 153 actes organitzats per institucions i entitats externes a la fundació, dels quals destaquen, per exemple, 3 convencions empresarials, 5 congressos i 38 reunions d'empresa, i 76 actes organitzats pel propi TecnoCampus.

Així mateix, el curs 2011-2012 es va tancar amb un total de 84 empreses allotjades al parc empresarial. En aquelles dates, de fet, 69 es trobaven instal·lades al TC2, el que significava una ocupació del 97,08%, 7 al TC3, amb un índex d'ocupació del 46,11%, i 3 a la Nau Minguell, equipament que, antigament, era ocupat pel TecnoCampus. D'altra banda, hi havia 3 negocis en els anomenats com a "locals comercials" i 2 que depenien, en aquell moment, de Cetemmsa i Eat. Per tot això, si sumem les 30 empreses que hi havia a la Incubadora al finalitzar l'any, trobem que es va tancar el curs amb un total de 114 empreses i 548 treballadors.

Pel què fa a l'emprenedoria universitària, el TecnoCampus va impulsar els programes MOTIVA i LLAVOR amb l'objectiu de fomentar la cultura emprenedora entre els estudiants de la

universitat. En resultats de 2011, de fet, es van acabar preincubant 10 projectes formats per 15 estudiants i graduats. Tres d'aquests es van convertir en empresa abans de la finalització del curs.

Font: Memòria del TecnoCampus curs 2011-2012

4.1.1.1.4.2. Curs 2012-2013

Segons es publica a la memòria del curs 2012-2013, el TecnoCampus va oferir als seus universitaris poder participar del programa Innoemprèn Universitari, una iniciativa que acompanya projectes innovadors dissenyats per estudiants. Impartit fora del currículum acadèmic i de l'horari lectiu, va comptar amb la participació de 40 nois i noies de diferents graus. Després de posar a l'abast d'aquestes persones una sèrie d'eines i coneixements i el consell de diversos especialistes, es va aconseguir que els joves anessin perfilant la seva idea de negoci, factor que va permetre la creació d'un total de 20 projectes. D'aquesta manera, en el moment de publicar la memòria, es tenia constància de què, el 25% de les iniciatives, ja tenien acabat el seu producte mínim viable (PVM) i s'estaven preparant per sortir al mercat. Segons es diu en el redactat, l'objectiu era que, el 40% dels projectes, estiguessin constituïts i operant en el mercat a finals de l'any 2013.

En quant a les activitats de foment de l'emprenedoria a l'escola, destaca la participació del TecnoCampus en el programa "Cultura Emprenedora a l'Escola" (CuEmE) impulsat per la Diputació de Barcelona. D'altra banda, durant el curs 2012-2013, també es va impulsar el "Programa Emprendre a la meva Escola", una iniciativa el resultat de la qual va ser la realització de sessions que van comptar amb la participació d'un total de 876 alumnes provinents d'onze escoles i instituts de tota la comarca.

Pel què fa al parc empresarial, al finalitzar l'any 2012 hi havia ubicades un total de 101 entitats, 98 de les quals eren empreses. Les entitats empresarials instal·lades, de fet, donaven feina a unes 620 persones. A la vegada, si ens fixem en la tipologia de les empreses ubicades al parc, cal resaltar que, el 77% de les entitats, comptaven amb una plantilla inferior als 5 treballadors. Així mateix, el 42% d'aquestes empreses, pertanyien al sector de les tecnologies de la informació. Amb tot això, l'edifici TC2 va disposar d'una ocupabilitat del 91%, el TC3 del 65% i, en quant als locals comercials, l'ocupació es situava en el 87%. D'aquesta manera, la taxa d'ocupabilitat mitjana es va situar al voltant del 84% (comptant el viver d'empreses).

Al seu torn, la Incubadora d'empreses va acollir, al llarg del 2012, un total de 25 projectes, el que va suposar un índex d'ocupació del 92%.

Per un altre cantó, si ens fixem en el treball del Servei d'Emprenedoria, cal remarcar l'assessorament d'un total de 562 persones amb idea de negoci que va donar com a resultat la creació de 93 noves empreses. D'altra banda, la posada en marxa del programa Innoemprèn va permetre poder oferir un curs especialitzat als responsables de 15 projectes diferents que havien sigut seleccionats d'entre un total de 24 candidatures. A banda d'això, però, també es van oferir altres formacions dividides en dos recorreguts diferents, l'itinerari bàsic, que es desenvolupa en línia, i l'avançat, basat en el suport d'un tutor que assessora en tot el procés. Així mateix, des de les oficines del TecnoCampus es van iniciar 158 nous plans d'empresa, 84 dels quals van finalitzar-se exitosament. Finalment, el programa "Llabor" va comptabilitzar la realització de 137 hores de formació que van beneficiar un total de 509 participants.

En l'apartat d'acceleració empresarial, el TecnoCampus va oferir, durant el curs 2012-2013, una sèrie de serveis en diferents àmbits. En el primer d'ells, centrat en la informació i la formació, la

fundació va organitzar un total de 15 tallers en matèries específiques que van beneficiar 353 persones. Pel què fa a la consultoria, es va oferir un mentoratge portat a terme per SECOT a un total de 26 empreses instal·lades al parc. Això lligat a altres serveis com la tutorització portada a terme a la Incubadora o un programa impulsat conjuntament amb la Diputació de Barcelona, va permetre donar cobertura a 73 usuaris. En quant al networking i la comunitat, el TecnoCampus va impulsar, al llarg de l'any 2012, una sèrie de trobades que, lligades a la celebració d'un "macronetworking" al juny, van beneficiar a les 670 persones participants. A la vegada, els convenis amb mitjans de comunicació com el diari El Punt o Capgròs ha permès donar a conèixer alguns projectes emprenedors, factor que ha ajudat, en dades del TecnoCampus, a 7 usuaris. En matèria de finançament el TecnoCampus va crear, a l'any 2012, un programa que tenia com a objectiu apropar projectes empresarials innovadors a fonts de finançament privat mitjançant els tres fòrums de finançament que van tenir lloc durant el curs 2012-2013. Així mateix, es va impulsar la creació d'un club d'inversió territorial per tal d'afavorir el contacte entre emprenedors i inversors del Maresme. Amb tot això, el TecnoCampus publica a la seva memòria del curs 2012-2013 que, un total de 19 projectes, van ser beneficiaris dels serveis de finançament avançat, programes que van comptar amb la participació d'un total de 89 inversors.

En quant als premis CreaTic, en l'edició del 2012 van participar-hi un total de 39 projectes dels quals, tres d'ells, van ser galardonats durant la "Nit amb Futur", esdeveniment celebrat el 15 de novembre i al què van assistir més de 370 persones.

Finalment, si ens fixem en l'activitat del Centre de Congressos, cal remarcar la realització d'un total de 284 actes que van reunir, en el seu moment, una xifra propera als 19.000 assistents. Segons publica el TecnoCampus, d'aquests actes, el 62% van ser activitats organitzades per entitats externes a la fundació. En aquest percentatge s'inclouen, llavors, 4 convencions empresarials, 6 congressos, 30 reunions d'empresa, 101 sessions de formació i 33 jornades i entregues de premis, és a dir, un total de 174 actes. Al mateix torn, el TecnoCampus va organitzar o coorganitzar 110 actes.

Font: Memòria del TecnoCampus del curs 2012-2013

4.1.1.1.4.3. Curs 2013-2014

Primerament, cal resaltar el programa Innoemprèn Universitari. Aquesta iniciativa, de la que ja hem parlat anteriorment, consta de dues parts diferenciades. A la primera, els universitaris interessats que tenen una idea de negoci, reben una sèrie d'eines i coneixements impartits per professionals en diferents àmbits. A la segona, els alumnes han de definir el seu producte i reben un assessorament més personalitzat que ve acompanyat de la possibilitat d'instalar-se a la preincubadora del TecnoCampus. En dades del curs 2013-2014, van participar 40 estudiants amb 21 projectes diferents. Del total d'iniciatives plantejades, però, solament el 28% va passar a la segona fase a l'haver acabat el seu producte mínim viable (PMV) i estar preparant una primera sortida al mercat. D'aquesta manera, a la memòria del curs es remarca la voluntat de què, a finals de l'any 2014, el 85% dels projectes participants de la segona fase s'hagin constituït i hagin entrat al mercat.

Pel què fa al foment de l'emprenedoria a l'escola, el TecnoCampus va tornar a col·laborar, durant el curs 2013-2014, en la realització dels programes Cultura Emprenedora a l'Escola, que va comptar amb accions a tres col·legis de la ciutat, i Emprendre a la Meva Escola. Així mateix, la participació en el programa Aprendre a Emprendre va permetre realitzar 49 accions de

sensibilització que van apropar l'emprenedoria a 1.420 alumnes de secundària de 14 escoles i instituts del Maresme i el Vallès.

En el cas del parc empresarial, a la memòria es recull que, al 2013, hi havia instal·lades un total de 114 empreses i institucions. En dades d'ocupabilitat, el TC2 va situar-se en el 93%, el TC3 en el 64% i, pel què fa als locals comercials, va haver-hi plena ocupació. D'aquesta manera, la mitjana d'ocupabilitat del parc, comptant les dades referents a la Incubadora, es va establir en el 87%. Així mateix, el nombre total de treballadors de les entitats instal·lades a les torres del TecnoCampus va ascendir fins a les 667 persones i el nombre mitjà d'usuaris diaris del parc va quedar establert en 3.207 persones. Pel què fa a la tipologia de les empreses, un 79% de les mateixes tenia menys de 5 treballadors i un 40% donava serveis propis de l'àmbit de les tecnologies de la informació.

En quant a la Incubadora d'empreses, 21 projectes van ser els que van disposar d'oficina a la primera planta del TC2, factor que va comportar un 89% d'ocupabilitat de mitjana, doncs cal considerar que, tot i que la Incubadora disposa de 21 espais, segurament va haver-hi una certa rotació de projectes al llarg de l'any.

D'altra banda, el Servei d'Emprenedoria del TecnoCampus va oferir, durant l'any 2013, assessorament a 366 persones, factor que va permetre la creació de 66 nous projectes empresarials. Així mateix, es va ajudar a posar en marxa 142 plans d'empresa, 27 dels quals van ser finalitzats exitosament. Com el curs anterior, es va facilitar assessorament a partir dels ja mencionats itineraris bàsic i avançat. En quant al programa Llabor, durant el 2013 es van portar a terme un total de 49 accions que van beneficiar els 229 emprenedors participants. En aquest sentit, també es va oferir a totes aquelles persones interessades la possibilitat de participar en el programa InnoEmprèn, una iniciativa coordinada per la Diputació de Barcelona que pretén oferir un conjunt de serveis en diferents àmbits amb l'objectiu últim de transformar idees innovadores en projectes empresarials reals.

En quant als serveis d'acceleració empresarial, el TecnoCampus va treballar, durant el curs 2013-2014, en diferents àmbits, com ja havia fet en anys anteriors. En el cas dels serveis de formació i informació, l'entitat va organitzar 6 sessions grupals i 12 individuals que van acabar beneficiant un total de 213 persones. Al mateix temps, la col·laboració amb SECOT va permetre poder assessorar en matèria de consultoria 12 de les empreses instal·lades al parc, així com la realització de 30 intervencions a la Incubadora, accions totes elles que van arribar a un total de 47 persones. Així mateix, les trobades per fomentar el networking i una nova edició del macronetworking van ajudar 186 persones i, les col·laboracions amb determinats mitjans de comunicació, van beneficiar 39 emprenedors. Finalment, en matèria de serveis relacionats amb el finançament, la major novetat va ser la posada en marxa del programa Invercreix, una formació continuada dissenyada amb l'objectiu de preparar l'estratègia de les empreses i els empresaris alhora d'encarar totes aquelles tasques derivades de la recerca de finançament. En dades generals, però, 69 projectes van ser presentats als serveis de finançament avançat que, al seu torn, van comptar amb la participació de 66 inversors. En quant al programa Invercreix, 5 van ser els projectes beneficiaris de la iniciativa.

En el cas dels premis CreaTic, a l'edició del 2013 van participar-hi 25 projectes diferents, 3 dels quals van ser reconeguts durant la Nit dels Emprenedors, esdeveniment celebrat al Centre de Congressos del TecnoCampus el 20 de novembre de 2013 que va comptar amb l'assistència de 300 persones.

D'altra banda, la fundació va participar del programa Start-up Catalonia, una iniciativa impulsada per ACCIÓ que va oferir una sèrie d'eines a 58 empreses catalanes de nova creació durant l'any 2013.

Finalment, en quant a l'activitat derivada del Centre de Congressos, cal resaltar la realització, al 2013, d'un total de 299 actes que van portar a les instal·lacions del TecnoCampus unes 22.000 persones. De tots els esdeveniments realitzats, però, 129 (43%) van ser organitzats per entitats externes a la fundació i, els 170 restants, pel TecnoCampus.

Font: Memòria del TecnoCampus del curs 2013-2014

4.1.1.1.4.4. Curs 2014-2015

Durant aquest curs, el TecnoCampus va seguir desenvolupant les estratègies en favor de l'emprenedoria que hem mencionat en els anteriors apartats. En aquest sentit, tot i que es van organitzar noves convocatòries de programes com els ja consolidats "Innoemprèn" o "Aprendre a Emprendre", la memòria del curs 2014-2015 no recull les dades referents als mateixos.

Centrant-nos en el parc empresarial cal remarcar que, a finals de l'any 2014, hi havia instal·lades un total de 112 empreses i institucions, factor que va suposar una ocupació mitjana global del 85%. Així mateix, el nombre mitjà d'usuaris diaris del parc va quedar establert en 3.556 persones.

En quant a la Incubadora d'empreses, ubicada a la primera planta del TC2, cal remarcar la presència, en el moment de publicar-se la memòria, d'un total de 21 projectes. Aquesta xifra equivaldria a un 100% d'ocupació. No obstant això, cal considerar que, tot i que la Incubadora disposa de 21 espais, segurament va haver-hi una certa rotació de projectes al llarg de l'any, de manera que, segurament, el percentatge d'ocupabilitat va acabar baixant, tal i com va succeir durant el curs 2013-2014.

D'altra banda, el Servei d'Emprenedoria del TecnoCampus, reconvertit i integrat dins de l'Oficina Mataró Empresa, que es va crear al març del 2014, va afavorir la creació de 58 noves start-ups i va donar assessorament a 434 emprenedors. Així mateix, des de la ja mencionada Oficina Mataró Empresa, es van portar a terme un total de 220 tramitacions i es van gestionar 108 llicències d'activitat.

Pel què fa als serveis d'acceleració empresarial, el TecnoCampus va treballar, durant el curs 2014-2015, en els diferents àmbits que ja havia desenvolupat en anys anteriors. En dades generals, els programes van beneficiar a un total de 814 empreses. Concretament destaquen iniciatives com l'StartUp Catalonia, un programa pel qual, les acceleradores d'empreses participants, es comprometen a accelerar 12 empreses diferents. D'altra banda, també cal remarcar programes com el Business Landing, el Reempresa o el CooperaTèxtil, iniciativa aquesta última que comptava amb el suport de 254 entitats. Així mateix, el programa d'acceleració dedicat al finançament avançat per a les empreses va aixecar, durant el curs 2014-2015, un total de 4,5 milions d'euros.

En el cas dels premis CreaTic, a l'edició del 2014 van comptabilitzar-se 9 projectes finalistes, 3 dels quals van ser reconeguts durant la Nit dels Emprenedors, esdeveniment celebrat al Centre de Congressos del TecnoCampus al novembre del mateix any.

En quant a l'activitat derivada del Centre de Congressos, cal resaltar la realització, al 2014, d'un total de 306 actes que van portar a les instal·lacions del TecnoCampus unes 29.000 persones. De tots els esdeveniments realitzats, però, 136 (44%) van ser organitzats per entitats externes a la fundació i, els 170 restants, pel TecnoCampus.

Finalment convé mencionar que, segons es recull a la memòria del curs 2014-2015, els empresaris van donar als serveis del parc una valoració mitjana de 7,5 (sobre 10).

Font: Memòria del TecnoCampus del curs 2014-2015

4.1.1.1.4.5. Curs 2015-2016

A l'igual que havia passat en anys anteriors, el TecnoCampus va seguir desenvolupant estratègies en favor de l'emprenedoria com el ja consolidat "Innoemprèn", iniciativa que va comptar, durant aquest curs, amb la participació d'un total de 9 persones.

Pel què fa al parc empresarial, la memòria del curs 2015-2016 xifra en 120 el nombre d'empreses i institucions allotjades, factor que suposa una mitjana d'ocupació global superior al 90%. Així mateix, es determina que, en total, aquests negocis donen feina a un total de 720 persones.

En quant al número de projectes instal·lats a la Incubadora d'empreses, en el moment de redactar la memòria es van comptabilitzar 18 empreses diferents, fet que ens indica que, en aquest moment, la instal·lació es trobava ocupada en el 86% de la seva capacitat total.

D'altra banda, des del Servei d'Emprenedoria del TecnoCampus i l'Oficina Mataró Empresa es va afavorir, durant el curs 2015-2016, la creació de 60 noves start-ups. En aquest sentit, es va donar assessorament a 542 emprenedors, es van portar a terme un total de 2.671 tramitacions i es van gestionar 866 llicències d'activitat.

Pel què fa als serveis d'acceleració empresarial, el TecnoCampus va seguir treballant, durant el curs 2015-2016, segons el que ja havia fet en anys anteriors. Dins del programa de l'StartUp Catalonia, la fundació va afavorir a un total de 15 empreses que van veure incrementada la seva facturació en un 86%. A la vegada, el TecnoCampus va seguir desenvolupant iniciatives com Reempresa o CooperaTèxtil.

En el cas dels premis Creativ, que al 2015 van celebrar la seva quinzena edició, es va registrar un record de participació, doncs es van presentar un total de 39 candidatures, 9 de les quals dins de la categoria d'emprenedoria universitària.

En quant a l'activitat derivada del Centre de Congressos, cal ressaltar la realització, al 2015, d'un total de 307 actes que van portar a les instal·lacions del TecnoCampus unes 30.000 persones. De tots els esdeveniments realitzats, però, 147 (48%) van ser organitzats per entitats externes a la fundació i, els 160 restants, pel TecnoCampus.

Finalment, com a curiositat i tal i com es recull a la memòria del curs 2015-2016, els empresaris van donar als serveis del parc una valoració mitjana de 7,7 (sobre 10).

Font: Memòria del TecnoCampus del curs 2015-2016

4.1.1.1.4.6. Curs 2016-2017

Durant el curs 2016-2017, el TecnoCampus va seguir apostant pel desenvolupament dels programes de foment de l'emprenedoria que ja desenvolupava en anys anteriors. No obstant això, cal ressaltar la creació del SomHackathon, un esdeveniment que, des d'aquest curs, s'ha celebrat de forma ininterrompuda i que té per objectiu reunir joves estudiants de diferents branques del coneixement en equips multidisciplinaris per tal de què, els propis participants, dissenyin un projecte tecnològic (majoritàriament) que doni resposta a un repte plantejat. Així mateix, cal mencionar que, els diferents projectes que se'n pugui derivar, han de defensar la seva proposta davant d'un tribunal que, al seu torn, decidirà els dos equips, un format per universitaris i l'altre per estudiants de secundària, guanyadors.

D'entre altres novetats, també cal ressaltar l'adhesió del TecnoCampus al programa YUZZ, una iniciativa promoguda pel Banco Santander que té com a objectiu fomentar l'esperit emprenedor

a partir de la facilitació de determinades eines i la possibilitat de guanyar una estada a Silicon Valley. En aquesta direcció, a la memòria del curs 2016-2017 es comenta la participació en el programa d'un total de 30 projectes dels quals, 18 d'ells, van ser seleccionats per a optar als premis finals.

D'altra banda, la celebració del "Weekend Challenge", que ja s'havia realitzat en anys anteriors, va oferir a 55 estudiants de la universitat la possibilitat de treballar, durant un cap de setmana, en la creació de la seva pròpia proposta empresarial.

Pel que fa al parc empresarial, la memòria del curs 2016-2017 xifra en 122 el nombre d'empreses i institucions allotjades, el que significa una ocupació mitjana del 98%. En quant a la modalitat dels negocis instal·lats, que agrupen un total de 733 treballadors, cal especificar que, el 43% dels mateixos, desenvolupa tasques derivades del sector de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). Així mateix, un 57% de les empreses estan formades per menys de 5 treballadors. En aquesta direcció i comptant que un 41% de les entitats disposa d'una plantilla compresa entre els 5 i els 30 treballadors, solament hi ha un 2% que disposa de més de 30 assalariats, factor que ens demostra que, al TecnoCampus, predominen les pimes.

En el cas de la Incubadora d'empreses, en el moment de redactar la memòria es van comptabilitzar 15 projectes diferents, factor que suposava, en aquell moment, una ocupabilitat total del 71%.

D'altra banda, des del Servei d'Emprenedoria del TecnoCampus i l'Oficina Mataró Empresa es va afavorir, durant el curs 2016-2017, la creació de 62 noves start-ups. En aquest sentit, es va atendre a 510 emprenedors, es van portar a terme un total de 2.632 tramitacions, es van gestionar 671 llicències d'activitat i es van realitzar 60 sessions formatives.

En quant als serveis d'acceleració empresarial, la fundació va seguir treballant, durant el curs 2016-2017, segons el que ja havia fet en anys anteriors. Dins del programa de l'StartUp Catalonia, anomenat com a Pla Embarca, la fundació va afavorir a un total de 14 empreses. No obstant això, als ja tradicionals Reempresa i CooperaTèxtil, però, s'hi van afegir dues noves propostes. D'una banda, 9 empreses van participar en la primera edició del programa d'internacionalització GoGlobal. De l'altra, la creació de Reimagine Textile, una aposta de ciutat que ha d'incentivar la creació de projectes innovadors en el sector del tèxtil, va afavorir la concessió de sis guardons a projectes vanguardistes en aquest camp.

Així mateix, a la setzena edició dels premis Creativ es van presentar 34 candidatures, 9 de les quals dins de la categoria d'emprenedoria universitària. En aquest sentit, tot i que la xifra de participants va ser inferior a la de l'anterior any, es va poder mantenir la tendència en quant a nombre d'emprenedors que hi van prendre part.

En relació al Centre de Congressos, cal resaltar la realització, al 2016, d'un total de 370 actes. En dades d'afluència, 27.000 persones van accedir, al llarg de l'any, a les diferents sales ubicades a l'equipament que forma part del TC2.

Font: Memòria del TecnoCampus del curs 2016-2017

4.1.1.1.4.7. Curs 2017-2018

Al llarg del curs 2017-2018 el TecnoCampus va seguir desenvolupant la seva política de foment de l'emprenedoria, estratègia que, cada cop més, està apostant per accions pròpies impulsades des de la institució. En aquest sentit, i respecte el curs anterior, es van programar noves edicions d'algunes d'apostes d'èxit com el Som Hackathon, certamen que va guanyar, tal i com queda publicat a la memòria, una "app" que fomenta el desplaçament a peu dins de les ciutats. Així

mateix, la nova edició del Weekend Challenge va comptar amb la participació d'un total de 60 estudiants que van acabar desenvolupant 14 idees de negoci. Al mateix temps, la nova convocatòria del Programa Explorer es va tancar amb la participació de 40 projectes dels quals, 16 d'ells, van acabar passant a la final. Pel què fa a una altra novetat, destaca la Xarxa Emprenedoria, una trobada entre responsables d'universitats i estudiants de les mateixes que han desenvolupat projectes emprenedors que ha de servir per a fomentar l'intercanvi de coneixements i per a poder treballar o idear nous mètodes i estratègies en matèria d'innovació i iniciativa empresarial.

Pel què fa al parc empresarial, la memòria del curs 2017-2018 recull que, en el moment de publicar-se, hi havia instal·lades al TecnoCampus 118 empreses i 4 entitats (PIMEC, Cambra de Comerç, Fagem i Gentic), és a dir, un total de 122 corporacions. En aquesta direcció, es va comptabilitzar una ocupació mitjana global del 98%. El número de treballadors derivats del negoci, al seu torn, s'elevava fins als 823, xifra molt superior a la d'anys anteriors. En quant a la modalitat dels negocis instal·lats, però, aquesta categoria no presenta grans canvis ja que, seguint la tendència de cursos previs, un 44% dels mateixos desenvolupava tasques derivades del sector de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). Així mateix, un 51% de les empreses (excloent-hi les entitats) estaven formades per menys de 5 treballadors, dada oposada al 2,5% que, en aquell moment, representaven els projectes amb més de 30 assalariats.

En el cas de la Incubadora d'empreses, en el moment de redactar la memòria es van comptabilitzar 21 projectes, factor que suposava, en aquell moment, una taxa d'ocupabilitat del 100%.

D'altra banda, durant el curs 2017-2018, el Servei d'Emprenedoria del TecnoCampus i l'Oficina Mataró Empresa van afavorir la constitució de 67 noves empreses. En dades generals, es va atendre a 524 emprenedors, es van portar a terme un total de 2.158 tramitacions, es van gestionar 552 llicències d'activitat i es van realitzar 78 sessions formatives. Així mateix, la conversió del TecnoCampus en un punt PAE al març del 2018 ha donat la possibilitat en el mateix de gestionar, de forma més àgil, les altes d'activitat de les empreses i els tràmits de constitució de societats.

En quant als serveis d'acceleració empresarial, el TecnoCampus va seguir (i ampliar en alguns casos) amb la seva oferta. En aquest sentit, es va portar a terme la segona edició del programa GoGlobal, convocatòria que va comptar amb la participació de 6 projectes. Pel què fa al Reempresa, es van completar 12 traspassos amb èxit. Així mateix, en el marc del Cooperatextil, es van seguir gestionant demandes de fabricació. En l'apartat de novetats, però, hem de destacar una sèrie de factors de rellevant importància. D'una banda, es van crear dues acceleradores d'empreses. La primera d'elles, batejada amb el nom de "Fashioneers", va acollir 12 projectes empresarials innovadors relacionats amb el tèxtil. La segona, en canvi, coneguda amb el nom de KENKO, va afavorir cinc empreses del sector salut. D'altra banda, també es va impulsar un congrés, format per tres trobades, en què es va parlar de la internacionalització i els mercats alemany, francès i colombià.

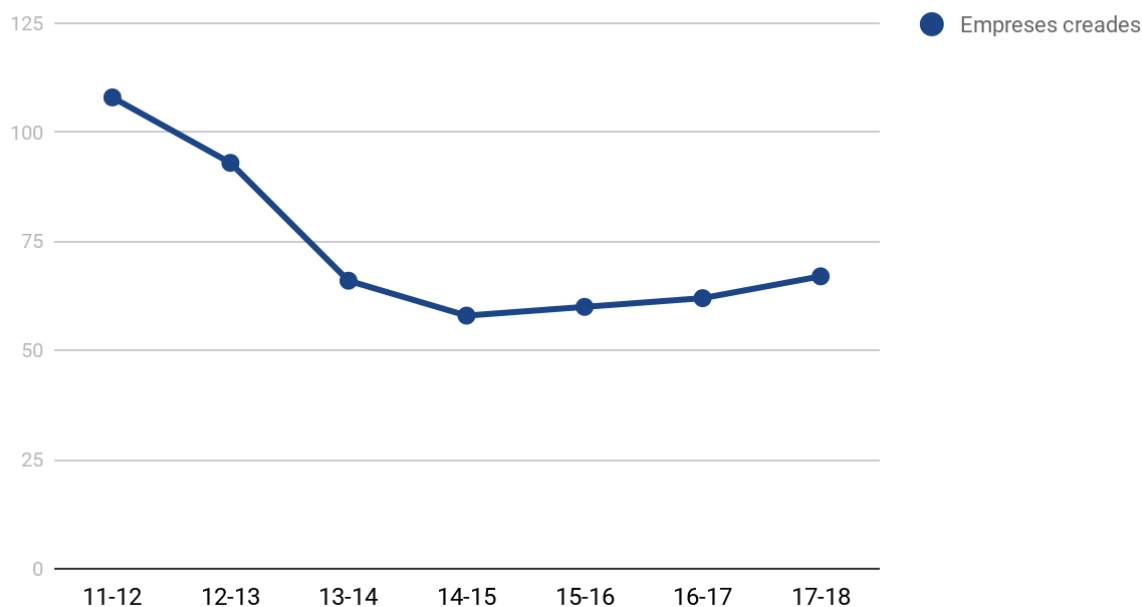
Pel què fa als premis CreaTic, a la dissetena edició dels mateixos es van presentar 34 projectes. Finalment, en el que es refereix al Centre de Congressos, aquesta infraestructura va acollir, al llarg del curs 2017-2018, un total de 407 actes, esdeveniments que van atraure, aproximadament, unes 27.000 persones.

Font: Memòria del TecnoCampus del curs 2017-2018

4.1.1.1.4.8. Evolució de les dades

Aglutinant totes les dades mencionades amb anterioritat es poden extreure una sèrie de conclusions sobre la gestió i el posicionament del TecnoCampus com a centre de referència en l'ecosistema empresarial de Mataró i el Maresme. Nosaltres, a partir d'una sèrie de gràfics, volem mencionar a continuació aquelles dades que hem trobat més significatives.

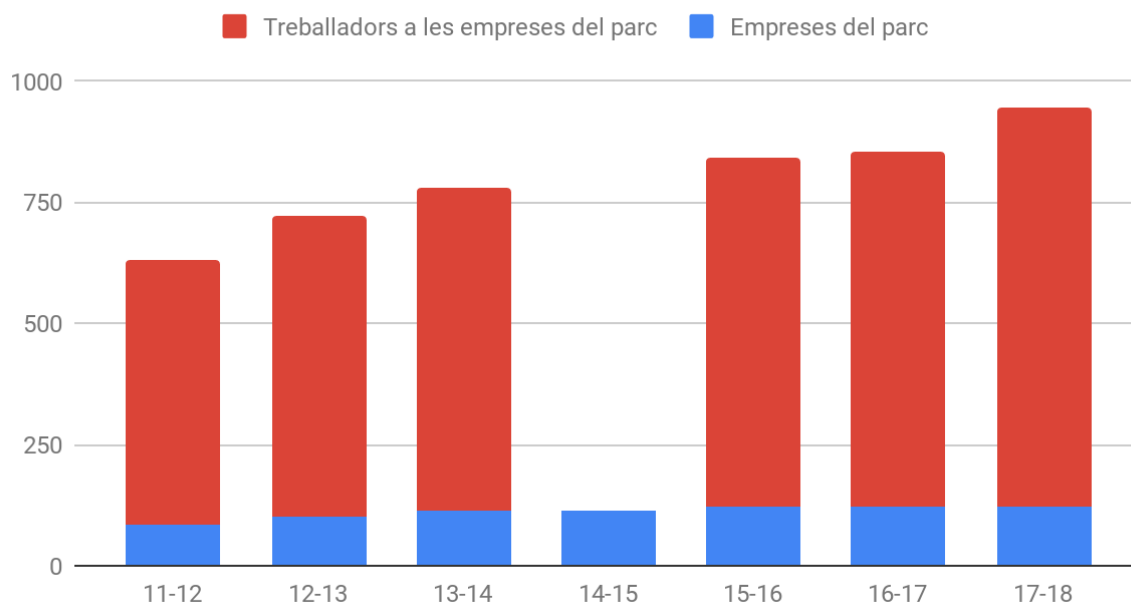
Número d'empreses creades al TecnoCampus per curs



Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes de les memòries del TecnoCampus.

En primer lloc, si analitzem el nombre d'empreses que s'ha ajudat a crear des del TecnoCampus trobem que, al llarg dels últims set cursos (sense comptar l'actual 2018-2019), s'han constituït un total de 514 empreses. Com es pot veure a la gràfica, durant els primers anys dels quals es té constància a les memòries de la fundació es van crear moltes més empreses que durant els últims cursos dels quals es té referència. Això no vol dir, no obstant, que el TecnoCampus hagi rendit a menor nivell o hagi perdut protagonisme en el sector. Al contrari d'aquesta percepció cal remarcar que, segurament, aquesta diferència és deguda a què, envers d'ajudar a entrar en el mercat a totes les peticions que puguin arribar, durant els últims cursos s'ha prioritzat recomanar el pas de constitució en empresa solament en aquells projectes que tinguin més possibilitats d'afiançar-se i triomfar. A la vegada, és remarcable que, des del curs 2014-2015, el nombre d'empreses creades ha tendit a créixer progressivament, factor que remarca l'estabilitat i la rendibilitat d'aquest servei ofert pel TecnoCampus.

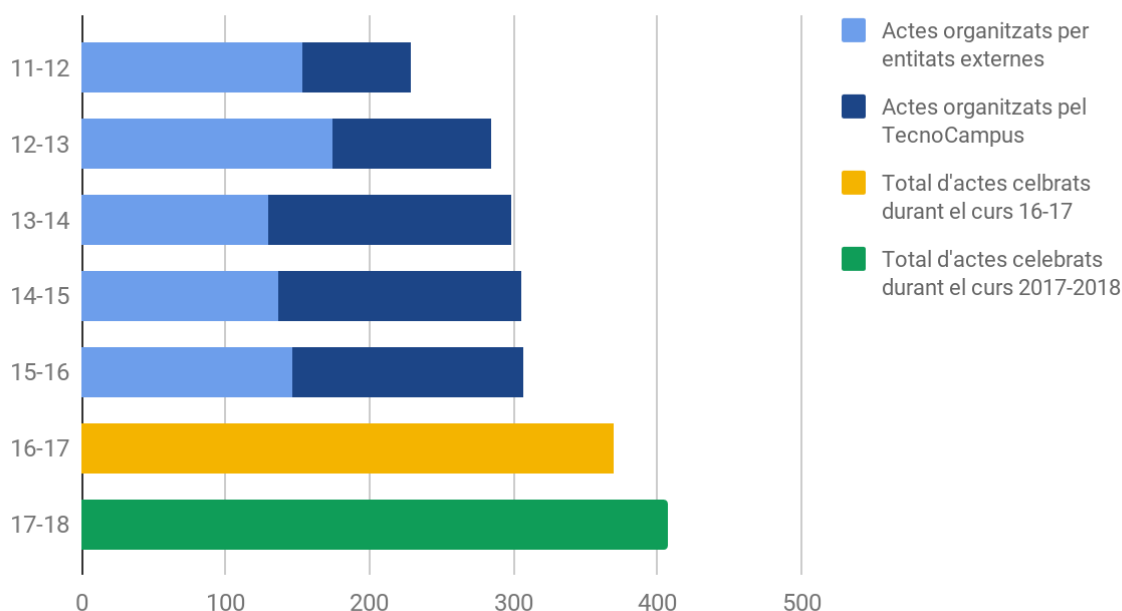
Empreses del parc i Treballadors a les empreses del parc



Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes de les memòries del TecnoCampus.

Si parlem del nombre d'empreses instal·lades al parc cal remarcar que, actualment, el seu aforament està gairebé complet. En aquest sentit, el creixement en quant a número d'empreses, entitats i organitzacions ha estat exponencial, ja que solament durant els set cursos registrats a la gràfica anterior s'ha passat de les 84 empreses i entitats del període 2011-2012 fins a les 122 que van quedar registrades a la memòria del curs 2017-2018. Pel que fa al nombre de treballadors, aquest també ha crescut notablement. En dades de l'últim període, solament de la tasca realitzada per les empreses del parc se'n derivava un total de 823 llocs de treball. En conseqüència, és remarcable la importància del complex en quant a generació d'ocupació i desenvolupament del teixit empresarial.

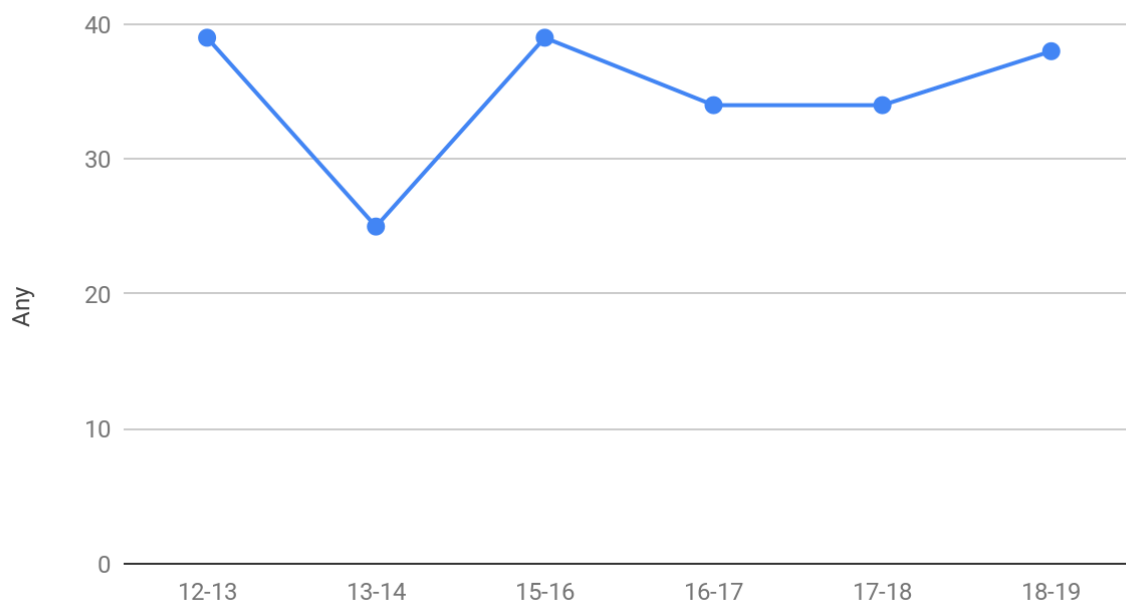
Actes celebrats al Centre de Congressos del TecnoCampus per curs



Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes de les memòries del TecnoCampus.

Tot i que l'activitat del Centre de Congressos del TecnoCampus no té perquè estar estrictament relacionada amb l'activitat pròpia del parc empresarial, sí que pot resultar un bon termòmetre de cara a poder veure quin posicionament té el campus a nivell global, doncs la celebració de congressos i altres esdeveniments és un indicador de l'activitat que s'hi genera a tots els nivells. En aquest sentit, cal destacar que, a mesura que han anat passant els anys i el TecnoCampus s'ha anat consolidant en el sector (cal precisar que el Centre de Congressos es va posar en funcionament a partir de la construcció de la seu actual), el volum d'activitats ha anat en augment, arribant a superar la barrera dels 400 actes el curs 2017-2018. Així mateix cal precisar que, en quant a la tipologia dels esdeveniments, sempre hi ha hagut una certa paritat entre el nombre d'actes organitzats per la fundació i el número d'activitats promocionades per altres entitats independents del TecnoCampus. A la vegada, si ens fixem en les dades del període comprès entre el 2011 i el 2016 podem veure que part del creixement ha vingut donat per l'augment d'actes organitzats per la fundació, factor que ens porta a la conclusió que el TecnoCampus ha millorat progressivament la seva implicació de manera que cada vegada ha estat més capaç d'impulsar actes i esdeveniments de gran valor per a la ciutat.

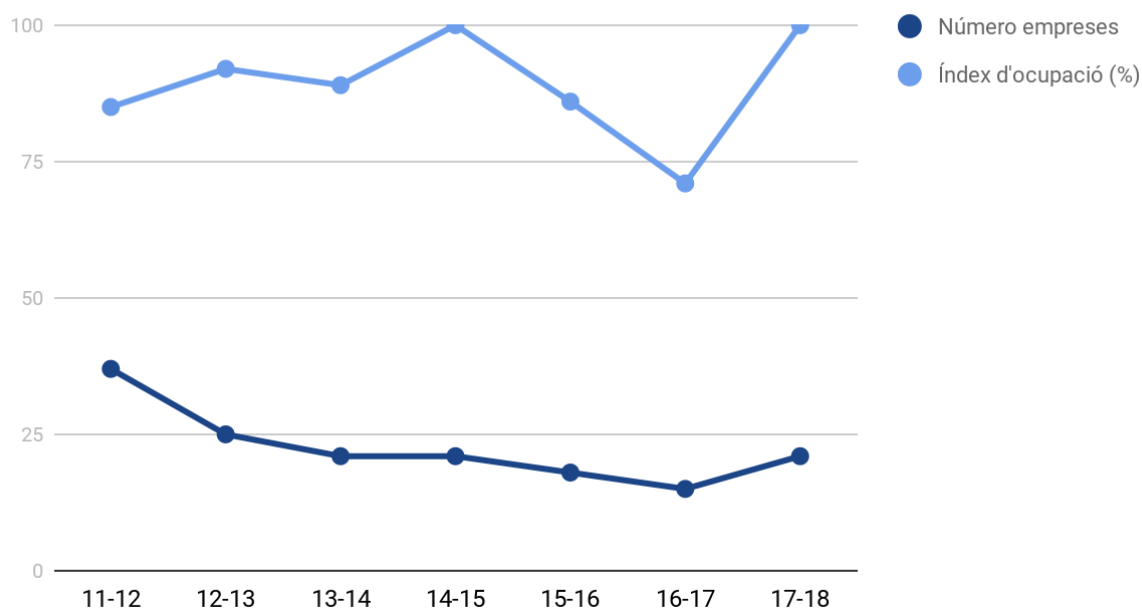
Candidatures als premis CreaTic per curs



Font: Elaboració pròpia a partir de dades del TecnoCampus i LaVanguardia.

Pel què fa als premis CreaTic, una de les apostes insígnies del TecnoCampus en el seu suport a l'emprenedoria, cal remarcar que, en quant a número de propostes presentades, hi ha hagut una certa regularitat durant els últims anys, tal i com es pot veure en la gràfica anterior, font en la que també surten reflectits els projectes presentats a l'edició d'aquest últim curs 2018-2019 (38).

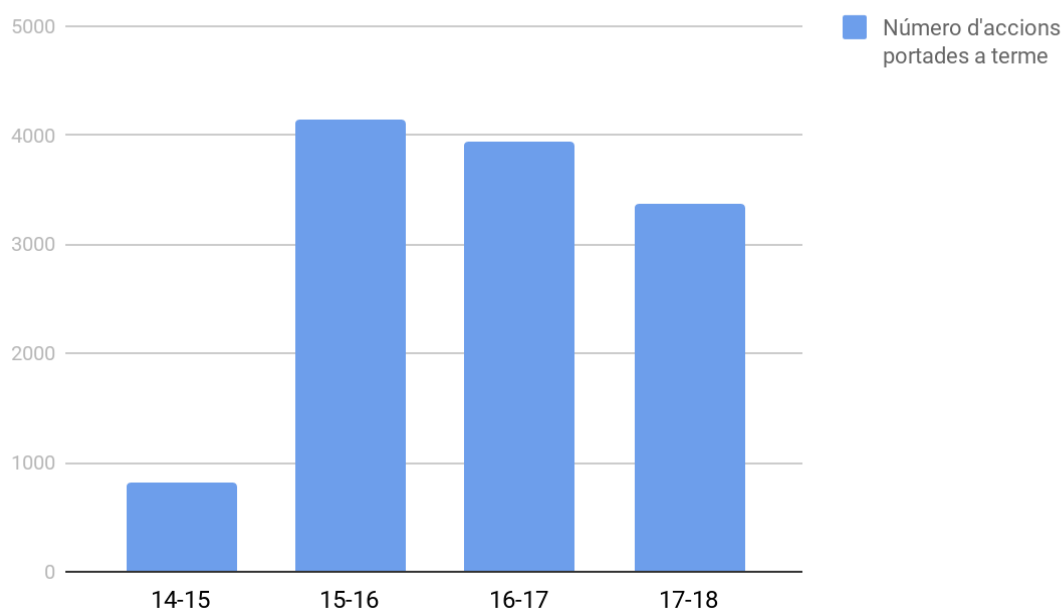
Empreses instal·lades a la Incubadora per curs



Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes de les memòries del TecnoCampus.

En parlar del número d'empreses instal·lades a la Incubadora del TecnoCampus, així com del percentatge d'ocupació que hi ha en aquest espai, les dades poden arribar a ser bastant contradictòries i no reflectir la situació real d'aquest equipament. Això és degut, bàsicament, a que la Incubadora, al llarg dels anys que porta operativa a la primera planta de l'edifici TC2, ha anat canviant de modalitat. Així mateix, el número d'oficines ha anat variant i cal considerar, alhora, que es tracta d'un espai dinàmic en què les empreses, al llarg de l'any, poden anar fluctuant o bé perquè el seu model de negoci no hagi triomfat i hagin de marxar o bé perquè es traslladen a una altra oficina. D'aquesta manera, es poden generar dades contradictòries com podria ser el fenomen representat a la font anterior en què es determina que, durant el curs 2011-2012, va haver-hi un dels percentatges d'ocupació més baixos alhora que va haver-hi, en comparació amb les dades registrades, el major número d'empreses instal·lades. Per tot això hem de considerar que la Incubadora, tot i ser un espai molt dinàmic en quant al número d'empreses que entren i surten, és un equipament que té continuïtat, és a dir, que tal i com queda reflectit a la gràfica, sempre hi ha un nombre estable d'empreses que hi estan ubicades. A la vegada, el fet que hi hagi una contínua rotació ens planteja dues idees. D'una banda, si ens fixem en les entrades, ens remarca que hi ha suficient demanda com per a seguir apostant per aquest model. De l'altra, si ens fixem en les sortides, cal plantejar la idea de què s'hauria d'intentar buscar una certa regularitat. En aquest sentit caldria mirar si, la majoria d'empreses que marxen de l'equipament, ho fan perquè fracassen com a projecte. D'aquesta manera, caldria reflexionar si seria necessari dissenyar un programa de consolidació que permeti evitar l'hipotètic tancament d'aquestes empreses i que asseguri una certa estabilitat en el conjunt de la Incubadora.

Volum total d'activitats de l'Oficina Mataró Empresa (OME) per curs

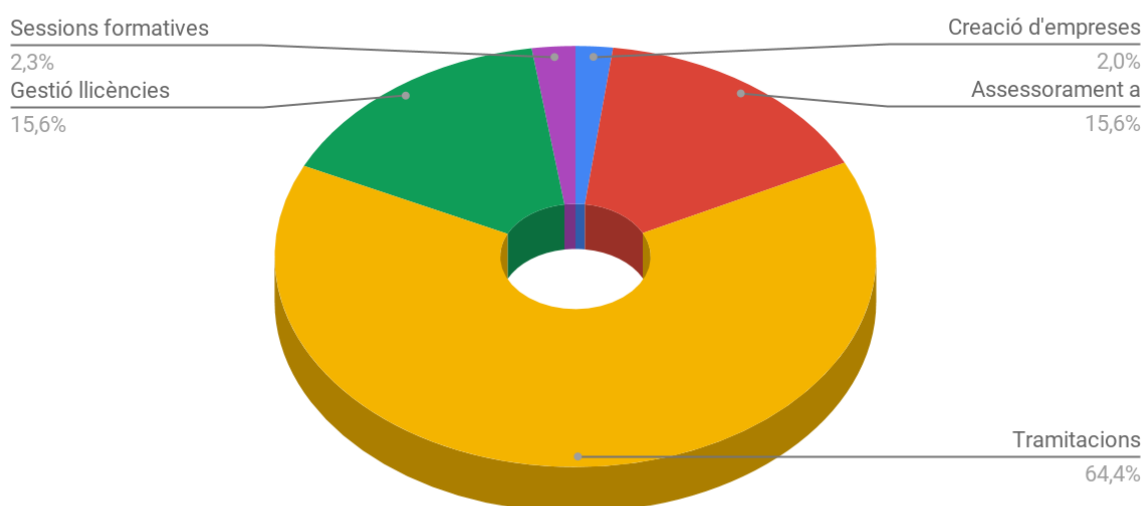


Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes de les memòries del TecnoCampus.

L'Oficina Mataró Empresa, que es va posar en marxa durant el curs 2014-2015 (fet que justifica el baix volum d'activitat registrat durant aquest curs), és el servei que ofereixen el TecnoCampus i l'Ajuntament de Mataró de cara a unificar sota la mateixa entitat totes les

gestions que, les dues institucions, porten a terme de cara a impulsar l'emprenedoria i el teixit empresarial del territori. En aquest sentit, l'àmbit d'actuació no comprèn exclusivament accions de suport a emprenedors, doncs l'objectiu és que, l'Oficina Mataró Empresa, sigui un element que pugui ser útil per a l'activitat econòmica en general. No obstant això, aquestes dades tornen a ser un element a tenir en compte de cara a poder valorar el posicionament del campus en quant a eix vertebrador de l'economia mataronina i comarcal. En aquesta direcció, si ens fixem en el volum d'activitats portades a terme, podem veure la transcendència de l'equipament, doncs durant els quatre cursos que porta operativa s'han registrat un total de 12.273 accions, fet que demostra la contínua activitat que s'hi genera.

Diversificació d'activitats de l'Oficina Mataró Empresa (curs 17-18)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes de les memòries del TecnoCampus.

Per últim, si ens fixem en la tipologia d'activitats que porta a terme l'Oficina Mataró Empresa podem veure que, la gran majoria, no correspon a accions destinades a fomentar el teixit emprenedor, tal i com hem remarcat amb anterioritat. Si agafem les dades de l'últim curs 2017-2018 veiem que la "creació d'empreses" solament va representar el 2% de l'activitat total. A la vegada, "l'assessorament a emprenedors" es va quedar en un 15,6%. En aquest sentit, el volum d'accions relacionades amb l'emprenedoria no arriba al 20% del total.

4.1.1.2. Anàlisi dels canals de distribució

Els canals de distribució fan referència a tots aquells productes que els fabricants posen a disposició dels consumidors. En aquest cas es distingeixen dos espais: els físics i els virtuals.

4.1.1.2.1. Infraestructura física i situació actual

En aquest cas, creiem que l'antiga seu de Caixa Laietana (actualment, edifici de Bankia), localitzada al carrer Puig i Pidemunt al Pla d'en Boet és la millor opció per dur a terme l'ampliació. De fet, aquesta idea no és nova ja que el Ple celebrat el passat 7 de març va aprovar

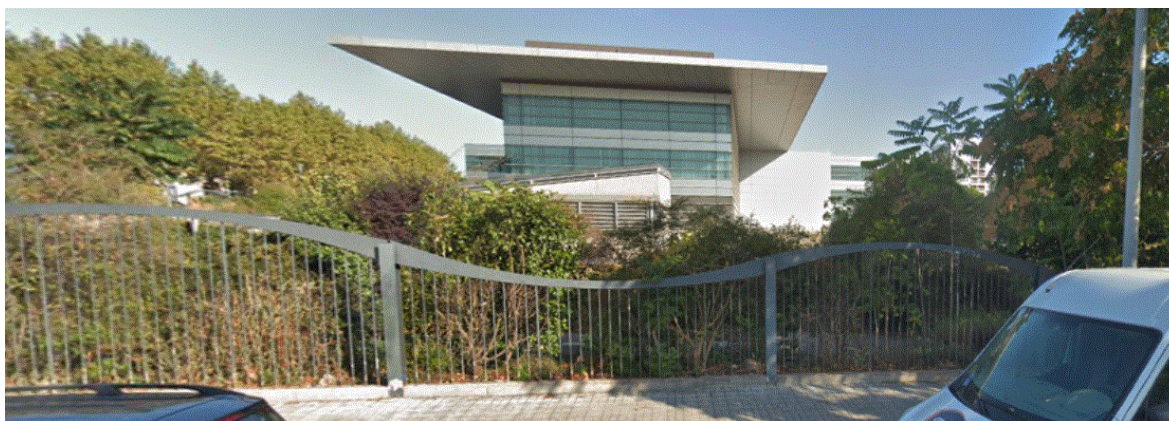
una Proposta de resolució, presentada per CiU amb el suport d'ERC-MES, en referència a l'edifici que es troba al polígon industrial. La proposta es va aprovar amb el suport de tots els grups polítics municipals i l'abstenció del PSC. El text íntegre deia així:

“Un dels millors equipaments de la ciutat és l'antiga seu de la Caixa Laietana, situada al Pla d'en Boet. Un equipament magnífic quan va ser construït, però que malauradament es troba en un estat cada dia més degradat i lamentable. L'actual propietari de Bankia té l'edifici completament abandonat, hi creix una vegetació desenfrenada, amb una proliferació incontrolada de colònies de gats. Això crea una situació desfavorida i contrària a la salut pública [...]”

L'edifici es troba situat en un dels punts d'entrada de la ciutat, a tocar de la Laia L'Arquera, del Tecnocampus, al costat de Mossos d'Esquadra, de l'Edifici de Vidre i d'instal·lacions esportives importants de la ciutat. És justament per aquesta situació estratègica que l'edifici hauria d'esdevenir una imatge de la ciutat, mentre que la realitat és que, a causa del seu estat, ofereix una imatge completament decadent, de deixadesa i abandonament. Per tant, donades totes les seves possibilitats, situació, amplitud i instal·lacions, podria esdevenir una peça molt important per a la ciutat, la qual també manca d'espais com aquest. Per aquest motiu l'alcalde, en David Bote, el va reclamar per carta al director de zona de Mataró de l'entitat financera, Alfredo Lopera. En el seu escrit, Bote considera que l'edifici podria ser "molt rellevant per a la ciutat", per la qual cosa reclama a l'entitat financera que estudiï explorar la viabilitat de la cessió gratuïta per 50 anys de l'edifici i el seu entorn. Una cessió l'objectiu de la qual és donar cabuda al creixement del projecte TecnoCampus, ubicant en aquest edifici una ampliació del centre d'incubació d'empreses. Tanmateix, també s'hi podrien destinar espais per a la formació universitària en l'àrea d'empresa, salut i enginyeria. D'aquesta manera, s'evitaria també la degradació continuada i progressiva d'un edifici que hauria de ser imatge de la ciutat, però que els responsables actuals de Bankia el tenen completament abandonat i en desús.

Dit això, la infraestructura física inclou tota la construcció exterior i, per tant, fa referència tot el terreny delimitat per les valles d'acer. Així doncs, la superfície abarca un recinte bastant ampli dins del qual s'inclou un parking i el mateix edifici. Per suposat, també fa referència a l'espai interior d'aquest últim i, en conseqüència, a totes les futures oficines, espais comunals i tota la restauració interna.

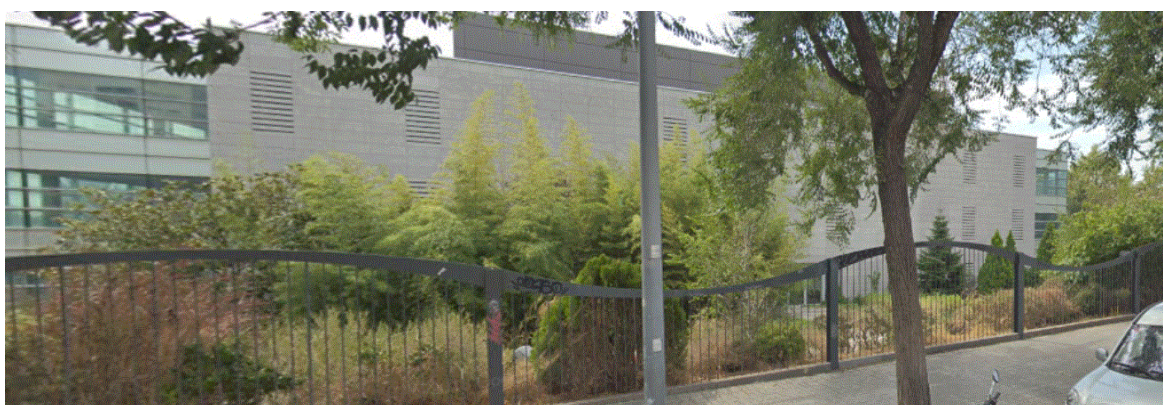
Visió carrer Puig i Pidemunt



Visió Avinguda de Lluís Companys



Visió carrer Serra i Moret



Visió carrer Pablo Iglesias



4.1.1.2.2. Infraestructura Virtual

D'altra banda, es té previst que la hipotètica ampliació mantindrà la intranet ja existent dins d'un producte virtual en el qual s'inclouran tots els serveis empresarials de valor afegit. Com s'havia remarcat a l'apartat del model d'incubadores del TecnoCampus, es tracta d'un programa que funciona com un accelerador d'empreses, és a dir, com el conjunt d'accions que ajuden a créixer a les diferents empreses presents al viver. Aquesta plataforma engloba els serveis de

consultoria, gestió i administració, capital, comunicació i networking, adquisició de coneixements, mentorització i finançament entre d'altres. Tanmateix, l'ampliació (com la pròpia incubadora), no oferirà cap mena de finançament directe a les empreses ja que, en part, la institució no actua com a inversor. Per tant, mantindrà la seva identitat i el paper de "facilitador" de contactes d'interès per tal que les StartUps connectin amb inversors o bé puguin rebre qualsevol mena de beca o ajuda pública. És a dir, les empreses i els professionals ubicats a la nova incubadora tindran accés a la plataforma de Solucions d'Acceleració empresarial, que es defineix com aquell conjunt de serveis orientats a enfortir i accelerar el procés de creixement de les noves empreses innovadores i tecnològiques.

Fases i principals serveis del programa

	VALIDACIÓ	CREIXEMENT	ACCELERACIÓ
CONSULTORIA	Model de negoci	Noves oportunitats	Escalabilitat
	Tutoria + quadre de comandament		
	Mentoring + assessoria especialitzada		
CAPITAL	Road Map de capital		
COMUNICACIÓ I NETWORKING	Social Media + Network		
CONEIXEMENT	Adquisició de coneixements aplicats		

*Cal especificar que en aquest producte es poden incloure, en apartats posteriors, propostes interessants extretes a partir de les entrevistes a les empreses.

4.1.1.3. Segmentació del mercat

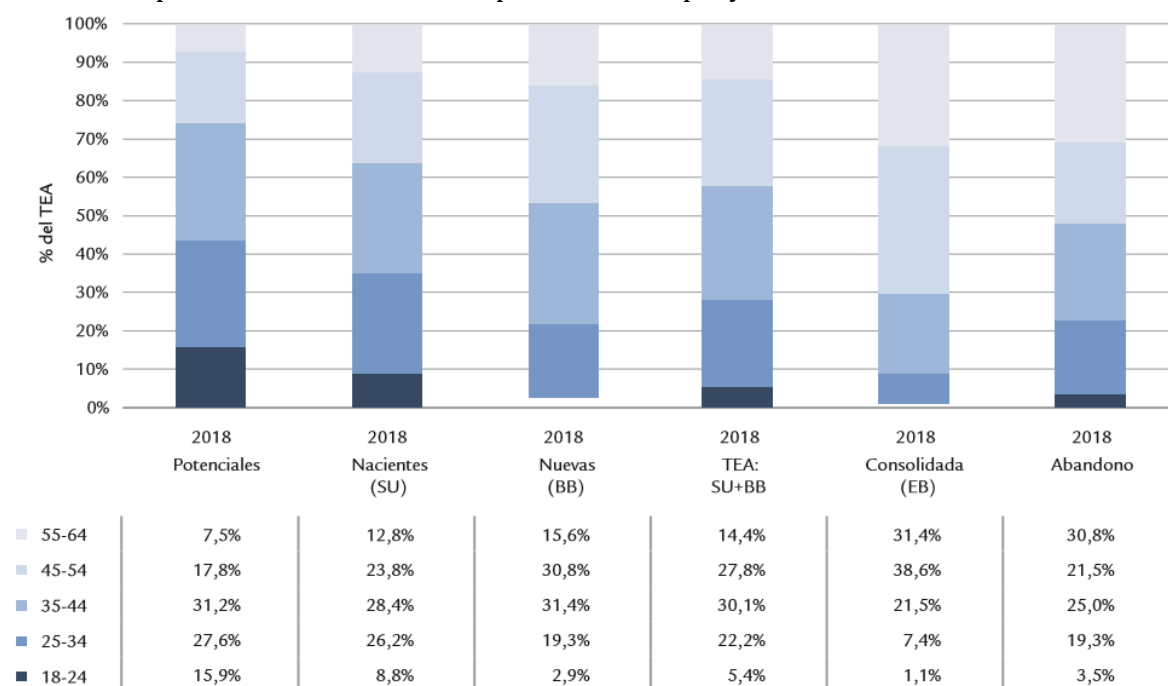
En aquest cas, es segmentarà el mercat en funció de diferents variables per tal de detectar els clients potencials. Per això, s'utilitzaran tots els estudis relacionats amb la taxa d'activitat emprenedora o TEA, magnitud la qual mesura totes les iniciatives emprenedores del mercat en un període de menys de tres anys i mig. Aquest índex capta les característiques de la dinàmica emprenedora en un país i, per aquest motiu, és una bona eina per justificar quin és el públic objectiu dels projectes relacionats amb aquesta temàtica. Per exemple, si es parla d'un TEA del 8% vol dir que, de cada 100 persones, n'hi ha hagut 8 que han emprès en els últims tres anys i mig. L'informe més important on es reflecteixen les dades d'aquesta activitat es coneix com el Global Entrepreneurship monitor (GEM). Dit això, aquestes són les variables a estudiar:

1. Demogràfiques:

1.1 Edat

L'edat és un factor de gran importància en el moment d'estudiar el procés emprenedor, ja que el pas del temps determina el grau d'experiència i els coneixements de cada individu i, en conseqüència, la seva capacitat d'identificar i explotar les oportunitats de negoci. Per tant, l'edat mitjana de les persones està relacionada amb el grau d'avanç de les fases del procés emprenedor i, per aquest motiu, també és probablement un dels trets més distintius per caracteritzar les persones involucrades en cada etapa. Per exemple, les dades Gem en 2018 indiquen que a Espanya l'edat mitjana de les persones identificades com a empreses potencials era de 37,3 anys, mentre que l'edat dels emprenedors en fase inicial i la dels consolidats era de 42,2 i 49,5 anys respectivament.

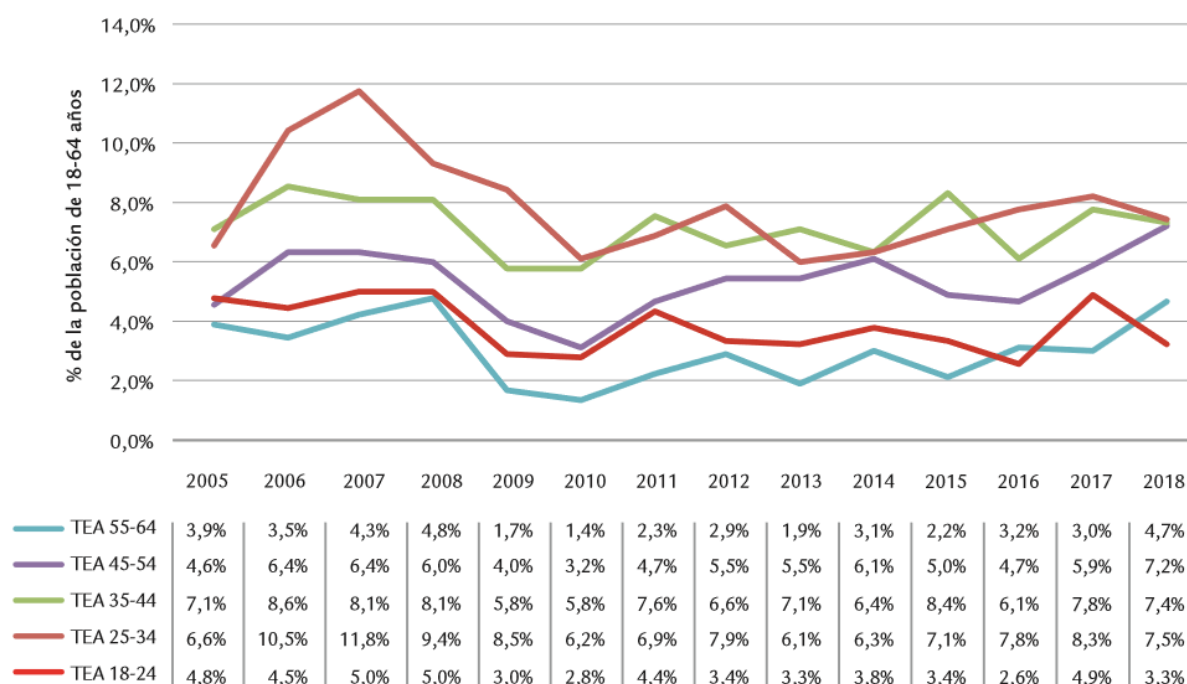
Distribució per edat dels col·lectius emprenedors a Espanya al 2018



Font: GEM Espanya, APS 2018.

Per franques d'edat, el gràfic anterior mostra que al 2018 les persones d'entre 35 i 44 anys van representar el subconjunt de major pes relatiu tant de la població emprenedora potencial (31,2%) com de la població emprenedora en fase inicial (30,1%). D'altra banda, el tram d'edat amb menor pes relatiu va ser de 55 a 65 anys en el cas de la població emprenedora potencial (7,5%) i el de 18 a 24 anys en el cas de la població emprenedora en fase inicial (5,4%). Dins de la població identificada com a empresaris consolidats, el tram d'edat més característic va ser el de 45 a 54 anys (38,6%); mentre que dins del sector de la població més involucrada en l'abandonament de negocis va ser el de 55 a 64 anys (30,8%). A ambdós casos però, les persones de 18 a 24 anys van representar el subconjunt menys representatiu (1,1% y 3,5%, respectivament).

Evolució de l'índex TEA per edats a Espanya durant el període 2005-2018



Font: GEM Espanya, APS 2018.

Tal i com s'ha vist, la distribució de la població emprenedora per la variable "edat" permet anticipar que hi ha un patró ben definit: quanta més maduresa acumula una persona llavors és més probable que aquesta es trobi en una etapa més avançada dins del procés emprenedor. Tanmateix, hi ha alguns factors que redueixen la propensió a emprendre a partir d'un llindar d'edat determinat (per exemple, la pèrdua d'energia, la recerca d'una major estabilitat o l'edat de jubilació), de manera que la relació entre l'edat i la TEA no és lineal, sinó que presenta una forma de "U" invertida.

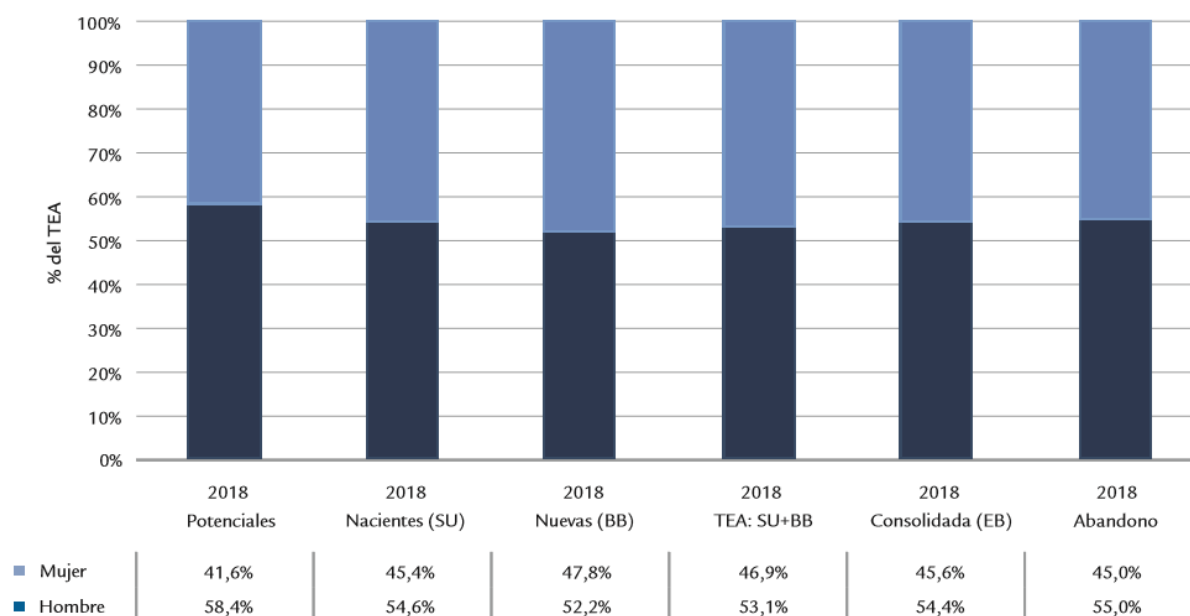
El gràfic anterior mostra que, tant la població espanyola de 18 a 24 anys com la de 55 a 64 anys, van ser les menys propenses a emprendre al 2018 (només 3,3% i el 4,7% respectivament). D'altra banda, la població de 25 a 34 anys va mostrar el pic més alt en quant a la participació en activitats emprenedores (7,5%), seguides de les poblacions de 35 a 44 (7,4%) i de 45 a 54 anys (7,2%). En tots tres casos però, els nivells d'emprenedoria estan per sobre de la mitjana global espanyola estimada al 2018 que va arribar al 6,4% (considerant com a objecte de mesura la població adulta d'entre 18 a 64 anys).

Una visió general del gràfic permet arribar a la conclusió que les persones de 25 a 34 i de 35 a 44 anys són les que, al llarg dels anys, han tendit a emprendre més. Tanmateix, a partir dels 44-45 anys la TEA es comença a reduir significativament seguint la forma de "U" invertida exposada anteriorment. Dit això, un patró consistent és aquell que, en la recerca del públic objectiu, no només estudia el darrer any sinó que també la història compresa entre el període d'estudi (en aquest cas, 2005-2018).

1.2 Gènere

D'altra banda, el gènere és un altre aspecte sociodemogràfic de gran importància en el moment de definir els clients potencials. La figura següent mostra la distribució de TEA a Espanya al 2018 segons el gènere. Les dades mostren que el 53,1% del TEA en el darrer any està format per homes, mentre que el 46,9% està compost per dones. Aquesta diferència també es pot observar dins la població dels empresaris consolidats, sector que el 2018 va estar format per més homes (54,4%) que dones (45,6%). A més a més, la presència masculina també es va sobreposar a la femenina en quant a la població que esperava crear un negoci durant els pròxims tres anys (58,4% enfront del 41,6%). En quant a l'abandonament recent d'un projecte, hi ha un 55,0% d'homes davant un 45,0% de dones.

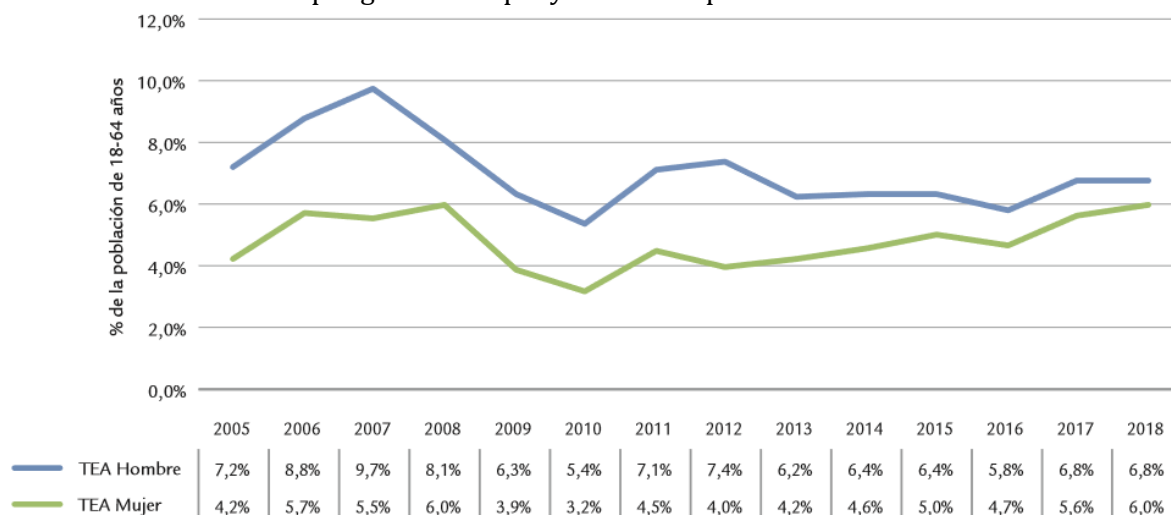
Distribució per gènere dels col·lectius emprenedors a Espanya al 2018



Font: GEM Espanya, APS 2018.

D'altra banda, la següent figura demostra que, al llarg del temps, la població adulta d'homes ha estat considerablement més propensa a emprendre que la de les dones. Tanmateix, el registre històric indica que les diferències numèriques en quant a la taxa d'activitat emprenedora cada vegada són menors.

Evolució de l'índex TEA per gènere a Espanya durant el període 2005-2018



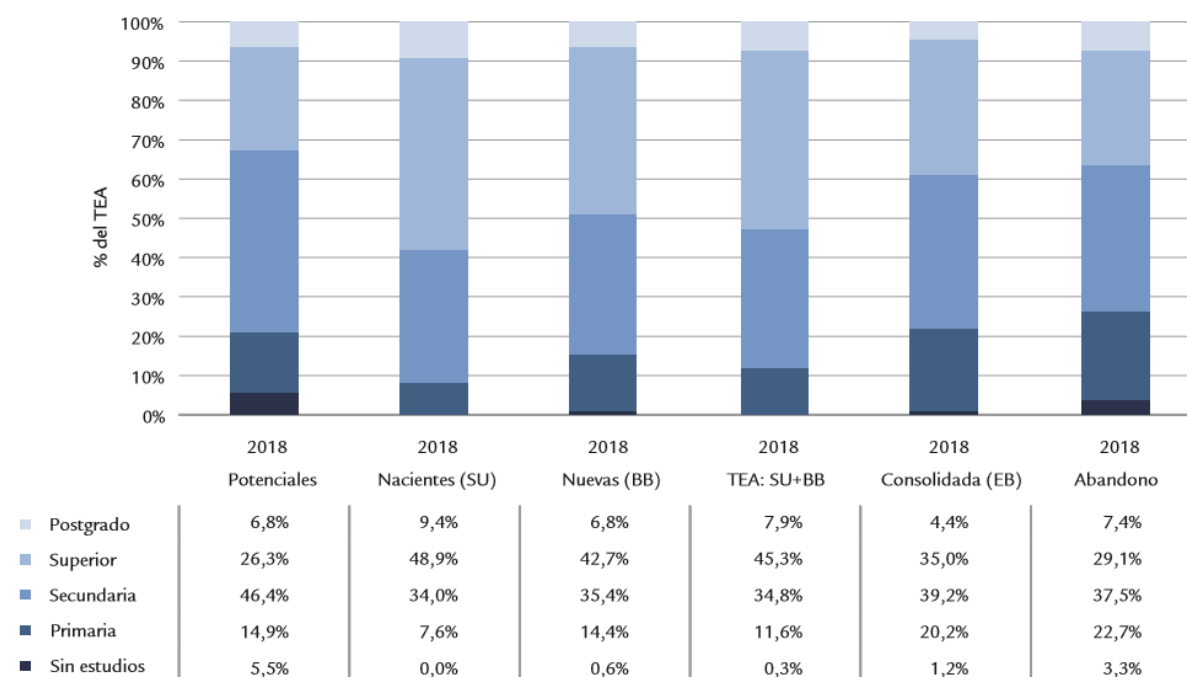
Font: GEM Espanya, APS 2018.

2. Socioeconòmiques:

2.1 Educació

D'altra banda, l'educació especialitzada és un paràmetre molt determinant ja que, segons l'estadística, una part rellevant de la població emprenedora sol tenir un alt nivell educatiu. En aquests casos, els estudiants universitaris posseeixen més capital humà, traduït com la capacitat d'aprenentatge i adquisició de coneixement per trobar, a posteriori, solucions als problemes existents, que els individus sense formació ni estudis.

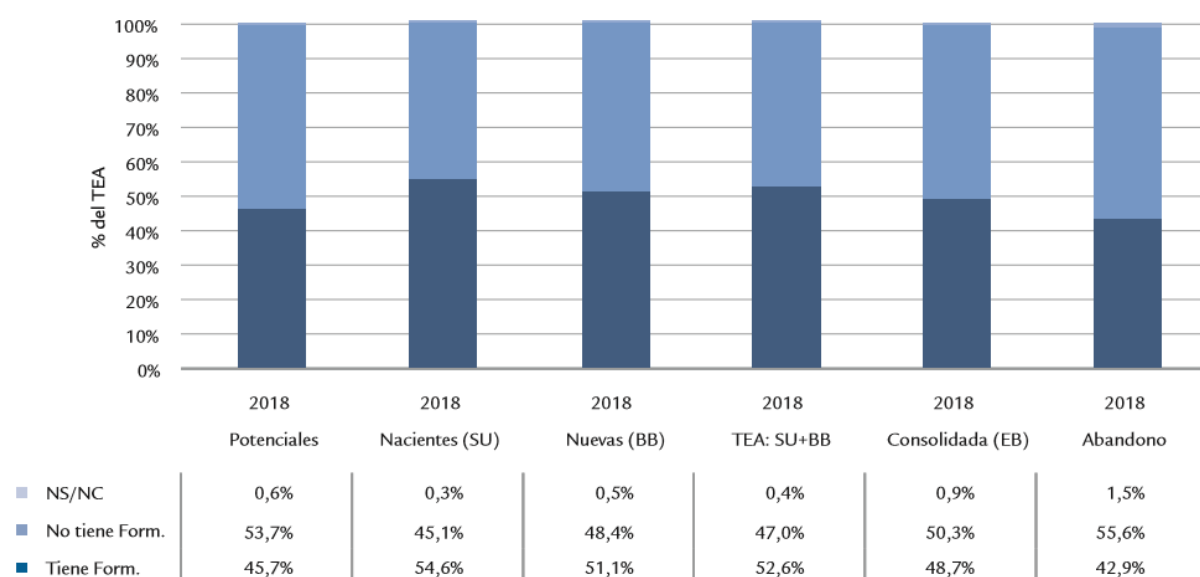
Distribució dels col·lectius emprenedors per nivell d'educació a Espanya al 2018



Font: GEM Espanya, APS 2018.

Tal i com es mostra a la figura anterior, els emprenedors d'etapa inicial tenen un nivell d'estudis superiors o de postgrau en major proporció que les persones involucrades en altres fases d'aquest procés. Concretament, es tracta d'un 53,2% d'empresaris que compten amb una educació equivalent a l'anteriorment esmentada davant del 46,8% per a persones sense educació o amb educació primària o secundària. D'altra banda, la proporció de persones amb estudis superiors o de postgrau representaven el 33,1% de la població potencial emprenedora (davant del 66,8% que tenia un nivell educatiu inferior), el 39,4% de la població d'empresaris consolidats (davant del 60,6%) i el 36,5% de la població que havia deixat un negoci en els últims 12 mesos (enfront del 63,5%).

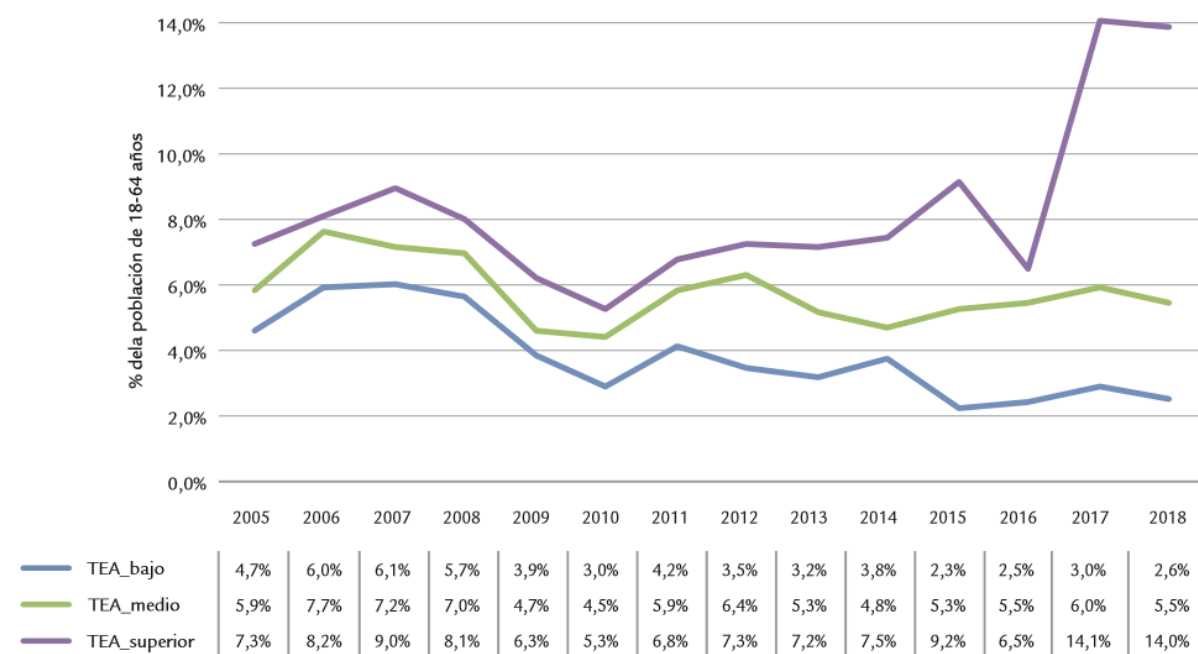
Distribució dels col·lectius emprenedors a Espanya al 2018 segons si tenen formació específica per emprendre



Font: GEM Espanya, APS 2018.

D'altra banda, la figura anterior demostra que a Espanya un 52,6% de la població emprenedora en fase inicial al 2018 havia rebut formació relacionada amb la creació d'empreses en algun moment de la seva vida. En el cas dels potencials emprenedors, la proporció de formació especialitzada per crear empreses és del 45,7%, mentre que a la població emprenedora consolidada i a la població involucrada en el recent abandonament d'un negoci, aquesta proporció representa el 48,7% i el 42,9% respectivament.

Evolució de l'índex TEA per nivell d'estudis a Espanya durant el període 2005-2018



Font: GEM Espanya, APS 2018.

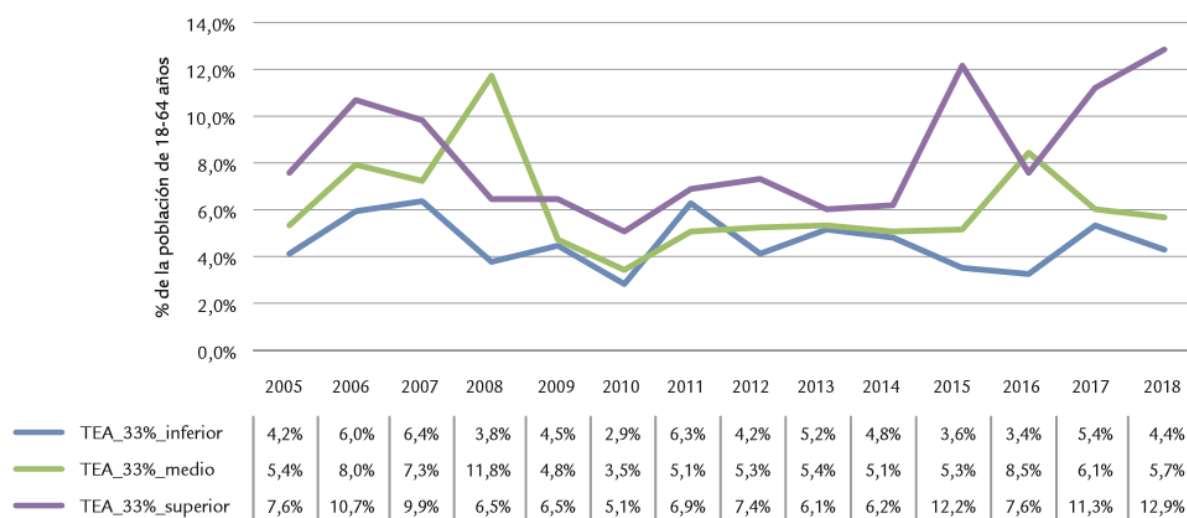
D'altra banda, la figura anterior exposa la relació entre el percentatge de la població entre 18 i 64 anys i el seu respectiu TEA en funció de la formació especialitzada. Tal i com mostra, amb el pas dels anys els adults amb un nivell educatiu superior han estat tradicionalment els més emprenedors a Espanya, seguits de persones amb educació mitjana i, finalment, persones amb baixa educació (baix fa referència a l'educació primària o sense educació, mitjà equival a l'educació secundària i alt als postgraus, educació superior o equivalents). Cal mencionar el gran creixement emprenedor de la població espanyola adulta amb estudis superiors al 2017, percentatge que s'ha mantingut durant el darrer any (14%) i també el TEA de la població amb un nivell mitjà o baix d'educació, que ha disminuït lleugerament durant aquest període.

3. Econòmiques

3.1 Nivell de renda

Finalment, el nivell d'ingressos és un tret econòmic que defineix el perfil característic de les persones involucrades en el procés emprenedor. Això és degut a que, durant les primeres etapes de la posada en marxa del negoci, la principal font de finançament són els recursos propis o els estalvis personals. Per tant, quan s'estudia el TEA en funció d'aquesta variable, normalment les persones amb rendes més elevades mostren una probabilitat més alta d'emprenedoria.

Evolució de l'índex TEA per nivell de renda a Espanya durant el període 2005-2018

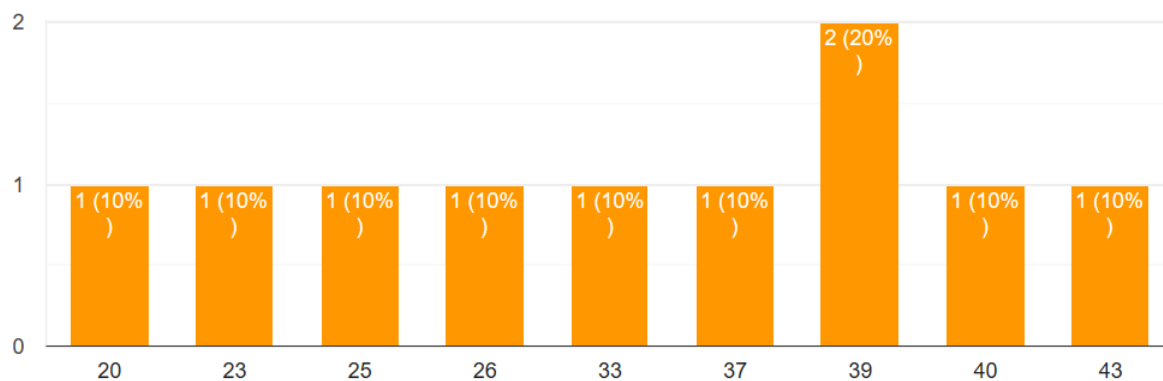


Font: GEM Espanya, APS 2018.

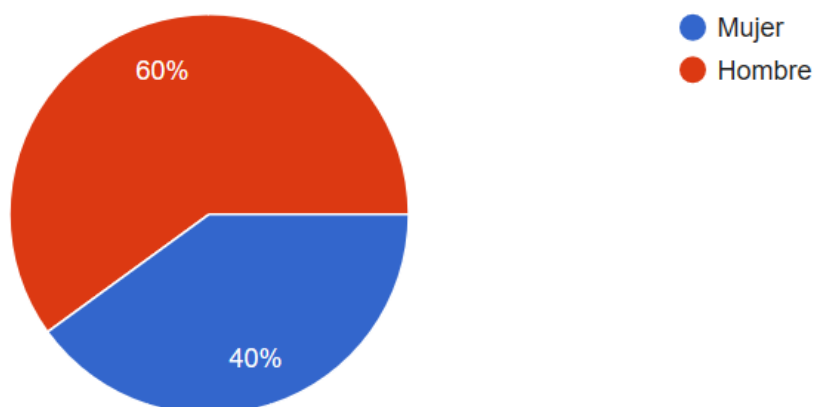
La figura anterior distingeix la població adulta en el terç inferior, mitjà i superior del nivell de renda i reflecteix que al darrer any el TEA espanyol del terç superior va ser del 12,9%; mentre que per a la població en els nivells mitjà i inferior era 5,7% i 4,4%, respectivament. De fet, a excepció d'alguns anys, el percentatge d'emprenedors en fase inicial ha estat tradicionalment més elevat a mesura que ha augmentat el nivell de renda. En els últims anys, tot i que el TEA del terç superior va mostrar una caiguda entre 2015 i 2016 (del 12,2% al 7,6%) en comparació amb un augment en el TEA de la població en el terç mitjà (de 5,3% a 8,5%), el patró vist entre el 2017 i 2018 demostra que la tendència a emprendre és superior quan també ho és el nivell de renda.

Tanmateix, no ens podem basar únicament en aquest estudi per estudiar el públic objectiu i, per aquest motiu, amb l'ajuda de les empreses vam obtenir unes dades que ens permeten segmentar el mercat de forma més concreta i específica. Aquestes s'han obtingut a través d'una enquesta les respostes de la qual contenen informació de deu emprenedors de la Incubadora i, encara que semblin pocs, tenen un valor molt important ja que, a diferència de l'estudi GEM (que valora tot el conjunt espanyol en quant al nivell d'emprenedoria i és més genèric), ens han permès traslladar la segmentació del mercat a la realitat de la fundació TecnoCampus. Per aquest motiu, l'enquesta té més valor que l'estudi anterior i, per tant, més pes en el moment d'escollir el públic objectiu. Dit això, tenim el següent:

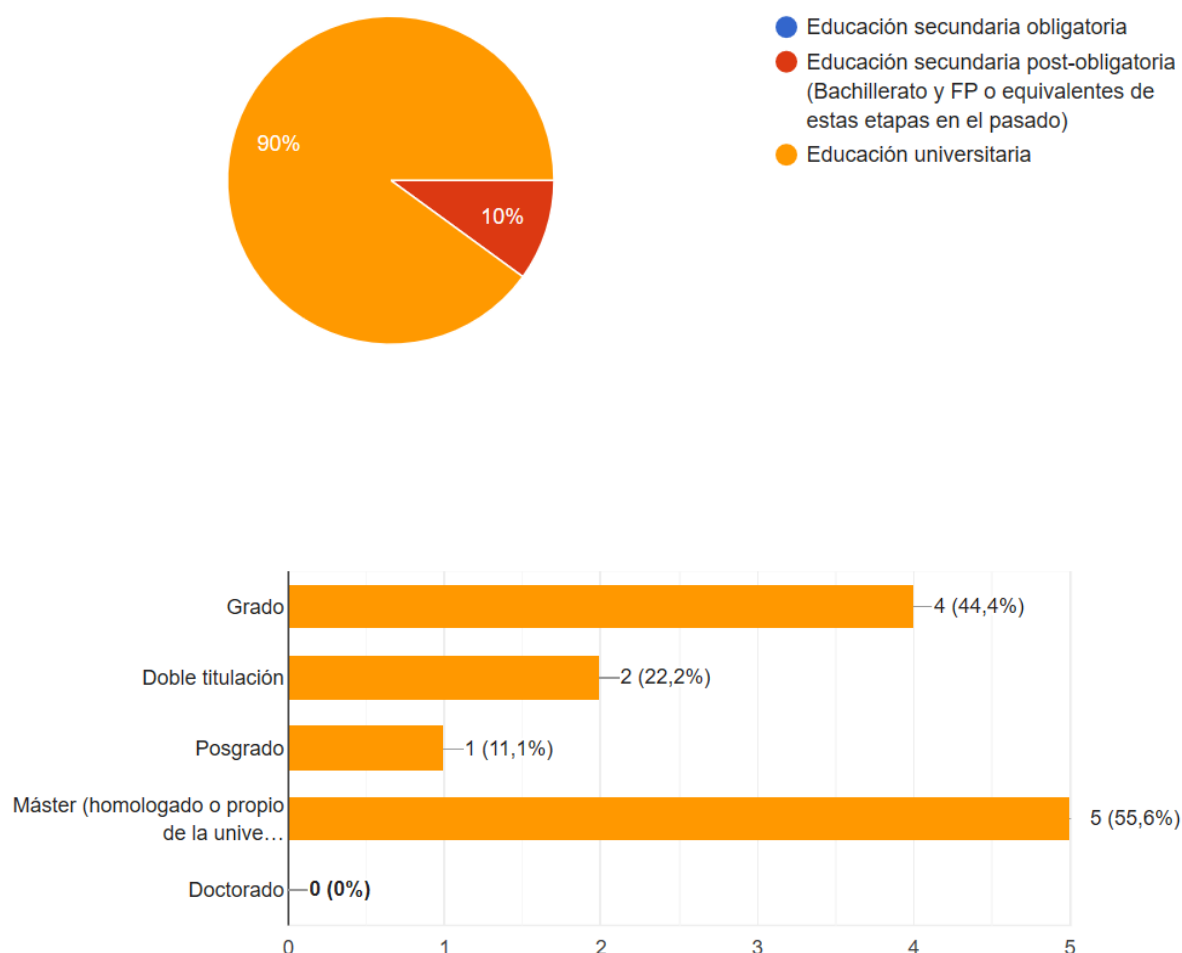
Edat: L'edat mitjana és de 32.5 anys.



Gènere: Hi ha un 60% d'homes davant un 40% de dones. Cal afegir que, en el cas dels empresaris entrevistats, la proporció d'homes i dones era idèntica (50%).



Educació: La majoria absoluta té estudis universitaris (90%) i la minoria (10%) té una educació secundària postobligatòria.



4.1.1.4. Anàlisi de necessitats, procés de compra i hàbits de consum

En aquest cas es distingeixen dues necessitats: les empresarials i les emprenedores. Les primeres fan referència a aquelles pròpies de les empreses instal·lades al TecnoCampus, mentre que les altres són el conjunt d'exigències que requereixen les persones emprenedores identificades a l'apartat anterior com a públic objectiu. Per tant, les necessitats genèriques correspondran al sumatori de les anteriors, que es troben en el mateix graó jeràrquic. Dit això, les empresarials, extretes a partir de vuit entrevistes a les empreses de l'edifici TCM2, són les següents:

- Incrementar la proactivitat de la incubadora en quant a trobades útils amb les altres empreses de l'edifici. És a dir, ajuntar o presentar formalment a aquelles empreses mitjançant l'enllaç de les quals poden sorgir acords de col·laboració, en comptes de centrar-se en trobades els participants de les quals no comparteixen cap relació en quant a la temàtica o el sector. És inacceptable que, per desconeixement, moltes de les

empreses del parc empresarial col·laborin amb Startups de fora l'edifici TCM2 en comptes de contactar amb els propis veïns (proposta de Mr Wolf Lab).

- Incorporar projectors o pantalles a les oficines, i no només a les sales de reunions o al Lab (proposta de Thumblock).
- Incorporar descomptes per a aquells emprenedors que van cada dia al bar o amb molta regularitat (proposta de Thumblock i Wipass).
- Construcció d'un programa que englobi els sectors predominants del mercat i, en conseqüència, a totes les Startups de la incubadora (proposta de Inviertis).
- La pròpia institució hauria de provocar el naixement de sinergies entre les empreses i el centre formatiu (proposta de Inviertis).
- Millorar els canals de comunicació: un problema molt gran en el TecnoCampus. Els missatges no arriben als receptors o bé no es transmeten correctament ja que no hi ha ningú que expliqui què hi ha a l'abast, on es pot accedir o quina és la tipologia de serveis i, per tant, les empreses, de manera experimental, van descobrint les eines que tenen al seu abast (proposta de Inviertis).
- Fomentar la cultura del networking i la proactivitat, per part dels emprenedors, per iniciar unes converses amb finalitats col·laboratives i comercials. Tal i com va comentar Mr Wolf Lab, la incubadora hauria de fomentar les trobades útils entre les empreses per provocar futures col·laboracions i no pel simple fet de "fer amics". Les podria organitzar segons diversos criteris com llurs necessitats, el seu sector i el seu àmbit d'actuació entre altres. Per aquest motiu, el networking, el qual neix com a conseqüència de la bona comunicació, ha de ser efectiu, interessant i ha d'optimitzar tots els recursos que l'emprenedor té al seu abast (proposta de Inviertis).
- El prototip d'office és bastant senzill i, per tant, requereix una lleugera millora (proposta de Inviertis).
- Posar cabines als OpenSpace per tal de fer conference calls sense haver de reservar prèviament una sala (proposta de Inviertis).
- Construcció de més espais de creació com el Lab (amb pissarres, projectors i altres eines per fer brainstorming), a banda d'oferir espais de treball com les sales de reunions. Cal afegir, a més, que les sales creatives han de ser accessibles i, per tant, no s'hauria d'enviar cap correu electrònic ni realitzar cap instància per fer-ne ús (proposta de Inviertis).
- Incorporació d'un Laboratori o FabLab, és a dir, un espai a disposició de les empreses que, amb una reserva prèvia, els permeti desenvolupar els seus prototips de productes en presència de material i eines com el soldador, el xerrac, el cargol, la llima, la serra de marqueteria, el torn i la impressora 3D entre d'altres. Aquesta iniciativa afavoriria una part de les empreses incubades que desenvolupen petits productes tecnològics, com va ser el cas de Thumblock, o altres prototips (proposta de Wipass).
- Mantenir un espai com la pre-incubadora que permeti als estudiants la seva nova incorporació a l'ambient empresarial (proposta de Wipass).
- Incorporar o mantenir una ajuda interna, és a dir, des de dins del TecnoCampus, que permeti, un cop construïts els prototips, la plataforma o qualsevol altre producte de les empreses incubades, una ràpida introducció al mercat. Per exemple, si hi ha una empresa que desenvolupa uns projectors innovadors, aquesta podria contactar amb el TecnoCampus i, mitjançant una col·laboració, es podria introduir el producte a les aules per comprovar el seu funcionament i efectivitat abans de llençar-lo al mercat (proposta de Wipass).

- Rebaixar els preus dels productes de les màquines vending (proposta de Wipass).
- Incentivar l'ús dels OpenSpace (amb finalitats de networking) i no només reduir la seva finalitat com a "llocs de pas", és a dir, els camins que segueixen els emprenedors per anar a d'una oficina a una altra. A més, incorporar espais d'oci com, per exemple, sales amb taules de ping-pong per "desestressar" als emprenedors i fer un "break" (proposta de Diari Bitxos).
- Treballar en un nou concepte: "com a casa". Tal i com fa Utopicus, basar-se en aquest objectiu per tal de construir les oficines i, d'una manera càlida, buscar la comoditat i el benestar dels emprenedors (proposta de Diari Bitxos).
- A partir d'un cert punt en la seva trajectòria les empreses necessiten cada vegada una ajuda més especialitzada i, per tant, els coneixements dels mentors "genèrics" del TecnoCampus són sovint insuficients o limitats. Per aquest motiu, seria necessària l'elaboració d'una xarxa de contactes d'especialistes o experts (fora del TecnoCampus) que ajudés, en un moment donat, a les empreses incubades a sobrepassar qualsevol dificultat. Es podria construir, al mateix temps, una xarxa d'inversors (proposta de Diari Bitxos).
- Incorporar més sales de reunions degut a la gran demanda que acumulen (proposta de Epinium).
- Millorar la velocitat a internet i rebaixar el preu de les trucades telefòniques (proposta de Epinium).
- Donar més suport i encoratjar als estudiants per què facin la seva pròpia empresa, ja que n'hi ha molts de potencials o brillants que no comencen els seus projectes per la manca de suport o per la por d'un possible desenllaç tràgic (proposta de Epinium).
- Realització de més tallers o trobades de formació en què les empreses es beneficiïn i aprenguin mitjançant la interacció amb altres, és a dir, fomentar el networking útil (proposta de Epinium).
- Millorar les instal·lacions comunes per tal de fomentar el networking i els moments de descans (zones de relaxació) mitjançant, per exemple, la incorporació de nous mobles (proposta de Hola Marketing).
- Garantir un mínim acompanyament a les empreses de la primera planta, és a dir, destinar uns càrrecs específics del TecnoCampus constituïts per especialistes que es preocupin constantment per les empreses incubades i els facin un seguiment. Per tant, no només ajudar-les a l'inici (durant la seva constitució) ni al final (sortida al mercat) sinó que també durant tot el procés intermedi, que precisament coincideix amb el període amb més dificultats (proposta de Hola Marketing).

D'altra banda, les necessitats dels emprenedors són les següents:

- Un punt PAE o un suport inicial que faciliti o redueixi la tasca burocràtica que cal seguir a Espanya per tal de constituir la societat.
- Serveis i productes adaptats a llurs necessitats que els permetin desenvolupar els projectes sense limitacions.
- Assessorament expert mitjançant seguiments continuats que recolzin la iniciativa emprenedora i, per tant, una qualitat professional a l'altura de la demanda dels usuaris, no només des del punt de vista del coneixement, sinó també en la capacitat de respondre els seus interessos, peticions i demandes.
- Optimització de tots els recursos, entès el temps com el més important.

- Espais físics accessibles econòmicament en què puguin treballar o fer reunions.
- Posicionament del producte o servei en el mercat (un cop acabat) i recerca d'inversors.

D'altra banda, no existeix un procés de compra ben definit ja que l'objectiu és aconseguir la propietat temporal gratuïta d'un edifici que ha estat durant anys en desús i completament abandonat. De fet, la proposta formal ja va ser expressada per escrit pel mateix alcalde de Mataró, David Bote, el qual considerava que l'edifici podria ser "molt rellevant per a la ciutat", per la qual cosa reclamava a l'entitat financera que estudiés explorar la viabilitat de la cessió gratuïta per 50 anys de l'edifici i el seu entorn. Aquesta cessió permetria al consistori donar cabuda al creixement del projecte TecnoCampus, ubicant en aquest edifici una ampliació del centre d'incubació d'empreses. Al mateix temps, també es podrien destinar espais de les instal·lacions per a la formació universitària en l'àrea d'empresa, salut i enginyeria i una part dels serveis administratius municipals. Tot i això, nosaltres proposem una estratègia diferent a l'hora de definir el procés pel qual l'acord entre l'entitat financera i l'Ajuntament es pugui portar a terme. En aquesta direcció, entenent que l'immoble del carrer Pablo Iglesias és de grans dimensions i que, per aquest motiu, el seu valor patrimonial és elevat, seria lògic arribar a una posició de consens per la qual totes les parts implicades en surtin beneficiades. Des de la nostra posició proposem que, a canvi de la cessió a l'Ajuntament de l'immoble per temps il·limitat, el conveni estableixi les següents mesures en favor de Bankia:

- Esponsorització gratuïta per part de l'entitat financera del nom del complex per un període prorrogable de 15 anys de manera que el nom comercial de la nova seu estigui constituït, en part, a partir de les sigles del banc.
- Adequació d'una part de la planta baixa del nou equipament, a priori la zona posterior de l'edifici ja que compta amb la seva entrada independent i seria fàcil de separar de la resta del parc empresarial, amb l'objectiu de què, l'entitat financera, pugui traslladar allà la seva oficina central a la capital del Maresme. D'aquesta manera, Bankia podria unificar processos i traslladar part de la seva activitat en el nou equipament, així com disposar d'una major visibilitat al poder comptar amb una seu de referència tal i com la va tenir, en el seu moment, l'extinta Caixa Laietana.
- Priorització per part del TecnoCampus dels préstecs oferts per Bankia a l'hora de buscar finançament, si és necessari, per a reformar el complex que pugui esdevenir.
- Creació d'un pacte entre el TecnoCampus i Bankia de cara a promocionar entre aquelles empreses que necessitin un impuls econòmic un producte financer, a priori un préstec, que hagi sigut dissenyat especialment per l'entitat bancària tenint en compte les necessitats de les empreses presents al parc empresarial en el seu camí cap a la consolidació i el creixement empresarial. D'aquesta manera, establiment del TecnoCampus com a mediador entre les empreses i el banc sense que hi participi directament en la gestió i plantejament de productes financers innovadors i útils que s'ajustin de millor manera a la situació de les empreses, que esdevinguin en sí una estratègia de consolidació per als diferents projectes presents al complex i que s'intentin diferenciar de les estratègies ja existents en el sector.

Finalment, en quant als hàbits de consum, cal considerar que, el nou equipament, no acollirà exclusivament oficines d'empreses. En primer lloc, tal i com hem mencionat abans, dins del conveni que es pugui signar entre les diferents parts implicades en la gestió del complex es podria cedir part de la planta baixa de cara a què Bankia, l'actual propietari del recinte, pugui

establir allà les seves oficines centrals a Mataró. D'altra banda, aprofitant que s'haurà de tenir en compte la creació de sales de reunions i altres equipaments derivats de l'activitat empresarial, també cal considerar que, aquests espais, es podran llogar per separat. Així mateix, l'edifici compta amb places de pàrquing subterrànies i a l'aire lliure, de manera que d'aquí també es podria extreure benefici seguint les taxes que ja s'apliquen actualment a les instal·lacions del TecnoCampus. Per un altre cantó, tot i que no seria necessari crear un Centre de Congressos com a tal (perquè ja existeix), també seria precís habilitar algunes sales d'actes de capacitat variable que puguin acollir actes conduïts per les empreses del TecnoCampus, la pròpia fundació o entitats externes i que generin beneficis en moments determinats. Així mateix i tal i com especificarem en els apartats de màrqueting, a partir de la voluntat d'utilitzar la cultura com a element dinamitzador i que ajudi en el posicionament del TecnoCampus, seria convenient habilitar a la planta baixa un espai polivalent que permeti l'organització d'exposicions, mostres o actes de diferent tipologia. En tot cas, això últim no té perquè ser una mesura que aporti beneficis constantment, sinó que es tractaria de fets puntuals al voler plantejar aquesta estratègia com una proposta d'aproximació del parc tecnològic a la ciutat. Pel què fa a la resta d'espais de l'edifici, a diferència del projecte formal presentat per l'Ajuntament a Bankia i en contraposició al que va comentar l'alcalde, nosaltres transformàrem la resta de sales en oficines per a les empreses ja que creiem que, si en un futur el parc ha de créixer més (en teoria hauria de seguir aquesta tendència), és més útil projectar un equipament que, per les seves condicions, doni resposta a aquesta demanda durant uns quants anys i no es saturi de forma immediata pel fet de què part de la infraestructura s'ha ideat per a complir altres funcions. D'aquesta manera, la majoria d'espais es crearien com a oficines del parc empresarial o la Incubadora o com a sales estrictament relacionades amb el servei d'allotjament empresarial. Per tot això, les remodelacions de l'edifici vindrien donades majoritàriament a partir de la distribució física de tots aquests espais i al tenir en compte les necessitats expressades per les empreses, la proposta de posicionament i el procés d'adquisició de l'edifici. En tot cas, per tal de minimitzar despeses o afavorir que el marge entre aquestes i els ingressos no sigui tan brusc, l'adequació de la infraestructura física tindrà lloc de forma progressiva segons la demanda que hi pugui haver en cada moment.

4.1.1.5. Descripció del sector i forces competitives

Mataró és una ciutat que, per les seves condicions, disposa d'un important teixit empresarial. Històricament, la capital del Maresme ha destacat per la seva indústria. Des de la Revolució Industrial, Mataró va créixer progressivament gràcies a l'impuls atorgat per la màquina de vapor. Moltes de les fàbriques que es van originar van especialitzar-se en el tèxtil, producte que, durant els segles XIX i XX, va fer créixer la indústria catalana. En aquest sentit, la ciutat va viure una època d'esplendor que es va allargar durant gran part del passat segle. La producció era elevada, de manera que, a mesura que van anar passant els anys, es va necessitar mà d'obra que pogués ajudar a mantenir l'activitat fabril. D'aquesta manera, Mataró va convertir-se en ciutat receptora dels fluxos de migració nacional derivats de l'èxode rural. A mesura que van anar passant els anys, però, la indústria es va anar degradant a la ciutat. Les crisis econòmiques de finals de segle, la terciarització de l'economia i la pèrdua de pes dels productes tèxtils nacionals enfront d'una competència estrangera més assequible i de qualitat variable, van provocar un replantejament sobre la situació d'un producte que ho havia sigut tot per a l'economia catalana. En aquest context, els governs que es van succeir als diferents nivells administratius de l'Estat van començar a apostar per polítiques de reconversió econòmica. En conseqüència a tot això, el

model econòmic present a la ciutat de Mataró va quedar danyat. Moltes indústries van tancar i l'ocupació va baixar. En aquesta època complexa, però, es van començar a crear els fonaments de l'actual economia mataronina. A l'any 1999 es va començar a pensar en una aposta de futur per a la ciutat que ajudés a reactivar la mateixa en quant a l'activitat econòmica. El govern municipal, liderat pel socialista Manuel Mas, va crear la Fundació TecnoCampus, una entitat que havia d'exercir de motor per a l'economia de la ciutat. En aquesta època i basant-se en experiències prèvies, l'entitat va posar en marxa a l'any 2000 una primera incubadora d'empreses a l'edifici de Promoció Econòmica situat al carrer de Francisco Herrera. Anys més tard, es va plantejar un projecte per a la creació d'un parc tecnològic que unís les diferents apostes universitàries que ja existien a la ciutat amb un centre d'innovació tecnològica (CETEMMSA) i un parc empresarial de nova creació. D'aquesta manera, al 2010 es va inaugurar la seu actual de la fundació TecnoCampus, un equipament d'última generació que ofereix una combinació única de formació (universitat), innovació (centre tecnològic, EURECAT) i empresa (parc). D'aquesta manera, el TecnoCampus havia de ser una de les peces claus en la nova configuració econòmica de la ciutat. 10 anys després de la seva estructuració definitiva i de la construcció de l'actual campus, les dades demostren la seva rellevància. Actualment, el parc es troba a la seva màxima capacitat i pel què fa a la universitat, el número d'alumnes creix cada any. Mentrestant, la ciutat també s'ha convertit en un punt de trobada d'empreses que han escollit la capital del Maresme com a base del seu negoci. Així mateix, si parlem d'incidència directa d'una empresa determinada pel què fa a l'ocupació que genera, hem de parlar de la multinacional BlueSun la qual té a Mataró una de les seves principals plantes industrials i que és proveïdora de l'empresa nord americana Procter & Gamble. D'aquesta manera, el sector privat s'ha recuperat de la crisi que va marcar l'economia mataronina de finals de segle. En tot cas, encara hi ha camí per recórrer, doncs la pèrdua de la competitivitat del sector tèxtil i la marxa de les grans empreses que van subsistir (Abanderado) van deixar un buit difícil d'omplir. Per últim, si parlem de com ha evolucionat el teixit empresarial hem de dir que, el mateix, s'ha especialitzat per tal de diferenciar-se de la competència d'aquells països que ofereixen productes i serveis a un menor preu. D'aquesta manera, s'ha tendit a la tecnificació i a l'augment d'empreses d'elevat component tecnològic. Si ens fixem en el propi parc empresarial del TecnoCampus, per exemple, trobem que, aproximadament el 40% o 45% dels projectes, estan relacionats amb el sector TIC, és a dir, amb les tecnologies de la informació i la comunicació. A la vegada, predominen les petites i mitjanes empreses, tal i com és habitual que succeeixi.

4.1.1.6. Anàlisi dels principals competidors

A banda del parc empresarial i la Incubadora del TecnoCampus, Mataró és una ciutat on hi ha una variada oferta en quant a espais on les empreses es poden instal·lar sense tenir la necessitat de gestionar un local propi o llogat. En tot cas, el parc empresarial del TecnoCampus, entès com una de les tres branques que estructuraven un parc tecnològic, és únic perquè a Mataró no hi ha cap més equipament que disposi de la simbiosi que representa el campus ubicat al Pla d'en Boet, de manera que aquest fet ja representa una diferenciació dels serveis oferts pel TecnoCampus en comparació a la resta d'equipaments que pugui haver a la ciutat.

4.1.1.6.1. Edifici d'Ara

El més semblant a un parc empresarial és l'Edifici d'Ara que, com el seu nom indica, és propietat del Grup d'Ara, una empresa familiar mataronina que actua en diferents sectors econòmics i

que, d'entre altres, és cofundadora de la petrolera Meroil. En el cas d'aquest equipament trobem que la torre és un complex d'oficines ubicat a primera línia de mar a la sortida de Mataró en direcció a Vilassar de Mar. La seva essència resideix en què, les empreses que així ho desitgin, poden llogar una de les seves oficines durant un temps limitat. Es tracta d'un edifici de grans dimensions, de manera que s'ofereixen diferents models d'oficina i sempre hi ha disponibilitat en alguna de les seves plantes. El preu és variable segons la planta en què el negoci es vulgui instal·lar i depenent del número de metres quadrats que tingui l'oficina en qüestió. Tot i que no s'ofereixen serveis de valor afegit en quant a assessorament empresarial com podria oferir el TecnoCampus, l'Edifici d'Ara compta amb oficines climatitzades que donen a l'exterior i que disposen de fibra òptica. També hi ha banys comunitaris i privats i la torre disposa d'ascensors panoràmics i d'un pàrquing exclusiu per als empresaris que disposin d'oficina. A més a més, al seu entorn hi ha una benzineria i un restaurant. També cal destacar que, l'equipament, compta amb un servei d'assegurances Allianz, arxius de 35 i 70 m² i videovigilància per a les zones comunitàries. Finalment, seria necessari mencionar que, l'empresa gestora, ofereix una oficina virtual per a aquells negocis que no vulguin disposar d'un espai físic.

4.1.1.6.2. Maresme centre de negocis

El Maresme Centre de Negocis és un equipament ubicat a la planta baixa dels números 85 i 87 de l'Avinguda Jaume Recoder de Mataró. En aquest cas estem parlant d'unes instal·lacions que venen a oferir un servei a mig camí d'un centre empresarial i un viver d'empreses. Aquesta entitat depèn del Servei d'Emprenedoria del Consell Comarcal del Maresme, de manera que és un equipament proper al TecnoCampus, doncs cal recordar que, al patronat de la fundació, està representat aquest organisme de gestió comarcal. Tornant a l'essència del Maresme Centre de Negocis, però, es tracta d'un equipament que ofereix despatxos individualitzats per a empreses i emprenedors i espais oberts de coworking on s'hi poden instal·lar diferents projectes. El lloguer dels mateixos permet als empresaris poder disposar de mobiliari, una domiciliació fiscal, subministrament elèctric, connexió a internet i telèfon, serveis de recepció, manteniment i neteja, la possibilitat de llogar una plaça de pàrquing i la gestió de la correspondència. A més a més, com a valor afegit, el Consell Comarcal ofereix assessorament i poder assistir a diferents formacions que es puguin realitzar en el si de l'entitat.

4.1.1.6.3. Viver de la Fundació Unió de Cooperadors

La Fundació Unió de Cooperadors de Mataró és una entitat l'objectiu de la qual és promocionar l'economia social i solidària i reivindicar el passat de la ciutat en aquest camp. Des de fa uns anys, va instal·lar la seva seu a un equipament històric de la ciutat, el Cafè de Mar. En aquest sentit, va posar en marxa un viver d'empreses d'economia social i solidària on solament s'accepten projectes que treballen en el camp del cooperativisme o l'economia social. Aquest equipament, però, a l'igual que el Maresme Centre de Negocis, es troba força unit al TecnoCampus degut a què, un dels membres del patronat de la Fundació Unió de Cooperadors, és l'Ajuntament de Mataró. De fet, fa uns anys es va crear la càtedra d'economia social i solidària del TecnoCampus, factor que demostra la sintonia que hi ha entre els diferents equipaments. Tornant al viver, el mateix es troba ubicat a la primera planta del Cafè de Mar, és a dir, al número 1 del carrer Santa Rita. El seu funcionament és molt similar al de la Incubadora d'empreses del TecnoCampus. Els diferents projectes, durant el màxim de tres anys que hi poden estar instal·lats, disposen d'oficina pròpia, domiciliació fiscal, internet, telefonia i

electricitat. A la vegada, compten amb un servei d'assessorament empresarial, serveis de manteniment, recepció, neteja i promoció i poden utilitzar lliurement les sales de reunions i d'actes amb les que compta l'edifici. També hi ha zones comunitàries de descans i un menjador equipat. Finalment, és precís remarcar que, les diferents empreses, poden participar de la vida de la fundació, així com dels actes que aquesta organitza.

4.1.1.6.4. Cenema

CENEMA és una empresa que es dedica al lloguer de trasters, oficines i sales. A Mataró, disposa d'un local al número 26 de la ronda President Irla. En aquesta direcció, els empresaris i emprenedors que estiguin interessats poden ubicar la seva seu en algun dels espais habilitats a l'interior de l'equipament. Les oficines, que són de diferent tamany, disposen de mobiliari adaptat. Dins de la quota a pagar mensualment queden inclosos els subministres d'aigua i llum, la connexió a internet, els serveis de neteja i recepció, la possibilitat de fer servir les sales de reunions un determinat número de vegades al mes, un servei de videovigilància en zones comunals i alarma individualitzada per a cadascuna de les oficines. A més a més, els interessats poden accedir a serveis opcionals i que s'han de pagar a part com podria ser la gestió de la missatgeria, el fet de poder disposar d'un traster, un servei de copisteria o la possibilitat de beneficiar-se de la secretaria virtual. D'altra banda, CENEMA també ofereix en els seus clients espais de coworking, és a dir, oficines obertes en les que es poden instal·lar diferents professionals. Triant qualsevol d'aquestes dues opcions, però, hi ha el denominador comú de què hi ha una gran flexibilitat horària i contractual. En el cas de l'horari, els empresaris que disposen d'oficina poden accedir al seu lloc de treball el dia que vulguin en el moment que els sigui precís. Així mateix, pel què fa a la renovació dels contractes de lloguer, aquesta té lloc mensualment, de manera que és fàcil trencar el vincle en cas de què sigui necessari, doncs l'únic requeriment és que s'avisi amb un mes d'antelació.

4.1.1.6.5. Coworking Xammar

Ubicat a la primera planta del número 6 de la Baixada de les Espenyes de Mataró, Coworking Xammar és un espai habilitat per a què empreses i emprenedors puguin treballar en els seus projectes tot compartint un espai comú. En aquest sentit, es posa a disposició dels clients una sala polivalent on poder treballar i connexió a internet. A la vegada, l'edifici compta amb sales de formació i reunions i, els empresaris, poden accedir a cursos, així com participar en aquelles jornades i esdeveniments que es puguin realitzar. A més a més, l'entorn, emmarcat dins del casc històric de la ciutat, ofereix una bona oferta gastronòmica i cultural. D'altra banda, Coworking Xammar disposa d'un servei de suport a l'emprenedor com a aposta de valor afegit. En aquest sentit, l'espai coworking està reconegut com a punt PAE, és a dir, com a Punt d'Atenció a l'Emprenedor, una iniciativa impulsada pel Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme per a reconèixer aquelles entitats que treballen en el foment de l'emprenedoria (distintiu amb el qual també compta el TecnoCampus). Pel què fa al preu, s'ofereixen diferents paquets segons el número d'hores al mes que, els interessats, vulguin passar a l'espai coworking. A part, també es lloguen les sales de formació i reunions.

4.1.1.6.6. Àtic Coworking Business Center

Àtic Group Business Center és una empresa que regenta cinc centres de negocis a la província de Barcelona, 3 a la capital catalana i 2 a la capital del Maresme. A Mataró, els seus dos locals es

troben ubicats al número 22 del carrer Balançó i Boter. El primer d'ells, tal i com el nom de l'empresa reflexa, es troba ubicat a l'àtic de l'edifici. Aquest, va ser el primer que van obrir no només a Mataró sinó que a tot Catalunya. A l'any 2013, un any després d'haver obert el primer local, segons comenten, van voler oferir una nova experiència basada en el coworking i, per aquest motiu, van adequar la planta immediatament inferior. En quant als serveis que ofereixen, a més d'un lloc de treball totalment moblat, connexió a internet i la possibilitat d'establir la seu social de l'empresa a la direcció de l'espai coworking, Àtic Group Business Center ofereix un dels serveis bàsics de recepció, neteja i manteniment. Alhora, els empresaris i emprenedors disposen dels sistemes necessaris per a poder accedir quan ho necessitin. A més a més, l'edifici compta amb sistema de seguretat i videovigilància, zones comunals on poder descansar, una terrassa d'ús exclusiu per als integrants del coworking, sales de reunions i una cafeteria. D'altra banda, la quota també inclou els consums bàsics de llum, aigua i climatització, un servei de premsa diari, la possibilitat de desviar les trucades de les empreses a qualsevol lloc del món, una plaça al pàrquing de bicicletes privat i l'assignació d'un missatge personal per al contestador. Finalment, com a apostes de valor afegit i a canvi d'una quantitat a pagar més elevada, els responsables de l'espai coworking ofereixen un servei de copisteria i la possibilitat de dotar a l'empresa interessada d'un número de telèfon, així com que, el propi personal del viver d'empreses, s'encarregui de la gestió de les trucades. En aquest sentit, també es posa a disposició dels clients tarifes planes de trucades nacionals i internacionals. Per un altre cantó, els empresaris que ho desitgin també poden disposar de taquilla, un traster a mida i aparcament per a cotxe o moto. D'altra banda, Àtic Group Business Center també ofereix la possibilitat a les empreses instal·lades de participar en formacions, cursos i/o activitats que es puguin organitzar, així com poder disposar d'un espai comercial a la façana de l'edifici i a la web del centre de negocis. Finalment, altres serveis extres a pagar a part són el tractament de textos i el servei de traducció, la possibilitat de crear una oficina o secretaria virtual o el lloguer d'alguna sala i/o la terrassa per a esdeveniments. En quant a les quotes, aquestes depenen del tipus de servei base que s'adquireix, així com de la quantitat de suplementos que es vulguin contractar.

4.1.1.6.7. Coworking Anfora

Coworking Anfora és un centre de negocis ubicat al número 34 de la carretera de Barcelona, de manera que, a l'igual que l'edifici d'Ara, es troba proper al TecnoCampus. De construcció recent, l'edifici disposa d'uns quants despatxos on les empreses interessades s'hi poden instal·lar, així com sales de reunions i altres espais que es poden llogar a part. Les quotes depenen, principalment, de la mida de l'oficina en qüestió. En quant als serveis, els clients disposen d'oficines totalment moblades, accés a internet i poden llogar, per un preu reduït, una de les places del pàrquing. A la vegada, els empresaris que formen part del coworking poden accedir a l'edifici quan ho necessitin. Al mateix temps, dins del preu queda inclòs el servei de recepció, manteniment i neteja i l'accés a zones comunals, així com poder utilitzar la cuina amb la qual compta l'equipament. Dins del contracte, també es permet utilitzar un número determinat d'hores al mes les diferents sales de reunions que hi ha a l'edifici. Finalment, és precís destacar que Coworking Anfora disposa d'un servei d'oficina virtual, així com d'un altre de copisteria a contractar fora de la quota que, els clients, han d'abonar mensualment.

4.1.1.6.8. Conclusions sobre la competència

Tal i com hem vist en els anteriors apartats, Mataró disposa d'una nutrida oferta d'espais coworking i centres de negocis. El TecnoCampus, per les seves condicions, però, se'n diferencia. Si bé l'ubicació a la ciutat és molt semblant a la d'altres equipaments, el TecnoCampus, en ser un parc tecnològic, genera tot un ecosistema empresarial de prestigi. En aquest sentit, la seva presència al front marítim ha permès començar a desenvolupar una zona que, en els pròxims anys, esdevindrà tot un pol financer i empresarial de primer nivell per a la comarca. El Pla Estratègic TecnoCampus 2022 així ho defineix en reconèixer la voluntat d'impulsar el campus com la peça fonamental d'un districte de la innovació que porti el seu mateix nom. Per aquest motiu, el TecnoCampus es diferencia radicalment de la resta gràcies a la seva imatge i visibilitat i a tot el que la institució en el seu conjunt aporta a la ciutat, ja que no només es tracta d'un simple equipament on hi ha empreses allotjades, sinó que és tota una aposta municipal que ha d'impulsar el teixit empresarial i social de Mataró. Si ens basem en els preus, tot i que no hàgim aprofundit, la fundació ofereix unes quotes molt competitives si parlem, sobretot, de la Incubadora d'empreses. A la vegada, el TecnoCampus, tot i que no ofereix serveis com el de copisteria o el fet que les oficines estiguin moblades, és l'únic equipament de la ciutat que permet entrar directament en contacte amb assessors i tècnics especialitzats de la pròpia fundació i de l'Ajuntament de Mataró. En aquesta direcció, cal recordar que, a l'igual que Coworking Xammar, el TecnoCampus està acreditat com a punt PAE, de manera que, a les seves oficines, es pot posar en marxa un projecte empresarial de nova creació. Tot i això, la nostra proposta contempla diferents variables que poden servir per a solucionar algunes deficiències observades. D'una banda, proposem la creació d'un servei d'intermediació pel qual el TecnoCampus ofereixi un paquet de mobiliari ergonòmic i plenament adaptat a les empreses instal·lades en el parc actual i futur. De l'altra, com que l'antiga seu de Caixa Laietana al carrer Pablo Iglesias disposa de pàrquing privat i nosaltres plantejem la cessió per part del seu actual propietari de cara a què es pugui fer una ampliació del parc empresarial del TecnoCampus, això permetria ampliar l'actual número de places de pàrquing que, la fundació, posa a disposició dels integrants del campus. Finalment, també es podria plantejar la possibilitat de crear un servei d'oficina virtual donat que, molts dels competidors més immediats, disposen d'ell.

4.1.2. Pla de màrqueting

En el moment de posicionar un producte o servei en el mercat, les estratègies de màrqueting, enteses com aquelles per les quals es promou el que aporta al conjunt de la ciutadania un projecte determinat, són de vital importància. En aquesta direcció, entenem el pla de màrqueting com el conjunt de recursos basats en l'anàlisi que ajuden a l'empresa o entitat a posicionar-se dins del mercat.

4.1.2.1. Segment objectiu

El públic objectiu d'aquesta proposta, seguint la segmentació anterior, es perfila d'aquesta manera (vegeu primer la "segmentació del mercat"):

Edat (estudi): Es fa la mitjana ponderada de les mitjanes aritmètiques de les edats (des de 18 fins a 64 anys) multiplicat pel seu respectiu TEA de l'any 2018, que correspon al TEA SU + BB (és a dir, el TEA dels col·lectius emprenedors naixents + el dels nous) ja que les empreses que

entren a la incubadora han de ser de nova creació o portar, com a màxim, un any en funcionament.

$$\text{Edat} = \frac{59.5 \times 14.4 + 49.5 \times 27.8 + 39.5 \times 30.1 + 29.5 \times 22.2 + 21 \times 5.4}{100} = 41.9 \pm 4.4 \text{ anys}$$

El valor obtingut (41,9) és una mitjana de les franges d'edat mitjanes que proporciona el prestigiós estudi GEM i, per tant, té un error associat que cal especificar i és de 4.4 anys.

Edat (enquesta): Es fa la mitjana aritmètica de les edats i el valor obtingut (32.5) correspon a l'edat mitjana.

$$\text{Edat} = \frac{20+23+25+26+33+37+39.2+40+43}{10} = 32.5 \text{ anys}$$

Gènere (estudi): Hi ha un 53.1% d'homes davant d'un 46.9% de dones.

Gènere (enquesta): Hi ha un 60% d'homes davant d'un 40% de dones.

Educació (estudi): Hi ha un 53,2% d'empresaris que compten amb un nivell d'estudis superiors o de postgrau davant del 46,8% sense educació o amb educació primària o secundària. Cal destacar que al 2017 hi va haver un creixement emprenedor de la població espanyola adulta amb estudis superiors del 14%, un percentatge que es manté constant durant el 2018 (any de l'estudi GEM). D'altra banda, les gràfiques mostren que el TEA de la població amb un nivell mitjà o baix d'educació tendeix a disminuir lleugerament. Cal afegir, però, que aquesta dada difereix una mica de la realitat del TecnoCampus perquè la majoria dels emprenedors del parc empresarial tenen un nivell educatiu superior ja que molts d'ells han estat alumnes o companys d'exalumnes de la universitat.

Educació (enquesta): Hi ha un 90% d'empresaris que compten amb un nivell d'estudis superiors o de postgrau davant del 10% amb educació secundària.

Nivell de renda (estudi): La tendència a emprendre, a excepció d'alguns anys, és superior quan també ho és el nivell de renda. A l'any 2018, concretament, la població adulta amb un nivell superior de renda va tenir un TEA del 12,9%; mentre que per a la població en els nivells mitjà i inferior era 5,7% i 4,4%, respectivament.

Nivell de renda (enquesta): Indefinit. No s'ha valorat aquesta variable.

4.1.2.2. Estratègia de màrqueting i proposta de posicionament

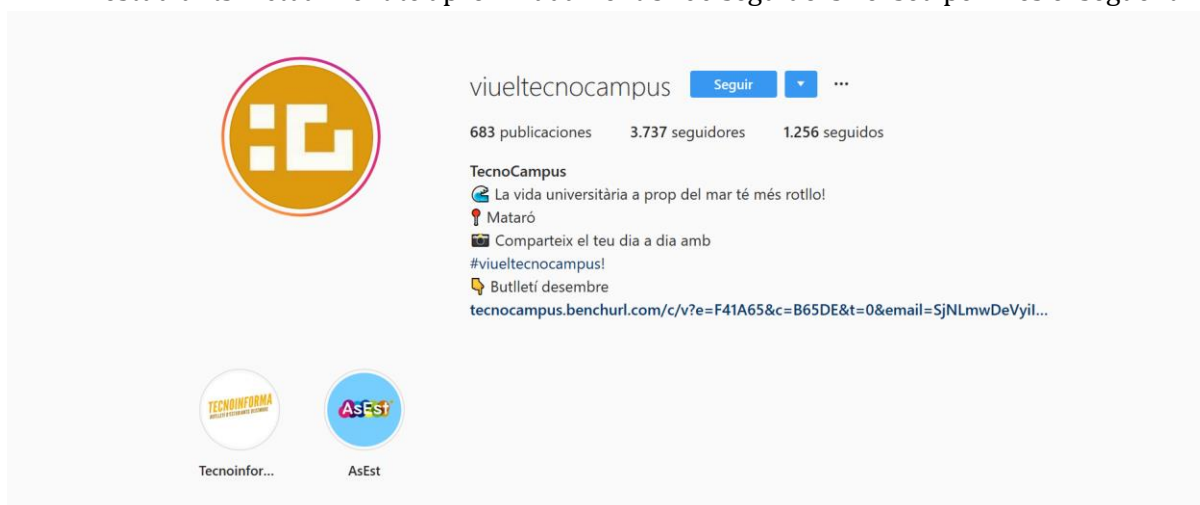
4.1.2.2.1. Estratègia actual

El TecnoCampus ha utilitzat diversos recursos per posicionar-se com un referent empresarial i tecnològic de Mataró i donar-se a conèixer, entre els quals destaquen:

- **Centre de congressos:** Espai físic en què la Universitat i l'empresa es troben en harmonia per celebrar tot tipus d'esdeveniments, a banda d'estimular el talent dels estudiants i l'esperit emprenedor. Per tant, es tracta d'una magnitud que permet mesurar el posicionament i la influència del TecnoCampus a nivell global a causa de la seva constant activitat (més de 400 actes el curs 2017-2018). Cal afegir, a més, que es

tracta d'un recurs gràcies al qual el TecnoCampus ha augmentat progressivament la seva implicació en els assumptes de caràcter empresarial i innovador de la ciutat, donant-li així un valor addicional.

- **Xarxes socials:** La universitat té un compte d'Instagram en què es publica de forma periòdica informació relacionada amb el centre i recordatoris importants pels estudiants. Actualment té aproximadament 3700 seguidors i el seu perfil és el següent:



D'altra banda, també té un compte de Twitter amb aproximadament 9000 seguidors i aquest perfil:



- **Premis CreaTic (la nit de l'emprenedoria):** Proposta que incentiva la creació de nous projectes tecnològics i innovadors mitjançant un finançament indirecte del TecnoCampus als tres guanyadors, a banda de reservar una plaça a la Incubadora. Per tant, suposa l'inici d'una nova etapa empresarial.
- **Premi BlueAct:** Nova iniciativa de l'Ajuntament de Mataró en col·laboració amb la Incubadora del TecnoCampus en què el guanyador del premi (atorgat al millor projecte relacionat amb l'economia blava) té un espai assegurat a la Incubadora de l'edifici TCM2.
- **Prensa:** El departament d'empresa del TecnoCampus té un conveni signat amb La Vanguardia de manera que, a partir d'una quota que la universitat paga, el diari està "obligat" a fer reportatges periodístics freqüentment en els quals s'expliquen notícies relacionades amb el centre tecnològic, el viver i les empreses instal·lades. D'aquesta manera, s'aconsegueix promocionar el Tecnocampus i, al mateix temps, conscienciar a

hom de la tipologia de projectes que pot trobar. A canvi, La Vanguardia ofereix un servei gratuït de premsa.

- **Afterworks:** Reunió voluntària dels treballadors i emprenedors del parc empresarial i la incubadora a les 18:00 cada dijous a la plaça que hi ha entre les dues torres. L'objectiu és fomentar el networking, intercanviar informació i evadir el treball per fer oci, normalment acompanyat d'una cervesa o un mojito.
- **Portes obertes:** Jornades que es fan de forma periòdica en què qualsevol interessat pot conèixer tota l'oferta acadèmica i les instal·lacions del TecnoCampus.
- **Patrocini d'actes i participació a fires:** Entre les quals hi ha principalment el Saló de l'Ensenyament.

4.1.2.2.2. Estratègia proposada

Per tal de publicitar el nou complex TecnoCampus que s'haurà d'instal·lar a l'edifici de Bankia, es mantindran les propostes anteriors i s'incorporaran unes de noves que hem dissenyat a partir de les conclusions que hem extret a l'analitzar el sistema actual:

- Creació del lema "el parc de les empreses" per tal de definir el parc empresarial del TecnoCampus en el seu conjunt. Es tractaria d'oferir la imatge de què no es tracta d'un espai dissenyat per a treure beneficis de les empreses instal·lades, sinó per a afavorir, a través de totes les mesures possibles, el seu creixement de manera que, les mateixes, esdevinguin motor de l'economia mataronina.
- Creació d'un compte d'Instagram únicament dedicat a la incubadora i al parc empresarial on es publicarà informació d'interès i es donarà la benvinguda amb una publicació a les noves empreses que s'incorporin (per fomentar el networking). Aquesta proposta és conseqüència de la mancança de canals de comunicació del TecnoCampus i també perquè l'actual compte engloba tot el conjunt universitari, motiu pel qual considerem que eclipsa o invisibilitza l'entorn empresarial. El perfil és el següent:



- Redacció d'un programa educacional que dissenyi propostes de visita i tallers per a les diferents etapes educatives de manera que els estudiants puguin conèixer millor el model TecnoCampus i la seva importància estratègica per a la ciutat.
- Obertura d'un espai al vestíbul del nou complex en què es puguin organitzar actes culturals de diferent tipologia amb l'objectiu d'apropar el TecnoCampus a la ciutadania i aconseguir el foment del networking per part de tots els integrants de la comunitat que conforma el parc tecnològic. En aquest sentit, interpretació de la cultura com a element dinamitzador i integrador del model TecnoCampus dins de la ciutat.

- Organització d'exposicions, de diferent tipologia i lliure accés, en el vestíbul de la nova construcció amb l'objectiu de donar protagonisme a autors locals i de la comarca, així com a joves artistes de la ciutat que estiguin començant la seva carrera en el món de les arts o que encara es trobin en procés d'aprenentatge.
- Posar en valor les diferents obres escultòriques i artístiques presents tant al complex actual com en del futur per tal d'iniciar la seva recuperació com a elements dinamitzadors de l'espai urbà (cas de les escultures presents a l'exterior de l'antiga seu de Caixa Laietana).
- Integració de la Colla Castellera Passerells del TecnoCampus a la vida cultural de la ciutat a partir d'una major complimentació entre les dues colles municipals o la generació d'algun tipus d'acte que es pugui portar a terme durant Les Santes o fora d'elles.
- Trasllat d'algun acte cultural amb seguiment i importància dins de l'estructura de la ciutat a les noves instal·lacions del TecnoCampus o generació de nous que s'ajustin de millor manera a la nova seu. En aquest sentit, possibilitat de traslladar events d'actes consolidats com el Tast de jazz o el Músiques tranquil·les. A la vegada, dins de l'estratègia iniciada aquest any amb la creació del projecte Les Santes als barris, manteniment de la proposta i del Pla d'en Boet com a seu d'alguns actes i conversió de l'antiga seu de Caixa Laietana com a epicentre d'aquests events.
- Integració dels diferents actes culturals que es puguin fer al TecnoCampus en els programes culturals de la ciutat, així com en els mitjans de comunicació propis de les parts implicades.
- Implicació de l'Ajuntament en la promoció del Pla d'en Boet com a nucli dinamitzador de la ciutat a partir de les diferents infraestructures que existeixen i que s'hi poden generar (antiga seu de Caixa Laietana, complex arqueològic de Torre Llauder, campus universitari actual i complex esportiu de l'Eusebi Millán).
- Implicació de l'Ajuntament en la millora urbanística de tota la zona que, en un futur, ha de convertir-se, segons el Pla Estratègic TecnoCampus 2022, en el Districte TecnoCampus.
- Valorar els actes de networking com una oportunitat per a expandir la marca TecnoCampus i aconseguir promocionar el complex universitari i empresarial. Per tot això, millora dels afterwork i impuls de noves propostes que ajudin a impulsar sinergies entre tots els agents que conformen la realitat del campus (consultar propostes a...).
- Promoció dels diferents congressos i actes que es realitzen actualment al Centre de conferències ubicat al subsòl de l'edifici TC2 de manera que la ciutadania conegui millor l'activitat que es desenvolupa en aquesta infraestructura. D'aquesta manera, plantejament de la possibilitat que determinades reunions i conferències de valor per a l'economia mataronina es portin a terme a altres espais més centrals com podria ser el Teatre Monumental en un intent d'aproximar el coneixement sobre el territori al conjunt dels ciutadans mataronins.
- Incrementar acords empresarials per part del TecnoCampus amb agents del territori amb l'objectiu d'impulsar el creixement conjunt entre les diferents entitats implicades. En aquest sentit, impuls d'un conveni entre el TecnoCampus i el NEM (Negoci Empresa Mataró, antiga Unió de Botiguers de Mataró), així com amb altres institucions del territori.
- Posicionament del TecnoCampus com a referent en el sector de la petita i la mitjana empresa. En aquesta direcció, pacte entre l'Ajuntament de Mataró i la fundació amb

l'objectiu de crear una estratègia d'impuls per al comerç minorista de la ciutat que pugui estar relacionada amb el Pla d'Impuls al Centre.

- Increment de la posició del TecnoCampus dins de l'estructura de la ciutat i per tots els seus barris ja sigui físicament (construcció de nous centres) o de manera intangible.
- En cas que es porti a terme l'ampliació del complex, aprofitament de l'esdeveniment per a dissenyar una campanya publicitària que ajudi a donar visibilitat al TecnoCampus entre la ciutadania.
- Impuls d'una xarxa municipal que generi sinergies entre aquells equipaments, actuals i futurs, que siguin apostes de valor afegit que aportin beneficis a la ciutat en matèria de generació de coneixement i activitat econòmica (TecnoCampus, viver d'empreses d'economia social a la Nau Gordils, Parc Maresme Circular al polígon industrial Mata-Rocafonda,...)
- Manteniment de l'estratègia iniciada mesos enrere amb la signatura d'un conveni de col·laboració entre l'Ajuntament d'Alella i el TecnoCampus de manera que es pugui expandir la influència d'aquest agent mataroní a la resta del territori comarcal, principalment.

4.1.2.3. Previsió de vendes

En aquest apartat es calcularà la previsió de vendes en els tres pròxims anys tenint en compte les dades de la memòria del TecnoCampus. Aquestes, que ja han aparegut amb anterioritat, permetran fer una aproximació de les empreses que s'instal·len anualment tant a la incubadora com al parc empresarial. Dit això, són les següents:

Parc empresarial

Any	Empreses (fi del període)	% ocupació mitjà
2011-2012	84	97%
2012-2013	101	91%
2013-2014	114	93%
2014-2015	112	85%
2015-2016	120	86%
2016-2017	122	98%
2017-2018	122	98%
Mitjana	110.7	92.6%

Per calcular el nombre mitjà d'empreses del parc es parteix de la premissa inicial que el nombre d'empreses en un mateix any es manté constant a causa de l'ínfima i negligible rotació en els

pisos superiors. Per tant, les empreses inicials coincideixen amb les empreses finals. Dit això, el procediment és el següent:

Rotació_{PE} << Rotació_{Inc}

$\Delta E_{PE} \simeq 0; E_{fPE} - E_{iPE} \simeq 0; E_{fPE} \simeq E_{iPE}$; (valor constant durant el mateix any)

Es troben els ΔE anuals entre el període 2011 i 2018...

$\Delta E_{(2011/2012-2012/2013)} = 101-84 = 17$ empreses

$\Delta E_{(2012/2013-2013/2014)} = 114-101 = 13$ empreses

$\Delta E_{(2013/2014-2014/2015)} = 112-114 = -2$ empreses

$\Delta E_{(2014/2015-2015/2016)} = 120-112 = 8$ empreses

$\Delta E_{(2015/2016-2016/2017)} = 122-120 = 2$ empreses

$\Delta E_{(2016/2017-2017/2018)} = 122-122 = 0$ empreses

$\Delta E_{mitjà} = \frac{\Delta E1 + \Delta E2 + \Delta E3 + \Delta E4 + \Delta E5 + \Delta E6}{6} = \frac{17+13-2+8+2+0}{6} = 6.3$ empreses mitjanes anuals (PE)

Incubadora

Any	Empreses totals (en un any)	% ocupació mitjà
2011-2012	37	85%
2012-2013	25	92%
2013-2014	21	89%
2014-2015	21	100%
2015-2016	18	86%
2016-2017	15	71%
2017-2018	21	100%
Mitjana	22.6	89%

D'altra banda, com que amb les dades actuals és impossible establir cap relació numèrica entre les incorporacions i les rotacions, es trobarà el nombre d'empreses que entren anualment a la incubadora mitjançant una aproximació amb el percentatge d'ocupació. Dit això, el procediment és el següent:

$$18 \text{ oficines} \cdot \frac{1 \text{ empresa}}{1 \text{ oficina}} = 18 \text{ empreses com a màxim}$$

$$\begin{aligned} n.^\circ E_{\text{mitja}(2011-2012)} &= \frac{85 \cdot 18}{100} = 15.3 \text{ empreses} & \Delta E_{(2011/2012-2012/2013)} &= 16.5 - 15.3 = 1.2 \text{ empreses} \\ n.^\circ E_{\text{mitja}(2012-2013)} &= \frac{92 \cdot 18}{100} = 16.5 \text{ empreses} & \Delta E_{(2012/2013-2013/2014)} &= 16 - 16.5 = -0.5 \text{ empreses} \\ n.^\circ E_{\text{mitja}(2013-2014)} &= \frac{89 \cdot 18}{100} = 16 \text{ empreses} & \Delta E_{(2013/2014-2014/2015)} &= 18 - 16 = 2 \text{ empreses} \\ n.^\circ E_{\text{mitja}(2014-2015)} &= \frac{100 \cdot 18}{100} = 18 \text{ empreses} & \Delta E_{(2014/2015-2015/2016)} &= 15.5 - 18 = -2.5 \text{ empreses} \\ n.^\circ E_{\text{mitja}(2015-2016)} &= \frac{86 \cdot 18}{100} = 15.5 \text{ empreses} & \Delta E_{(2016/2017-2017/2018)} &= 18 - 12.8 = 5.2 \text{ empreses} \\ n.^\circ E_{\text{mitja}(2016-2017)} &= \frac{71 \cdot 18}{100} = 12.8 \text{ empreses} & \Delta E_{\text{mitjà}} &= \frac{\Delta E1 + \Delta E2 + \Delta E3 + \Delta E4 + \Delta E5 + \Delta E6}{6} = \frac{1.2 - 0.5 + 2 - 2.5 - 2.7 + 5.2}{6} = \\ n.^\circ E_{\text{mitja}(2017-2018)} &= \frac{100 \cdot 18}{100} = 18 \text{ empreses} & & 0.5 \text{ empreses mitjanes anuals (Inc)} = 1 \text{ empresa mitjana} \\ & & & \text{cada dos anys} \end{aligned}$$

Creiem que el resultat obtingut en quant al nombre mitjà de StartUps que entren a la Incubadora anualment està per sota del que esperàvem ja que probablement no es tenen en compte les empreses que entren gràcies als premis CreaTic cada any (a les quals se les ha de reservar oficina). Dit això, tenint en compte la demanda de tot l'edifici TCM2 (més present en el parc que a la incubadora), creiem que l'edifici Bankia podria allotjar inicialment unes 13 empreses, 10 del parc i 3 de la Incubadora. Això és degut a que, a banda de la llista d'espera existent, el nou complex faria que el TecnoCampus guanyés molt prestigi gràcies al ressorgiment d'un edifici que porta anys abandonat, fet que cridaria l'atenció de moltes empreses. Això, amb una bona estratègia de màrqueting i la reforma de l'edifici, l'ampliació podria esdevenir, al cap de pocs anys, un símbol de la ciutat no només per les dimensions sinó també per la seva localització privilegiada. Per tant, si suposem que sempre totes les empreses opten per les oficines més petites obtindrem uns beneficis mínims, que al primer any corresponen als següents:

Primer any

$$3 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{9 \text{ €/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 7452 \text{ €/any}$$

$$10 \text{ empreses} \cdot \frac{30 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{16.35 \text{ €/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 58860 \text{ €/any}$$

$$Ing_{\text{Totals}} = 58860 + 7452 = 66312 \text{ €/any}$$

Tal i com es pot observar, en el primer any els beneficis són ínfims degut a la baixa quantitat d'empreses. Tanmateix, a cada any se li sumaran més entitats, fent que la relació ingressos-temps presenti una forma exponencial. D'altra banda, la previsió del segon any diu que l'increment d'empreses que experimentarà el nou complex serà bastant superior al primer ja que, en aquest instant, l'edifici es trobarà a l'inici d'una nova constel·lació basada en el reconeixement mediàtic. Seria raonable pensar que 12 empreses (3 de la incubadora i 9 del parc) es podrien adherir a aquest nou complex durant aquest període. Per tant, si suposem que

marxa una empresa de la Incubadora i que les del parc es mantenen (ja que són estables i consolidades), la previsió és la següent:

Segon any

$$3 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{9\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 7452 \text{ €/any}$$

$$2 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{11\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 6072 \text{ €/any}$$

$$19 \text{ empreses} \cdot \frac{30 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{16.35 \text{ €/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 111834 \text{ €/any}$$

$$Ing_{Totals} = 7452 + 6072 + 111834 = 125358 \text{ €/any}$$

Tot i que hi ha un notable creixement respecte el primer any, els ingressos obtinguts del lloguer de les oficines són encara molt baixos. Tanmateix, en el tercer any la institució, gràcies a l'efecte de l'estratègia de màrqueting, ja serà coneguda per arreu de Catalunya i permetrà, d'aquesta manera, l'entrada de moltes entitats noves al complex. Si s'observa el succés comprès entre el període 2011-2012 i el 2012-2013 (durant un reconeixement massiu del TecnoCampus), a la fundació es van adherir 17 empreses, una quantitat molt nombrosa que es va anar estabilitzant al cap dels anys. Per tant, si tenim en compte aquest fet històric i l'extrapolem a la realitat de l'edifici Bankia (un edifici de 32000 m²), no es poden tenir en compte les mitjanes de les empreses anuals (trobadres anteriorment) de l'actual infraestructura i, d'aquesta manera, la incorporació d'un nombre molt gran d'empreses és imminent. Dit això, seria realista afirmar que en el tercer any hi podrien haver 22 noves empreses, 15 al parc i 7 a la incubadora.

Tercer any

$$7 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{9\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 17388 \text{ €/any}$$

$$3 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{11\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 9108 \text{ €/any}$$

$$2 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{14\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 7728 \text{ €/any}$$

$$34 \text{ empreses} \cdot \frac{30 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{16.35 \text{ €/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 200124 \text{ €/any}$$

$$Ing_{Totals} = 200124 + 7728 + 9108 + 17388 = 234348 \text{ €/any}$$

D'altra banda, a partir d'aquest instant i de la mateixa manera que el TecnoCampus (en què en els últims anys l'increment d'empreses es va mantenir constant i estabilitzar), l'edifici Bankia experimentarà aquest procés de manera proporcional a les dimensions del projecte. Per tant, a partir del tercer any s'incorporaran una mitjana de 14 empreses al complex, 4 de la incubadora i 10 del parc. Dit això, tenint en compte que en el quart marxen dues empreses de la incubadora (ja que expira el contracte), la previsió és la següent:

Quart any

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{9\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 9936 \text{ €/any}$$

$$7 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{11\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 21252 \text{ €/any}$$

$$3 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{14\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 11592 \text{ €/any}$$

$$44 \text{ empreses} \cdot \frac{30 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{16.35\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 258984 \text{ €/any}$$

$$Ing_{Totals} = 9936 + 21252 + 11592 + 258984 = 301764 \text{ €/any}$$

Cinquè any

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{9\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 9936 \text{ €/any}$$

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{11\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 12144 \text{ €/any}$$

$$7 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{14\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 27048 \text{ €/any}$$

$$54 \text{ empreses} \cdot \frac{30 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{16.35\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 317844 \text{ €/any}$$

$$Ing_{Totals} = 9936 + 12144 + 27048 + 317844 = 366972 \text{ €/any}$$

Sisè any

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{9\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 9936 \text{ €/any}$$

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{11\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 12144 \text{ €/any}$$

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{14\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 15456 \text{ €/any}$$

$$64 \text{ empreses} \cdot \frac{30 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{16.35\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 376704 \text{ €/any}$$

$$Ing_{Totals} = 9936 + 12144 + 15456 + 376704 = 414240 \text{ €/any}$$

Setè any

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{9\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 9936 \text{ €/any}$$

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{11\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 12144 \text{ €/any}$$

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{14\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 15456 \text{ €/any}$$

$$74 \text{ empreses} \cdot \frac{30 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{16.35\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 435564 \text{ €/any}$$

$$Ing_{Totals} = 9936 + 12144 + 15456 + 435564 = 473100 \text{ €/any}$$

Vuitè any

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{9\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 9936 \text{ €/any}$$

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{11\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 12144 \text{ €/any}$$

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{14\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 15456 \text{ €/any}$$

$$84 \text{ empreses} \cdot \frac{30 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{16.35 \text{ €/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 494424 \text{ €/any}$$

$$Ing_{Totals} = 9936 + 12144 + 15456 + 494424 = 531960 \text{ €/any}$$

Novè any

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{9\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 9936 \text{ €/any}$$

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{11\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 12144 \text{ €/any}$$

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{14\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 15456 \text{ €/any}$$

$$94 \text{ empreses} \cdot \frac{30 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{16.35 \text{ €/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 553284 \text{ €/any}$$

$$Ing_{Totals} = 9936 + 12144 + 15456 + 553284 = 590820 \text{ €/any}$$

Desè any

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{9\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 9936 \text{ €/any}$$

$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{11\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 12144 \text{ €/any}$$

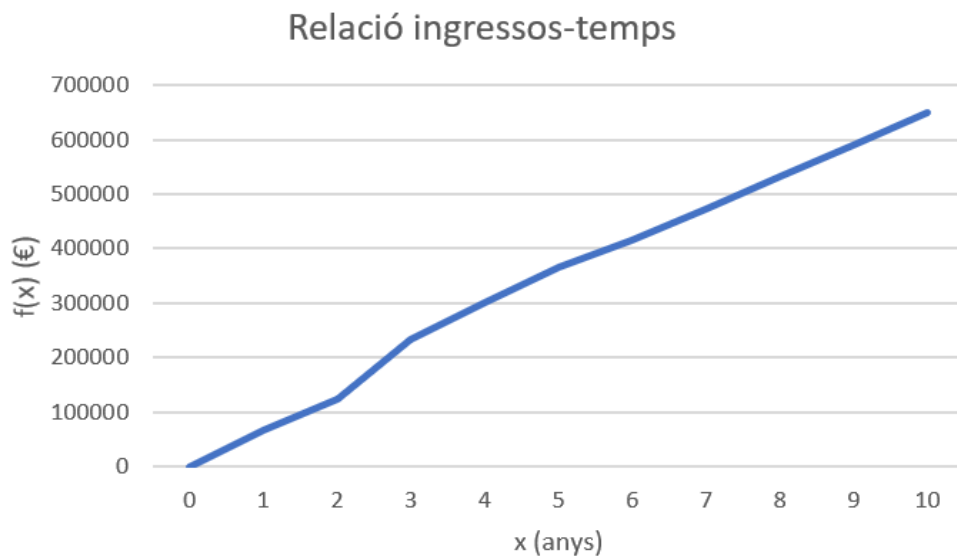
$$4 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{14\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 15456 \text{ €/any}$$

$$104 \text{ empreses} \cdot \frac{30 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{16.35 \text{ €/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 612144 \text{ €/any}$$

$$Ing_{Totals} = 9936 + 12144 + 15456 + 612144 = 649680 \text{ €/any}$$

Dit això, els ingressos es poden expressar en funció del temps, com queda reflectit a la funció definida a trossos i al seu respectiu gràfic.

$$F(x) = \begin{cases} 66312x & \text{si } x \leq 1 \\ 59046x + 7266 & \text{si } 1 < x \leq 2 \\ 108990x - 92622 & \text{si } 2 < x \leq 3 \\ 67416x + 32100 & \text{si } 3 < x \leq 4 \\ 65208x + 40932 & \text{si } 4 < x \leq 5 \\ 47268x + 130632 & \text{si } 5 < x \leq 6 \\ 58860x + 61080 & \text{si } x > 6 \end{cases}$$



Ara es mostrarà el procés matemàtic portat a terme i es farà un breu anàlisi d'aquesta.

Procediment

Se li imposa a la funció que en tots els seus intervals ha de tenir la mateixa forma:

$y = mx + n$. Dit això, es troben les múltiples funcions ($g(x)$, $p(x)$, $j(x)$, $r(x)$, $s(x)$, $b(x)$ i $a(x)$) que, acotades en llurs intervals, formen $F(x)$.

$$\begin{array}{l} \text{Interval } 0 \rightarrow 1; g(x) \\ g(0) = 0 \\ g(1) = 66312 \end{array} \left\{ \begin{array}{l} n=0 \\ m= 66312 \end{array} \right.$$

Per tant, $g(x) = 66312x$

$$\begin{array}{l} \text{Interval } 1 \rightarrow 2; p(x) \\ p(1) = g(1) = 66312 \\ p(2) = 125358 \end{array} \left\{ \begin{array}{l} 66312 = m + n \\ -1 \cdot (125358 = 2m + n) \end{array} \right. \quad \boxed{m = 59046; n = 7266}$$

Per tant, $p(x) = 59046x + 7266$

$$\begin{array}{l} \text{Interval } 2 \rightarrow 3; j(x) \\ j(2) = p(2) = 125358 \\ j(3) = 234348 \end{array} \left\{ \begin{array}{l} 125358 = 2m + n \\ -1 \cdot (234348 = 3m + n) \end{array} \right. \quad \boxed{m = 108990; n = -92622}$$

Per tant, $j(x) = 108990x - 92622$

$$\begin{array}{l} \text{Interval } 3 \rightarrow 4; r(x) \\ r(3) = j(3) = 234348 \\ r(4) = 301764 \end{array} \left\{ \begin{array}{l} 234348 = 3m + n \\ -1 \cdot (301764 = 4m + n) \end{array} \right. \quad \boxed{m = 67416; n = 32100}$$

Per tant, $r(x) = 67416x + 32100$

$$\begin{array}{l} \text{Interval } 4 \rightarrow 5; s(x) \\ s(4) = r(4) = 301764 \\ s(5) = 366972 \end{array} \left\{ \begin{array}{l} 301764 = 4m + n \\ -1 \cdot (366972 = 5m + n) \end{array} \right. \quad \boxed{m = 65208; n = 40932}$$

Per tant, $s(x) = 65208x + 40932$

$$\begin{array}{l} \text{Interval } 5 \rightarrow 6; b(x) \\ b(5) = s(5) = 366972 \\ b(6) = 414240 \end{array} \left\{ \begin{array}{l} 366972 = 5m + n \\ -1 \cdot (414240 = 6m + n) \end{array} \right. \quad \boxed{m = 47268; n = 130632}$$

Per tant, $b(x) = 47268x + 130632$

$$\begin{array}{l} \text{Interval } 6 \rightarrow +\infty; a(x) \\ a(6) = b(6) = 414240 \\ a(7) = 473100 \end{array} \left\{ \begin{array}{l} 414240 = 6m + n \\ -1 \cdot (473100 = 7m + n) \end{array} \right. \quad \boxed{m = 58860; n = 61080}$$

Per tant, $a(x) = 58860x + 61080$

D'altra banda, en quant a l'anàlisi de la funció:

- $D_{F(x)} = (0, +\infty) \cup \mathbb{R}$ positius (ja que els anys no poden ser negatius).
- $\text{Rec}_{F(x)} = (0, +\infty) \cup \mathbb{R}$ positius (ja que els ingressos no poden ser negatius).
- El pendent més alt el té la funció $j(x)$, present a l'interval $(2,3)$. És a dir, el resultat obtingut entre el coeficient $\frac{\Delta y}{\Delta x}$ correspon al pendent més gran i, per tant, a uns ingressos molt elevats respecte el temps.
- $\lim_{x \rightarrow +\infty} F(x) = \lim_{x \rightarrow +\infty} a(x) = \lim_{x \rightarrow +\infty} 58860x + 61080 = +\infty$. Per tant, quan el temps tendeix a infinit, els ingressos també ho fan.
- $F(x)$ és contínua en tot el seu domini:

$$\lim_{x \rightarrow 1^-} F(x) = \lim_{x \rightarrow 1^+} F(x) = \lim_{x \rightarrow 1^-} g(x) = \lim_{x \rightarrow 1^+} p(x) = g(1) = 66312$$

$$\lim_{x \rightarrow 2^-} F(x) = \lim_{x \rightarrow 2^+} F(x) = \lim_{x \rightarrow 2^-} p(x) = \lim_{x \rightarrow 2^+} j(x) = p(2) = 125358$$

$$\lim_{x \rightarrow 3^-} F(x) = \lim_{x \rightarrow 3^+} F(x) = \lim_{x \rightarrow 3^-} j(x) = \lim_{x \rightarrow 3^+} r(x) = j(3) = 234348$$

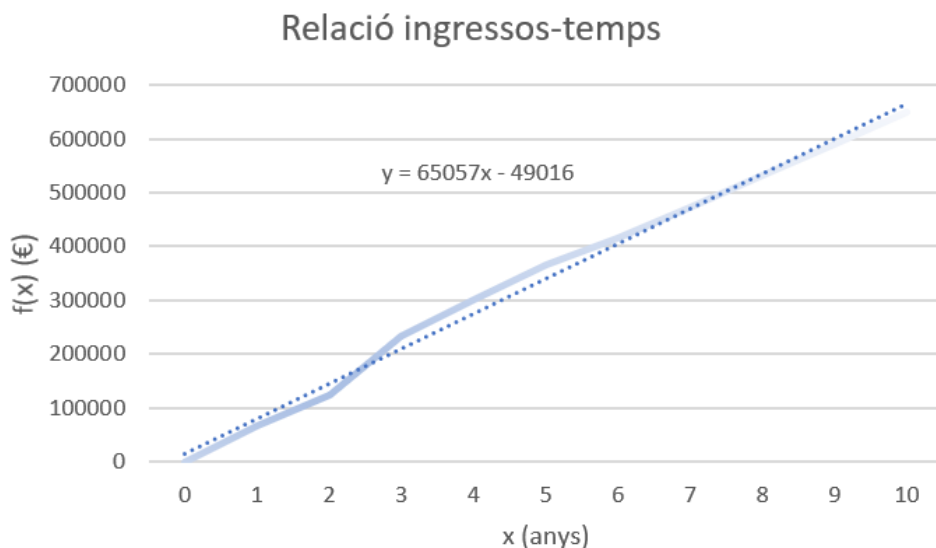
$$\lim_{x \rightarrow 4^-} F(x) = \lim_{x \rightarrow 4^+} F(x) = \lim_{x \rightarrow 4^-} r(x) = \lim_{x \rightarrow 4^+} s(x) = r(4) = 301764$$

$$\lim_{x \rightarrow 5^-} F(x) = \lim_{x \rightarrow 5^+} F(x) = \lim_{x \rightarrow 5^-} s(x) = \lim_{x \rightarrow 5^+} s(x) = s(5) = 366972$$

$$\lim_{x \rightarrow 6^-} F(x) = \lim_{x \rightarrow 6^+} F(x) = \lim_{x \rightarrow 6^-} b(x) = \lim_{x \rightarrow 6^+} a(x) = b(6) = 414240$$

- $F(x)$ no és derivable ja que les derivades laterals no coincideixen (és a dir, $F'(x)$ no és contínua ja que presenta discontinuïtats de salt finit).

Aquesta és la seva respectiva recta de regressió (funció uniforme i derivable).



4.1.2.4. Màrqueting Mix

El màrqueting mix és una estratègia de màrqueting basada en el reconeixement dels quatre pilars fonamentals de l'activitat econòmica d'una empresa que són el producte o servei ofert, el preu, la comunicació o promoció i la distribució. En el nostre cas, plantejarem de forma breu cadascun d'aquests elements en els següents apartats.

4.1.2.4.1. Servei a oferir

Tot i que ho desenvoluparem de forma més extensa en els pròxims apartats i tal i com hem anat explicant, el nostre objectiu és crear un projecte d'ampliació per a la Incubadora i el parc empresarial del TecnoCampus. En aquest sentit, la nostra proposta consisteix d'ampliar la infraestructura física del complex actual a partir de l'adquisició, mitjançant cessió per part del propietari i sota conveni, de l'immoble ubicat als números 41 i 43 del carrer Pablo Iglesias de Mataró. D'aquesta manera, s'aconseguiria canalitzar la demanda existent ja que, actualment, el parc empresarial del TecnoCampus es troba a la seva màxima capacitat. Per tot això, els serveis a oferir serien la generació de nous espais per a la instal·lació d'empreses i l'oferta de noves oficines on es pugui desenvolupar el programa d'incubació de projectes empresarials que s'està portant a terme actualment. En tot cas, tal i com anirem explicant, tot i que el nostre projecte es basi en el manteniment del model actual dissenyat pel TecnoCampus, hem ideat una sèrie de propostes de millora en determinats aspectes a partir de les conclusions extretes i de les demandes que algunes empreses de la Incubadora van manifestar.

4.1.2.4.2. Preu

En quant a les quotes a pagar per part dels empresaris i emprenedors que es converteixin en els clients, mantindrem la metodologia que el TecnoCampus utilitza a l'actualitat per tal d'assignar valor monetari a cadascuna de les oficines. En aquest sentit, cal especificar que les quotes, establertes segons els metres quadrats de les diferents tipologies d'espais, varien segons si es tracta d'una de les "peixeres" de la Incubadora o si l'oficina en qüestió es troba a qualsevol altra planta del parc empresarial. En aquest sentit trobem que les quotes derivades de l'utilització del viver d'empreses són les següents:

Any d'estada a la incubadora	Preu mensual del m ² segons any (sense IVA)
Primer	9€
Segon	11€
Tercer	14€

D'aquesta manera, cal destacar, tal i com surt representat a l'anterior taula que, a mesura que passen els anys d'estada del projecte a la Incubadora, la quota mensual que els emprenedors han de pagar és més elevada ja que representa que el projecte cada cop està més consolidat en el mercat. Si més no, també cal especificar que, en el cas d'aquells empresaris que disposin d'un lloc a l'Openspace amb el que compta la Incubadora, la quota mensual sempre quedarà

establerta en els 170€ (preu sense IVA). Així mateix, cal recordar que la telefonia es compta per separat.

Pel que fa a les quotes presents a la resta del parc empresarial, aquestes tornen a establir-se segons el preu per metre quadrat. Per tant, com que hi ha una forta variabilitat entre la mida dels diferents tipus d'oficina, també hi ha una diferència monetària significativa segons l'oficina utilitzada per l'emprenedor. En aquest sentit, si es tracta d'una de grans dimensions, el preu del metre quadrat és més assequible. A banda de tot això, a les plantes 5 i 6 de les dues torres que conformen el parc, les quotes a pagar per metre quadrat són més elevades, tot i que el preu torna a variar segons les dimensions de l'oficina en qüestió. Finalment, hem de destacar que, en aquest cas, les quotes presents a l'edifici TCM2 no són les mateixes que hi ha a l'edifici TCM3 ja que, en el primer, hi ha despatxos de fins a 200 m² i, al segon, d'entre 200 i 810 m². Dit això, tenim el següent:

Planta edifici TC2	Superfície de les oficines				
	23-30 m ²	56 m ²	56-100 m ²	100-200 m ²	+200 m ²
2 ^a planta	16,35€/m ²	15,67€/m ²	14,99€/m ²	13,49€/m ²	12,74€/m ²
3 ^a planta					
4 ^a planta					
5 ^a planta	16,63€/m ²	16,63€/m ²	16,63€/m ²	14,97€/m ²	14,13€/m ²
6 ^a planta					

Nota: L'IVA no està inclòs

Planta edifici TC3	Superfície de les oficines		
	fins a 206,15 m ²	400-799 m ²	810,6 m ² (planta completa)
Planta Baixa	12,05 €/m ²	10,24 €/m ²	9,04 €/m ²
1 ^a planta			
2 ^a planta			
3 ^a planta			
4 ^a planta	14,93 €/m ²	12,69 €/m ²	11,19 €/m ²
5 ^a planta			
6 ^a planta			

Nota: L'IVA no està inclòs

Finalment, també cal recordar que el TecnoCampus compta amb un pàrquing subterrani que té capacitat per a 477 vehicles. En aquest sentit i considerant que el nou complex comptarà amb noves places d'aparcament, és necessari mencionar les quotes vigents actualment:

Tipus d'abonament	Preu (sense IVA)
Lloguer mensual plaça d'aparcament	48,67€
Abonament de 80 hores	29,09€
Abonament de 120 hores	33,64€
Tiquet de cortesia per 1 hora	1,72€
Quota anual pàrquing de bicicletes (BiciParc)	8,26€

4.1.2.4.3. Comunicació

Vist el servei que ofereix actualment el TecnoCampus, les seves característiques i els seus punts forts i dèbils i a partir de les conclusions que hem anat extraient, pensem que seria útil, de cara a la promoció i la proposta de posicionament, mantenir aquelles mesures que ja es porten a terme actualment. Tot i això, hem ideat una sèrie de mesures que es podrien implementar amb l'objectiu d'intentar aconseguir un millor posicionament del complex i que, aquest, pugui integrar-se de millor manera en la vida de la ciutat ja que, al cap i a la fi, és una infraestructura bàsica per al desenvolupament actual i futur de la mateixa. En aquest sentit, tal i com redactem en l'apartat "estratègia proposada", plantegem una sèrie de propostes que giren entorn a quatre eixos principals: incrementar el paper del TecnoCampus en quant a la seva implicació amb la vida social i econòmica de la ciutat, utilitzar la cultura com a aposta dinamitzadora, fomentar el networking i aconseguir una millora de les sinergies entre els diferents agents que conformen el parc tecnològic. Així mateix, dins de la proposta de promoció, és important tenir en compte els avantatges que, avui en dia, aporta una bona gestió de la tecnologia i les xarxes socials.

4.1.2.4.4. Distribució

La distribució és bàsicament doble. Per una banda, la infraestructura física engloba l'edifici de Bankia (antiga seu de Caixa Laietana), situat en un dels punts d'entrada de la ciutat, a tocar de la Laia L'Arquera, del Tecnocampus i al costat de Mossos d'Esquadra, de l'Edifici de Vidre i d'instal·lacions esportives importants de la ciutat. D'altra banda, la infraestructura virtual està constituïda, tal i com s'ha vist amb anterioritat, per un producte anomenat "Solucions d'Acceleració empresarial" (que, tot i que tècnicament no es tracti d'un accelerador, té un paper similar), plataforma a través de la qual les empreses incubades tenen accés a uns serveis empresarials de valor afegit que les enforteixen i les acaben de consolidar en el mercat.

4.1.2.5. Pressupost per al parc empresarial

Una vegada analitzat el mercat i havent parlat de l'estratègia de màrqueting i posicionament cal referir-se a la rendibilitat economicofinancera del parc empresarial. En aquesta direcció i a

partir de la comparació de les dades publicades pel TecnoCampus dins de la seva política de transparència trobem que, el parc, en la majoria dels casos, és un equipament de gran potencial al generar una quantitat considerable de beneficis. En tot cas, les dades compreses en el següent pressupost, realitzat amb l'objectiu de ser un punt de referència de cara a la futura ampliació i que comprèn algunes de les despeses de màrqueting mencionades amb anterioritat, són una aproximació a l'activitat econòmica que podria generar el parc en les condicions actuals al llarg de tot un curs.

PRESSUPOST DEL PARC EMPRESARIAL
Fundació TecnoCampus Mataró-Maresme
Direcció: Avinguda Ernest Lluch, 32
08302 Mataró
Telèfon: +34 93 169 65 00
Correu electrònic de contacte: info@tecnocampus.cat

INGRESSOS	
CONCEPTE	PREU TOTAL
INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	1.809.633,33
IMPORT NET XIFRA DE NEGOCIS	151.100,75
Prestació de serveis	151.100,75
ALTRES INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	1.658.532,58
Ingressos lloguer oficines Incubadora	55.441,2
Ingressos lloguer oficines parc	1.233.041,38

Ingressos lloguer espais i equipaments	120.000
Subvencions d'exploració	250.050
SUBVENCIONS DE CAPITAL INCORPORADES	0
INGRESSOS FINANCERS	0

DESPESES	
CONCEPTE	PREU TOTAL
DESPESES D'EXPLORACIÓ	1.028.329
DESPESES DE PERSONAL	452.867,5
Sous i salaris	347.444,25
Seguretat social	105.423,25
ALTRES DESPESES D'EXPLORACIÓ	555.124,5
Lloguer d'espais, mobiliari i equips	11.715
Lloguer espais EPEL	46.704
Lloguer aparcament	492
Lloguer local PUMSA	52.367
Manteniment de mobiliari	650
Manteniment de l'edifici	2.947,5

Manteniment maquinària, instal·lacions i utillatge	0
Manteniment equips informàtics	150
Manteniment edifici Rengle	0
Manteniment web	13.000
Manteniment fotocopiadores	2.125,75
Estudis i treballs tècnics generals	3.000
Professionals col·laboradors	157.000
Primes assegurances	125
Publicitat	36.584,5
Atencions protocol·làries	3.750
Conferències i congressos	24.430
Fires	63.882
Electricitat	5.447
Climatització Tub Verd	3.668,5
Telèfon	2.862,5
Material d'oficina i informàtic	1.237,5
Dietes i locomocions	3.400
Neteja	6.092,25

Prensa i publicacions	46.717,5
Software	5.585
Activitats universitàries i corporatives	4.950
Altres serveis	512,5
Altres despeses activitats empresa	9.775
Dominis	227,5
Viatges	4.000
Patents renovacions	120
Altres tributs	5.730,75
Beques treball per alumnes	9.588,75
Beques i premis Universitat-Empresa	26.287
AMORTITZACIÓ DE L'IMMOBILITZAT	20.337
Amortització construccions	15.980
Amortització equips per a processos d'informació	423
Amortització mobiliari	3.934
DESPESES FINANCERES	0

BAII	
CONCEPTE	TOTAL
BAII	781.304,33
RESULTAT FINANCER	
CONCEPTE	TOTAL
RESULTAT FINANCER	0
BAI	
CONCEPTE	TOTAL
BAI	781.304,33
Subvenció Ajuntament de Mataró	69.516,5
BAI AMB SUBVENCIO	850.820,83
BENEFICI NET	
CONCEPTE	TOTAL
BENEFICI NET	850.820,83

Metodologia emprada alhora de realitzar el pressupost:

- El pressupost s'ha realitzat amb l'objectiu de trobar una aproximació a l'activitat econòmica que, el parc empresarial, genera al llarg d'un any. D'aquesta manera, ha de servir com a punt de referència en cas d'una hipotètica ampliació.
- Aprofitant la definició de l'estratègia de màrqueting, ocorreguda uns quants apartats enrere, algunes de les despeses que podrien venir derivades d'aquestes mesures s'integren dins de determinats comptes com el de "publicitat" o el de "fires", per exemple.
- La majoria dels comptes han sigut calculats a partir d'una comparativa entre els pressupostos dels últims quatre anys. En aquest sentit, s'ha calculat la mitjana entre els diferents totals per tal d'aconseguir una aproximació.
- En relació al punt anterior, s'ha donat més importància al pressupost de l'últim curs (2018) i s'ha intentat seguir la seva estructura al ser el més proper en el temps i al mostrar unes dades que, a priori, s'haurien d'ajustar més a la situació economicofinancera actual del TecnoCampus.
- Tots els comptes, a excepció del de "fires" (pel component de màrqueting que aquest té), presenten despeses i ingressos estrictament relacionats amb el parc empresarial. En aquesta direcció, s'ha deixat de banda tots aquells resultats derivats de l'activitat de la resta de branques que comprèn la fundació.
- Els ingressos derivats del lloguer d'oficines a la Incubadora han estat calculats a partir del número d'empreses que hi havia en aquest equipament durant el juny del 2019 i considerant que, totes elles, es trobaven per segon any consecutiu al viver i disposaven d'una oficina de grandària intermitja (29,8 m²). Així mateix, no s'han comptabilitzat les deduccions aplicades als guanyadors dels premis CreaTic.
- Els ingressos derivats del lloguer d'oficines al parc han estat calculats a partir de la comparació entre el número d'empreses que hi havia al 2017 i les que es trobaven instal·lades al juny del 2019. En el cas de l'edifici TCM2 s'ha agafat per fer els càlculs un model d'oficina de grandària intermitja (29,8 m²) i, per la torre TCM3, en canvi, el més gran que hi ha (206,15 m²), excepte en aquells casos en què es tenia constància que, l'empresa en qüestió, disposa del model de despatx més gran que hi pot haver.
- El valor monetari de les subvencions l'hem trobat al fer la mitja dels ingressos que el parc empresarial del TecnoCampus ha rebut per aquest concepte al llarg dels últims quatre anys.
- El compte de despesa "publicitat" engloba, d'entre altres, les despeses derivades del conveni entre el TecnoCampus i les diferents publicacions periodístiques citades anteriorment (La Vanguardia, Capgròs,...).
- El compte de despesa "conferències i congressos" engloba les despeses derivades, majoritàriament, de l'activitat del Centre de Congressos del TecnoCampus.
- El compte de despesa "fires" constitueix una aproximació a les despeses derivades de la participació del TecnoCampus en aquests actes. S'ha calculat al comparar les quantitats que la fundació ha hagut d'abonar durant els últims quatre anys.
- El compte de despesa "premis Universitat-Empresa" s'ha calculat a partir de la quantitat definida al pressupost de la fundació de l'any passat ja que és l'únic que engloba els 21.000 euros en metàl·lic que l'entitat otorga als guanyadors dels premis CreaTic.
- En el compte de despesa "premis Universitat-Empresa" s'inclouen els 4000 euros que, a priori, l'Ajuntament i el TecnoCampus donaran al guanyador de la primera edició dels premis BluAct. No obstant això, no s'inclouen els guardons no-metàl·lics al considerar que poden afectar altres comptes.
- El compte d'ingrés "ingressos per lloguer d'espais i equipaments" engloba, a priori, el benefici que el TecnoCampus obté anualment pel lloguer de totes aquelles sales que no són oficines d'empreses i que es troben dins del parc empresarial (aquí s'hi inclouen els diferents espais que conformen el Centre de Congressos).
- La creació d'actes culturals o el trasllat d'esdeveniments ja existents a les instal·lacions de la

fundació no s'inclouen dins del pressupost al dependre d'altres institucions com l'Ajuntament de Mataró.

- Algunes de les estratègies de màrqueting proposades no s'inclouen al ser necessari un major grau de concreció pel que fa a les mateixes.
- Els comptes d'amortització de l'immobilitzat no han estat calculats a partir d'una mitjana entre les dades dels quatre últims pressupostos de la fundació, sinó que s'ha agafat com a referència l'últim document publicat pel TecnoCampus ja que, si considerem que la despesa d'amortització augmenta a cada any que passa, les dades d'aquest últim curs són les més properes a la realitat.
- A priori, els càlculs no inclouen ni l'Impost de Valor Afegit (IVA) ni el de societats.

4.2. Aproximació al mercat

De cara a poder conèixer de primera mà l'opinió que tenen les empreses instal·lades al parc empresarial del TecnoCampus i amb l'objectiu de tenir en consideració les seves valoracions de cara a una futura ampliació del complex, es va voler fer una aproximació al seu ecosistema. Durant l'estiu, es van portar a terme un total de vuit entrevistes presencials. Les empreses que van accedir a contestar les preguntes van ser Cooperating Volunteers, Thumblock, Wipass, Diari Bitxos, Mr Wolf Lab, Epinium, Inviertis i Hola Marketing. Totes elles es troben o es trobaven a la Incubadora del TecnoCampus. En tot cas, també es va contactar amb altres projectes instal·lats a la primera planta de l'edifici TCM2, com seria el cas de NEON, Zer Collection o Rollyhoo, i amb altres empreses de la resta del parc empresarial, situació de Verkami, Orygen Experiences o Netwater Technology, però, en cap dels casos, de manera diferent i per motius diversos, no es va acabar de poder concretar la informació que es volia extreure. Pel que fa a la metodologia emprada, les qüestions plantejades a totes les empreses estaven preparades amb l'objectiu de què poguessin validar una sèrie d'hipòtesis que, anteriorment, s'havien estipulat. D'aquesta manera, en els següents apartats, es poden consultar les conclusions extretes de les entrevistes i la validació de les hipòtesis plantejades. A més a més, cal destacar que, els redactats, inclouen dues coses: les valoracions de les empreses sobre la situació actual del TecnoCampus i les millores que aquestes proposen.

4.2.1. Conclusions extretes de les entrevistes a empreses

4.2.1.1. Cooperating Volunteers

Persona entrevistada: Mayra Fernández, directora de Cooperating Volunteers

Entrevistador: Òscar Ruiz i Alex Casas

Data: 26 de juny de 2019

Abans de començar amb les preguntes que havíem preparat per a l'entrevista, vam demanar-li a la Mayra que ens expliqués una mica com era la seva empresa. Tal i com ens va comentar, Cooperating Volunteers és una empresa que organitza experiències de voluntariat i d'intercanvi cultural. Pel què es veu, treballen en 35 països i tenen diversos programes de voluntariat alhora

de què, el potencial client, pugui escollir aquell camp en el qual es senti més a gust segons la seva professió o els seus coneixements. També ens va explicar que, els clients, per tal de poder contractar els seus serveis i gaudir d'una de les experiències que promocionen, han de ser majors de 18 anys i no tenir antecedents penals, doncs, com ella ens va dir, en molts dels seus programes de voluntariat, els interessats han de treballar amb menors. En tot cas, però, a vegades també s'han d'acreditar títols com a professionals d'un determinat camp, doncs no hem d'oblidar que, aquesta empresa, al cap i a la fi, ofereix una experiència de voluntariat amb la qual s'ha d'intentar ajudar a una comunitat d'individus concreta, de manera que les mesures de prevenció han de ser extremes. La Mayra ens va comentar, alhora, que Cooperating Volunteers disposa d'una ONG a Uganda anomenada Volcop (Voluntarios Cooperantes). Segons ens va dir, la van crear per tal d'assistir i ajudar a la comunitat Chamukereke. D'altra banda, també ens va mencionar que, l'empresa, té un altre projecte en desenvolupament anomenat "Viaja Fuera". En aquest cas, però, estaríem parlant d'una plataforma de recerca d'experiències a l'estranger, doncs, aquest projecte, es basa en un portal web on diverses empreses, entre elles Cooperating Volunteers, ofereixen els seus programes de voluntariat o pràctiques a l'estranger, per exemple, de manera que, l'interessat, normalment de perfil bastant jove, pugui escollir aquella que s'ajusti millor a les seves necessitats. És per aquest motiu que podem considerar "Viaja Fuera" com un portal on, diverses empreses, publiciten de manera conjunta els seus serveis.

La Mayra ens va dir que estan molt satisfets amb els serveis oferts per la Incubadora, doncs, tal i com ens va comentar, un viver d'empreses permet tenir un lloc fix on anar creixent i dona les eines necessàries per tal de començar un projecte empresarial, de manera que és un punt de suport important alhora d'engegar una proposta d'aquest tipus. De fet, ens va comentar que, la Incubadora del TecnoCampus, els ha aportat un seguiment, un espai on intercanviar coneixements amb altres empreses, una preparació i informació de vital importància per al creixement de l'empresa en qüestió. No obstant, ens va comentar que, un viver d'empreses, no és fonamental, doncs que una empresa triomfi no depèn solament dels serveis que et poden donar des d'una institució d'aquest tipus. És per aquest motiu que la Mayra opina que, per triomfar, una empresa ha d'oferir un bon producte o servei i ha de tenir un bon equip que executi les tasques. D'aquesta manera, ella considera que Cooperating Volunteers podria haver crescut tant com ho ha fet encara que l'empresa no hagués estat al TecnoCampus.

A la nostra pregunta de si es troben a gust a la Incubadora i de si la seva prioritat és establir la seva seu al parc empresarial la directora de Cooperating Volunteers va contestar-nos que, certament, estaven molt satisfets amb l'entorn que el TecnoCampus els ofereix, doncs, com ella mateixa va mencionar, el fet d'estar al costat de la universitat els aporta molts beneficis al ser els universitaris la seva clientela habitual. A més a més, va comentar-nos que el TecnoCampus està molt ben valorat dins del món empresarial català, de manera que és positiu, de cara a la imatge que poden oferir, el fet d'estar instal·lats a la Incubadora. Tot i això, va explicar-nos que, encara que es troben a gust al parc empresarial, no saben si es quedaran a Mataró.

Pel què fa a l'experiència d'aquesta empresa vam descobrir que, Cooperating Volunteers, porta cinc anys a la Incubadora, tot i que, una empresa, solament pot tenir la seva oficina al viver durant tres anys. Segons el que ens va comentar la Mayra, però, es veu que, si treus un nou producte o projecte, com els hi ha passat a ells, pots renovar el contracte que et vincula amb el TecnoCampus durant un cert temps més.

També vam preguntar-li si estaven satisfets amb la idea de què, des del departament d'empresa, fomentessin la cooperació i el networking entre els diferents projectes empresarials que es troben a la Incubadora. La Mayra ens va contestar que, certament, si que és important que hi hagi relació entre les diferents empreses, doncs, gràcies a això, tots els projectes poden anar

creixent conjuntament a l'ajudar-se els uns als altres. És per aquest motiu que va definir l'aposta del TecnoCampus per la cooperació entre empreses com un encert.

D'altra banda, també vam voler saber l'opinió de Cooperating Volunteers en relació al fet que, el TecnoCampus, solament deixi entrar a la Incubadora empreses amb un fort component tecnològic. La Mayra ens va comentar, contra tot pronòstic, que si li semblava bé aquesta aposta de la universitat doncs, tal i com ella va dir, segueix la línia del què el TecnoCampus vol aconseguir que és, ni més ni menys, que enfocar-se en el sector de la innovació tecnològica. En tot cas, però, va mencionar que, des del centre, s'hauria de promocionar models de negoci que siguin responsables amb el medi ambient i que tinguin un caràcter social marcat.

En quant a possibles millores de la Incubadora, la directora de Cooperating Volunteers ens va dir que mai havia trobat a faltar res i que, per aquest motiu, no sabia dir-nos cap possible millora. En tot cas i com a resposta a una de les nostres preguntes, però, va comentar-nos que la construcció d'una cuina comunitària no seria una bona idea.

Finalment, quan vam plantejar-li la idea d'ampliar el viver d'empreses, ella ens va dir que, aquest projecte, estaria bé sempre i quan aquesta ampliació és realitzés en un nou espai habilitat per a l'ocasió, doncs, tal i com va comentar, no és qüestió de sobrecarregar amb més empreses les infraestructures actuals si es vol aconseguir un equilibri.

4.2.1.2. Thumblock

Persona entrevistada: Miquel Giménez, fundador i CEO de Thumblock

Entrevistadors: Òscar Ruiz i Alex Casas

Data: 4 de juliol de 2019

Abans de començar amb l'arsenal de preguntes, en Miquel ens va explicar una mica els inicis del seu projecte i la seva experiència com a estudiant del TecnoCampus. En primer lloc, ens va comentar que aquell mateix any havia acabat el doble grau d'enginyeria mecànica i enginyeria electrònica industrial automàtica al TecnoCampus. Aleshores, a finals del segon any, va veure un cartell penjat a la universitat en el qual es fomentava la iniciativa emprenedora ja que, dins d'un programa (Explorer), es realitzava un concurs on es valoraven els millors projectes d'innovació. El guanyador obtenia una estada a Silicon Valley i, d'aquesta manera, en Miquel va participar i resultar guanyador. La idea que va presentar va néixer quan de sobte, en un dia d'entrenament, es trobava davant dels armariets de la piscina i no trobava les claus per desbloquejar el cademat. En conseqüència, va bussejar per tota la piscina i, finalment, la va trobar. Tanmateix, va analitzar aquesta necessitat i, a més, com que aquesta experiència va coincidir amb la lectura del cartell publicitari, va decidir crear un prototip de cademat amb empremta dactilar per prescindir de la clau i mantenir la seguretat. Així va néixer Thumblock. Després d'un rigorós estudi de mercat, va enfocar aquesta idea en el sector dels cademats per motocicleta. D'aquesta manera, la darrera versió és un cademat sincronitzat amb el mòbil (accés manual i automàtic), el qual envia notificacions en forma d'alarma si algú intenta realitzar actes vandàlics i, a més, incorpora un geolocalitzador que, en mode automàtic, permet que el cademat s'obri o es tanqui segons la proximitat de l'individu. Al mateix temps, inclou una placa solar que allarga la bateria fins arribar aproximadament al mes. Tot i això, com que el model encara es trobava en fase de disseny i desenvolupament, no s'havia patentat (es patenten productes, no idees). En canvi, en Miquel va optar per un model d'utilitat, el qual sí protegeix les idees del plagi (és més genèric que la patent) i, alhora, més econòmic però només té una durada de deu anys. D'altra banda,

després de tornar de Silicon Valley, li van donar un altre premi ja que va resultar el guanyador de tots els projectes presentats a la UPF i dels seus centres adscrits. A més, també va guanyar els CreaTic i, en conseqüència, una plaça a la incubadora. Així doncs, s'hi va instal·lar amb un any de bonificació (per ser guanyador dels CreaTic) i mig any pagant la quota corresponent. Tot i això, se li va acabar el contracte i, amb altres projectes futurs en ment (disseny i fabricació d'una motocicleta), va decidir no utilitzar els tres anys que proposava el viver inicialment.

Un cop realitzada aquesta introducció, vam començar amb tota la sèrie de preguntes.

D'antuvi, la valoració d'en Miquel en quant als serveis oferts per la incubadora va ser bastant positiva. Concretament, els serveis d'assessorament i consultoria van ser els que van aconseguir reunions amb els contactes d'interès de l'empresa (tècnics i informàtics, entre d'altres) i, per tant, van fer possible el desenvolupament de Thumblock. És a dir, en Miquel va agrair molt el paper del TecnoCampus com a "facilitador de contactes". D'altra banda, el fundador de Thumblock ens va comentar que la incubadora li va aportar continuïtat i, sobretot, una constant evolució. També va explicar que el contacte amb els altres projectes i, de fet, amb la pròpia institució va proporcionar un valor afegit i més prestigi.

Per un altre cantó, en Miquel també ens va explicar que la Incubadora ha tingut un paper fonamental en el creixement de l'empresa ja que, malgrat cregui amb fermesa que Thumblock hagués arribat en el punt on es troba en un moment donat, el viver ha accelerat molt tot el procés de creixement. És a dir, sense una incubadora probablement hagués arribat tan lluny com ara, però no amb la mateixa velocitat. De fet, el fundador de Thumblock va recalcar que actualment l'espai no és de gaire importància, sinó que han de prevaler les ganes i la motivació de l'emprenedor.

En quant a una valoració de l'entorn en el que es troba la incubadora, en Miquel ens va comentar que, des del punt de vista estudiantil, el fet d'ajuntar el parc empresarial amb la universitat per fomentar la iniciativa emprenedora és molt positiu i beneficiós.

Pel que fa a la ciutat, en Miquel ens va comentar que no podia fer una valoració gaire elaborada ja que actualment ell és de Premià i la vida que fa a Mataró només es troba dins del TecnoCampus, és a dir, només per anar a la universitat i, durant aquell any i mig, a la incubadora. Tot i això, la valoració que va realitzar de tot "l'espai explorat" (del parc + universitat) va ser molt bona.

D'altra banda, quan li vam preguntar sobre el futur de la seva empresa i sobre el possible establiment d'una seu a les plantes superiors, el fundador de Thumblock va confirmar aquesta hipòtesi ja que, amb el projecte dels cadenats o amb qualsevol altre, li agradaria molt establir allà en un futur la seva seu pel tracte rebut i l'acompanyament (va assenyalar, a més, que, tot i haver visitat altres incubadores i oficines de lloguer, la seva preferència és i serà el parc empresarial del TecnoCampus). Va afegir que la universitat és una font de talent i, com que es troba al costat del parc, li aniria molt bé en un futur contractar i formar als millors estudiants (mitjançant pràctiques, per exemple).

Sobre el networking, en Miquel ens va comentar que, en el seu cas, va enriquir de coneixement i va proporcionar noves idees al seu projecte. Concretament, aquest treball en xarxa va ser potser el més notable de tota la incubadora ja que, a diferència de la resta d'empreses, en Miquel va compartir una oficina directa amb Diari Bitxos. En aquest sentit, tot i que sembli que unes creadores de contingut per a nens i un desenvolupador de cadenats no comparteixin cap relació, ens va explicar que aquest enllaç va permetre la transmissió recíproca d'una xarxa de contactes de gran ajuda.

D'altra banda, en quant a l'assignació d'un tutor, en Miquel ens va explicar que, durant la seva estada a la incubadora, va comptar amb un tutor el qual realitzava els seguiments trimestrals i

posava a disposició de Thumblock els contactes d'interès (proporcionava assessorament i acompanyament). Concretament, la seva tutora era l'Antonia González, una persona de referència amb la qual estava molt satisfet.

En Miquel també va valorar molt positivament la iniciativa dels premis CreaTic ja que, a banda d'oferir una recompensa econòmica i promoure l'emprenedoria i la innovació, guarden una plaça a la incubadora als guanyadors (fet que demostra la preocupació de la fundació per tal que els seus estudiants disposin de recursos).

D'altra banda, en Miquel va negar que el TecnoCampus només acceptés exclusivament una tipologia de negoci amb base tecnològica i innovadora. Per justificar-se, va utilitzar l'exemple de Diari Bitxos, projecte amb el qual compartia l'oficina i mantenia una molt bona relació.

Per un altre cantó, tal i com van contestar les altres empreses en quant al mobiliari, en Miquel va negar que el viver oferís els mobles de les oficines i, en ser preguntat per la possible inclusió d'un servei addicional que introduís el mobiliari essencial, va comentar que, tot i que en un inici realment no es necessiten gaires mobles, la incorporació d'aquest servei seria útil si fos opcional (com el pàrquing o el bar). A més, va afegir que estaria disposat a pagar una mica més si el mobiliari ofert fos del seu gust i cobrís una de les seves necessitats.

Així mateix, el responsable de Thumblock ens va comunicar que estava satisfet amb la quota que pagava mensualment i, a més, tenint en compte que durant el primer any rebia un descompte per ser guanyador dels CreaTic. En una escala del zero al deu, la nota que, segons el seu criteri, definia millor la quota en relació qualitat-preu seria un vuit.

En Miquel també va recalcar que l'espai físic de la incubadora s'ajustava amb perfecció a les necessitats de Thumblock en tot moment, tot i compartir-lo amb Diari Bitxos. Va destacar, a més, la seva tranquil·litat i amplitud.

En quant a alguna possible millora dels serveis o la infraestructura, el fundador de Thumblock ens va comentar que, durant la seva estada, no va trobar a faltar res i, per tant, tot s'ajustava a les necessitats de l'empresa. Tanmateix, va proposar la incorporació de projectors o pantalles a les oficines, i no només a les sales de reunions o al Lab. A continuació, va valorar molt positivament el restaurant sobretot per la qualitat-preu del menjar i la proximitat però, al mateix temps, va afegir que estaria molt bé la incorporació de descomptes per aquells emprenedors que hi van cada dia o amb molta regularitat.

El fundador de Thumblock va negar, alhora, la utilitat d'una cuina comunitària ja que actualment el TecnoCampus està equipat amb un restaurant amb una bona relació qualitat-preu en quant al menjar, un menjador, màquines vending i un microones. Per tant, ja hi ha altres serveis o productes que cobreixen aquesta necessitat. Tot i això, si no hi hagués un restaurant a prop ens va comentar que no seria una mala idea, sempre i quan fos per cuinar alguna cosa ràpida i no gaire elaborada.

D'altra banda, en Miquel va comentar que, a nivell burocràtic, en comparació amb els Estats Units, a Espanya és molt més complicat i durador tot el tema administratiu. Tanmateix, va afirmar que era una de les barreres més baixes que un emprenedor ha de superar ja que, de fet, si aquest últim té ganes, la motivació ha de prevaler sobre tota dificultat. Va afegir, a més, que aquest és un dels factors que menys desanimen en comparació amb els altres (manca de finançament, manca de compradors un cop llençat el producte,...)

Pel que fa a la importància de les incubadores en aquest món, ens va comentar que no és fonamental l'existència dels vivers d'empreses però sí important ja que proporcionen una sèrie d'avantatges que en qualsevol altre lloc no es poden trobar.

Finalment, en quant a una possible ampliació de la incubadora del TC, en Miquel va negar la seva utilitat ja que, segons el seu criteri, si tot es fa "a lo grande" es perd l'essència, la sensació de

família i el contacte amb les empreses i tutors (degut a l'excés de projectes que monitoritzar). Tot i això, no estava del tot segur de la quantitat de projectes potencials que podien sortir del TecnoCampus en un any, és a dir, si hi havia demanda o no. En quant a la viabilitat econòmica d'aquesta hipotètica ampliació, en Miquel va justificar la seva rendibilitat si s'aprofitessin i modifiquessin una mica les instal·lacions actuals en comptes de construir un espai totalment nou de zero.

4.2.1.3. Wipass

Persona entrevistada: Nil Mandri, cofundador de Wipass

Entrevistadors: Òscar Ruiz i Alex Casas

Data: 8 de juliol de 2019

Tal i com també vam fer amb la resta d'entrevistes, abans de realitzar les nostres preguntes en relació a la Incubadora del TecnoCampus, vam demanar a en Nil que ens expliqués una mica de què tracta la seva empresa. Ell ens va comentar que, han desenvolupat un dispositiu que et permet accedir a una xarxa wi-fi sense necessitat de contrasenya. Tal i com ens va dir, el seu target són altres empreses com botigues i locals de restauració. Pel que es veu, han dissenyat un dispositiu que es pot configurar a la xarxa wi-fi gràcies a l'aplicació i al software i hardware que, ells mateixos, han desenvolupat. A continuació, aquest aparell es pot col·locar a una taula o a la barra del local interessat i, el client, solament pel fet de passar el seu mòbil per sobre del dispositiu, es pot connectar al wifi del mateix sense necessitat de demanar la contrasenya. A més a més, es veu que aquest aparell no necessita cap font d'energia externa per funcionar, de manera que és un dispositiu molt útil i manejable.

D'altra banda, en Nil ens va explicar una mica quina ha sigut l'evolució de l'empresa. Ens va comentar que la idea la va tenir la seva sòcia, la Mariam, l'estiu de 2018. A partir d'aquí van començar a desenvolupar el producte i, finalment, quan ja el tenien molt ben pensat i havien pogut construir un model en 3D, es van presentar al premis CreaTic, factor que els va permetre entrar a la Incubadora del TecnoCampus.

En quant al què aquesta institució els ha aportat, en Nil va resaltar l'acompanyament que, des del TecnoCampus s'ofereix a les empreses de nova creació ja que, segons ell va dir, és molt difícil iniciar un projecte d'aquest tipus per primer cop sense tenir un recolzament proporcionat per gent experta. A més a més, també va comentar que, els tècnics del departament d'empresa i empenedoria del TecnoCampus, ajuden als emprenedors ha enfocar i definir el seu model de negoci, cosa que s'agraeix molt. D'altra banda, també va voler remarcar la importància de què, el TecnoCampus, estigui format per diverses parts com l'universitat i el parc empresarial, doncs aquesta simbiosis permet que hi hagi una interconnexió el resultat de la qual és beneficiosa per tothom. De fet, segons ens va explicar, el que els aporta a ells l'existència del parc empresarial és que, gràcies en aquest servei, poden connectar amb altres empreses del sector i ajudar-se mútuament.

En Nil també ens va explicar que la Incubadora ha tingut un paper fonamental en el creixement de la seva empresa ja que els ha permès disposar d'instal·lacions ben equipades i d'una excel·lent ajuda per part dels integrants del departament d'empresa. A més a més, el fet d'haver guanyat el primer premi dels CreaTic del 2018, els ha permès disposar d'un capital elevat per poder invertir en el projecte. I el resultat ha sigut molt satisfactori: en menys d'un any han pogut llançar el seu producte al mercat. Per un altre cantó, tot i que no va considerar molt difícil

desenvolupar un projecte fora d'un espai com la Incubadora, si que va destacar la importància d'aquest tipus de servei.

D'altra banda, quan nosaltres li vam preguntar si voldrien establir la seva seu a una de les plantes superiors de l'edifici, el cofundador de Wipass ens va dir que tot depèn de com evolucioni el negoci en un futur. Va destacar la comoditat del parc, però, tal i com ell ens va dir, «no seria mala idea, si anés d'una certa manera». A més a més, també ens va comentar que, en cas de què el projecte vagi molt bé, sempre hi ha la possibilitat de desplaçar-se a un altre lloc on es puguin cobrir de millor manera les necessitats que puguin existir.

També va valorar positivament que el TecnoCampus busqui fomentar el «networking» entre totes les empreses ubicades en el parc empresarial, doncs això permet conèixer altres projectes i que puguin sorgir col·laboracions. Menció especial, de fet, van requerir els «afterwork» que, des del departament d'empresa, es realitzen cada dijous per la tarda, doncs, en la seva opinió, són de gran utilitat.

En Nil també va valorar positivament els serveis oferts pel TecnoCampus com a centre acreditat per la xarxa de punts PAE del Ministeri d'Indústria, ja que, d'aquesta manera, empreses i emprenedors tenen a la seva disposició una sèrie d'ajuts pel què fa als tràmits que s'han de realitzar inicialment alhora de constituir un negoci, factor que facilita molt aquest complicat treball previ. A més a més, també ens va comentar que estaven molts satisfets amb l'ajuda que reben de part dels tècnics del departament d'empresa de la fundació.

En quant als premis CreaTic, en Nil també ens va comentar que, aquest factor els va servir per diverses coses ja que, primerament, els va dotar d'un cert capital a poder invertir. Alhora, l'esdeveniment va impulsar el projecte, va afavorir el seu desenvolupament i va permetre als dos emprenedors tenir la possibilitat de conèixer gent. A més a més, tal i com va dir en Nil, va permetre «validar el seu producte sense haver de vendre'l», doncs, d'alguna manera, el fet de ser reconegut d'entre més de quaranta propostes diferents significa que va agradar.

Després d'explicar-nos que s'ha de fer per presentar una candidatura en els premis CreaTic, el cofundador de Wipass ens va comentar que no era veritat que, a la Incubadora, solament es deixin entrar empreses tecnològiques, ja que, tal i com ell va dir, actualment hi ha algunes propostes de negoci que no es basen estrictament en la tecnologia com a tal. No obstant, va mencionar que, com que avui gairebé tot es basa en la tecnologia, es difícil que, les empreses de nova creació, no la implementin en els seus models de negoci.

En quant al mobiliari d'oficina, en Nil va explicar-nos que el TecnoCampus no fica a disposició de les empreses elements com taules o cadires. No obstant, si que va mencionar que, alguns elements, venen ja amb l'oficina per tema d'estètica i disseny. Tal i com va dir, però, algunes vegades té lloc una transmissió de mobiliari entre antics propietaris i els nous inquilins d'una oficina ja que s'arriba a una mena de pacte. A més a més, pel què fa a si els agradaria que el TecnoCampus oferís els mobles, en Nil ens va contestar que aquest aspecte és complicat, doncs cadascú té els seus propis gustos. No obstant, tal i com va dir, potser estaria bé que el TecnoCampus tingués un pacte amb alguna empresa de mobles important i oferís un pack amb diversos mobles que, els emprenedors que volguessin, poguessin adquirir. En la seva proposta, en Nil va indicar, però, que, en cas de què això es portés a terme, s'hauria de pagar un sol cop i el TecnoCampus solament hauria de fer d'intermediari.

D'altra banda, el responsable de Wipass va comentar-nos que estan satisfets amb la quota que paguen cada mes i amb l'espai del què disposa la Incubadora ja que, com va mencionar, al haver diferents models d'oficina (amb diferents preus), això permet que, cada empresa, pugui disposar d'aquell espai que millor s'ajusti a les seves necessitats o canviar d'oficina si és convenient.

A més a més, va proposar millorar les instal·lacions del viver mitjançant la construcció d'un laboratori que disposi de material per a què, les empreses, puguin desenvolupar allà prototips o allò que necessitin. De fet, segons ens va comentar, pensa que estaria bé que el TecnoCampus es centri en uns determinats àmbits i dissenyi laboratoris específics. La idea, certament, tal i com va dir, seria reproduir un servei que ja existeix per als universitaris i al qual, els emprenedors de la Incubadora, no poden accedir de manera directe. Finalment, va comentar que els laboratoris podrien reservar-se per internet durant una hora concreta i disposar d'un tècnic expert que coordinés les accions que es poguessin portar a terme.

En Nil també va resaltar la importància de la preincubadora com a espai equipat on poder començar a desenvolupar un projecte empresarial i va comentar-nos que no creu que existeixi la possibilitat de què, el TecnoCampus com a fundació, pugui invertir directament en els projectes que surten de la Incubadora. No obstant, el que si creu que estaria bé seria que, la institució, adquirís els productes creats per algunes de les empreses de nova creació si, aquests, sortissin a un preu assequible i, els mateixos, disposessin d'una tecnologia innovadora. D'aquesta manera, les empreses podrien posar en pràctica els seus productes dins de les instal·lacions de la fundació.

Pel què fa a la nostra proposta de crear una cuina comunitària, en Nil va comentar-nos que no seria una bona idea. Tot i així, tal com va mencionar, no estaria malament millorar els serveis que la institució ofereix pel què fa en aquesta part. En aquesta direcció, va proposar una rebaixa en els preus del restaurant del TecnoCampus per a emprenedors de la Incubadora.

Per un altre cantó, en Nil va comentar-nos que estaria bé ampliar la Incubadora si existís un espai disponible. Tot i això, va comentar que, en cas de què això passés, s'hauria d'incrementar la gestió i haurien d'entrar moltes empreses per tal de fer-ho viable. Tal i com ho va definir, certament, es tractaria d'un creixement «exponencial», ja que tot s'hauria d'ajustar a la nova realitat per aconseguir resultats positius. A més a més, també va resaltar la importància de centrar-se en determinats àmbits empresarials per tal d'impulsar-los i convertir-los en trets distintius abans de deixar entrar moltes més empreses.

Finalment, a la nostra pregunta de si seria viable aquesta ampliació en quant a projectes que volguessin accedir a la Incubadora, en Nil ens va comentar que potser si, però que no ens havíem de basar en el número de projectes que van quedar fora dels CreaTic, ja que possiblement la majoria d'ells no havien sobreviscut. En la seva opinió, el TecnoCampus ha de buscar empreses mitjanes de fora per tal de fer créixer la Incubadora i el parc.

4.2.1.4. Diari Bitxos

Persones entrevistades: Sònia Mestre i Esther Pradell, fundadores de Diari Bitxos Entrevistadors: Òscar Ruiz i Alex Casas Data: 8 de juliol de 2019

Diari Bitxos és el nom d'un diari que va dirigit a nens i nenes de 8 a 12 anys. Les responsables de l'empresa, la Sònia i l'Esther, que s'encarreguen de tota la producció del diari (tot i que tenen una sèrie de persones l'ajuda de les quals és important), porten ja 35 números publicats (juliol del 2019), un cada 15 dies des de fa un any i mig aproximadament. Els seus clients són particulars, biblioteques i escoles i van ser premiades amb el segon premi a la millor idea innovadora dels premis CreaTic de l'any 2017. Ubicades a l'OpenSpace amb el que compta la Incubadora, oficina on conviuen diferents projectes empresarials durant l'estada al viver,

valoren aquest espai de forma positiva, però destaquen alguns inconvenients. Tal i com ens van comentar, l'OpenSpace està bé quan algú està iniciant la seva carrera empresarial. El cost inferior, el fet de què ja disposis dels mobles necessaris per anar tirant i la companyia juguen en favor d'aquesta oficina. En tot cas, la Sònia va mencionar que, al estar compartint un lloc de reduïdes dimensions, pots arribar a molestar a les altres empreses que puguin estar instal·lades a l'OpenSpace. D'aquesta manera, ella ens va comentar que la idea seria, en un futur, canviar a una oficina estàndard com la resta de les que hi ha al parc. Les responsables del diari diuen estar molt contentes amb el tracte rebut pel TecnoCampus. Segons ens van dir, aquesta institució ha fet possible la seva existència, ja que, si no haguessin accedit a la Incubadora per via dels premis, molt probablement la idea no hauria tirat endavant. El networkig que es genera entre les empreses, la situació del diari al TecnoCampus i l'orientació empresarial que es dona a l'edifici TC2 són els avantatges que dona la Incubadora, en la seva opinió. D'aquesta manera, consideren que el context és excel·lent per a desenvolupar un projecte, ja que, com van dir, Mataró et dona tots els avantatges de la proximitat. La Sònia i l'Esther, alhora, van destacar el fet de què no hi hagi tanta competència com a Barcelona i la simbiosis que representa el TecnoCampus al estar format per una universitat, un parc empresarial i de coneixement i altres infraestructures d'igual importància.

D'altra banda, per la seva experiència i la manera en què, la Incubadora, ha influït en el projecte, pensen que aquest tipus de serveis són molt útils. De fet, tal i com van comentar, és molt difícil transformar una idea en projecte i que funcioni, de manera que està bé que existeixi aquest tipus de suport.

En quant a si en el futur es veuen instal·lades en una de les oficines del parc empresarial, ens van comentar que aquest és el seu objectiu. En tot cas, elles volen anar pas a pas, consolidant-se de mica en mica al sector. Tot i això, van reconèixer que és important establir-se en una oficina a llarg termini, doncs voldrà dir que el projecte tira endavant.

El networking entre emprenedors, segons ens van dir, és un dels factors de major rellevància, doncs el contacte directe entre les diferents persones que comparteixen la Incubadora permet una transmissió de coneixements i d'opinions molt enriquidora i afavoreix una desconexió de la rutina. També permet, a la vegada, avaluar la trajectòria de l'empresa al poder conèixer l'evolució dels altres projectes instal·lats a la primera planta del TC2. A banda d'aquest tipus de networking sorgit de forma espontània, les propostes impulsades pel TecnoCampus per tal d'afavorir-lo gairebé no van ser mencionades.

Per un altre cantó, les responsables de Diari Bitxos van valorar positivament el servei ofert des del departament d'empresa en quant al seguiment i tutorització que, els tècnics, porten a terme. En el seu cas, de fet, si no s'haguessin apropiat al TecnoCampus, molt segurament no haurien tirat endavant la seva idea. Tot i això, quan els hi vam demanar possibles millores a implementar, van proposar dotar aquest servei de moltes més eines, així com de persones especialitzades en temes concrets, per tal de què, el servei a oferir als emprenedors, encara sigui millor.

La seva valoració dels premis CreaTic va ser molt positiva. Van valorar-los com una eina molt útil de cara a incentivar la creació d'empreses. Tal i com hem dit i van dir elles en el seu moment, aquests premis han sigut el veritable motiu pel qual el diari ha sortit a la llum.

D'altra banda, la Sònia ens va parlar sobre la temàtica de les empreses de la Incubadora. En la seva opinió, el fet que solament s'acceptin empreses amb una base tecnològica és restrictiu, ja que considera que poden haver-hi empreses d'altra tipologia igual d'interessants que les tecnològiques. En aquesta direcció, de fet, cal mencionar que, Diari Bitxos, imprimeix en paper,

tot i que fa tota la seva gestió a través d'internet i s'havia presentat com un diari digital en el seu moment, motiu pel qual, actualment, estan dissenyant la seva pròpia aplicació.

Pel què fa a si estaria bé que el TecnoCampus oferís les oficines moblades, les responsables de Diari Bitxos, en primer lloc, van valorar positivament l'oferta actual del TecnoCampus. A partir d'aquí van dir que estaria bé aquest servei addicional. En tot cas, però, i considerant que aquesta acció generaria unes despeses a cobrir pel TecnoCampus i a amortitzar per les quotes pagades pels emprenedors, les fundadores del diari van comentar que estarien disposades a pagar una quota més elevada o apart si, la mateixa, no fos molt elevada, de manera que van rebre amb certa reticència el fet de què s'hagin de pagar més diners si les oficines estiguessin moblades.

D'altra banda, la Sònia i l'Esther estan contentes amb la quota que han de pagar cada mes, doncs pensen que ja s'ajusta a tots els serveis i instal·lacions que ofereix el TecnoCampus. A més a més, en relació a la competència, tal i com van dir, la fundació ofereix una millor qualitat-preu. Per un altre cantó, l'espai físic de la Incubadora també s'ajusta a les necessitats de les empreses, segons les fundadores de Diari Bitxos. El fet de què existeixin oficines de diferents mesures propicia que, la Incubadora, sigui un espai polivalent i que es pot moldejar a mesura segons les necessitats de les empreses, doncs, aquelles que necessiten més espai, poden adquirir les oficines més grans. La Sònia també va destacar el disseny de la Incubadora, tot i que va mostrar el seu interès per una tendència que està sorgint actualment. La proposta amb la que estan experimentant els vivers d'última generació consisteix en dissenyar un espai que fomenti la idea de sentir-se com a casa. D'aquesta manera, es tracta d'espais d'interiorisme on hi conviuen plantes, butaques i una multitud de detalls que pretenen aconseguir la comoditat dels emprenedors i empresaris. En aquesta direcció, tot i que va mostrar les seves reticències en quant a la productivitat que es pugui tenir en espais com aquests, va proposar implementar un disseny d'aquest tipus a les zones comunals de la Incubadora com a millora.

Per tot això, les seves propostes per millorar la Incubadora van ser habilitar sales de descans amb elements per desconnectar com una instal·lació de tennis taula, oferir un servei d'assessoria portat a terme per experts en matèries específiques que sigui independents al TecnoCampus i millorar una mica el disseny. A la nostra proposta d'instal·lar una cuina comunitària ens van dir que no seria una bona idea, ja que, de moment, ja fan amb els serveis que la fundació ofereix en aquest aspecte. No obstant, la Sònia va comentar que no estaria malament construir un vestuari per tal de què, els emprenedors i empresaris del parc, puguin canviar-se allà si ho necessiten. Almenys ho va trobar més pràctic d'una cuina.

Les fundadores de Diari Bitxos també pensen que, avui en dia, no és difícil crear una empresa, doncs es donen moltes facilitats. Els punts PAE i altres mecanismes que les administracions fiquen a disposició dels emprenedors ajuden a què tot sigui més fàcil. En la seva opinió, el que si que costa és tirar endavant el projecte, és a dir, que sigui rentable i aportí beneficis. En aquesta direcció, consideren que és fonamental l'existència d'espais com la Incubadora.

Finalment, quan els vam preguntar si creien que estaria bé ampliar el viver ens van respondre que si. Tot i això, ho van lligar estrictament a la demanda. Van comentar que hi ha molta rotació, és a dir, que molts projectes marxen de la Incubadora al cap de poc temps si veuen que, al contrari del què es pensaven, el seu projecte no arriba a fer-se realitat. D'aquesta manera, creuen que, abans de tot, s'hauria d'incentivar i aconseguir que les empreses es consolidin. A partir d'aquí, es podria ampliar la Incubadora ja que, tal i com van dir, "si ha de ser més gran i ha d'estar buit, és desesperador si et trobes que tothom ha mort". En quant a si seria viable aquesta hipotètica ampliació, la Sònia i l'Esther ens van dir que no ho sabien.

4.2.1.5. Mr Wolf Lab

Persona entrevistada: Daniel Gilgado, fundador i CEO de Mr Wolf Lab

Entrevistadors: Òscar Ruiz i Alex Casas

Data: 9 de juliol de 2019

Tal i com també vam fer amb la resta d'entrevistes, abans de realitzar les nostres preguntes en relació a la Incubadora del TecnoCampus, vam demanar a en Daniel que ens expliqués una mica de què tractava la seva empresa. Ell ens va comentar que Mr Wolf Lab és una agència de màrqueting i comunicació, fundada a mitjans de 2017. A continuació, va afegir que la incubadora del TC els ha permès posicionar-se com una empresa que afavoreix el naixement i, en conseqüència, el creixement de Startups. Concretament, la seva agència realitza tot allò relacionat amb la marca, és a dir el branding, la creació de marques, el disseny d'estratègies i el posicionament de productes entre d'altres. Per exemple, ens va explicar que en aquell moment estava col·laborant amb una Startup del sector cosmètic en el llançament d'un nou producte.

La valoració d'en Daniel en quant als serveis oferts per la incubadora va ser bastant positiva, ja que, fins la seva arribada, el seu equip no es podia permetre estar en una oficina pròpia. Concretament, va valorar molt la visibilitat, el posicionament i, sobretot, el prestigi que rep l'empresa pel fet d'estar ubicada al TecnoCampus. A més, això també els va permetre tenir uns beneficis econòmics, mostrar al mercat una estabilitat, l'explotació del seu negoci i la facilitació, per part del viver, dels contactes d'interès.

D'altra banda, en Daniel també ens va explicar que la Incubadora ha tingut un paper fonamental en el creixement de l'agència ja que, malgrat cregui amb fermesa que Mr Wolf Lab hagués arribat en el punt on es troba en un moment donat, el viver ha accelerat molt tot el procés de creixement. És a dir, sense una incubadora probablement haguessin arribat tan lluny com ara, però no amb la mateixa velocitat. Casualment, la seva empresa va entrar dues setmanes abans de fer l'any de vida, tot seguint el procés de selecció i, per tant, ajustant al límit un dels criteris que la direcció utilitza.

Tot i que en Daniel no va poder fer una valoració completa de l'entorn en el que es troba la incubadora (ja que tot just portava allà un any), sí que va comentar, però, que el viver facilita el contacte de consultors de Startups o inversors per créixer encara més i ajuda a posicionar el negoci i a trobar vies de finançament. Alhora, Mr Wolf Lab també s'ha plantejat possibles col·laboracions formatives amb mòduls de màrqueting o comercialització dins la universitat (principalment xerrades). D'altra banda, en Daniel va assenyalar que, en termes de networking, la seva empresa no ha interaccionat pràcticament amb cap altra.

En quant a la ciutat, en Daniel ens va comentar que li agradava molt l'ambient que es respirava ja que, en primer lloc, porta onze anys com a resident i, en segon lloc, la ciutat està al costat de Barcelona. Tanmateix, des del punt de vista empresarial, ens va explicar que realment no hi ha cap impediment per créixer en una ciutat "secundària" com la mataronina, ja que, amb l'auge de les comunicacions, la localització física de l'empresa no té gaire importància.

Per un altre cantó, en preguntar-li sobre quin grau de dificultat tindrien les Startups per créixer sense l'existència de vivers, ens va respondre que realment no seria gaire difícil, però potser una mica més complicat. Va afegir que, en la seva majoria, el motiu pel qual els emprenedors que es decanten per una incubadora i no per un coworking és per la qualitat dels serveis oferts. En aquest cas, la incubadora ofereix, a banda dels logístics, una sèrie de serveis destinats a l'assessoria emprenedora, mentre que en un coworking els empresaris només comparteixen

una oficina. Tanmateix, en aquest sentit en Daniel va criticar la manca de proactivitat o iniciativa de la incubadora del TecnoCampus en quant a la recerca de col·laboracions amb Mr Wolf Lab, ja que, malgrat òbviament l'empresa ha de treballar pel seu propi compte, ens va comentar que trobava a faltar l'aportació d'idees per part de la institució.

D'altra banda, quan li vam preguntar sobre el futur de la seva empresa i sobre el possible establiment d'una seu a les plantes superiors, el fundador de Mr Wolf Lab va respondre que primer era imprescindible buscar vies de finançament. A més, com la majoria d'empreses entrevistades, va afegir que tot depenia del desenvolupament del negoci.

En quant a una valoració del networking del zero al deu, en Daniel va puntuar l'estratègia amb un cinc. Va assenyalar que es sentia dins d'una "peixera" des de la qual podia observar a tots els visitants. Va exposar, a més, la incertesa d'aquests respecte la seva tipologia de negoci, ja que a la seva oficina hi havia una gran varietat de productes procedents de les empreses amb les que havia col·laborat (per exemple, Font Vella i B Braun). Finalment, va concloure amb que el networking era pràcticament inexistent ja que, segons la seva experiència, no hi havia interacció empresarial. A més, malgrat existeixi una plataforma que resumeixi la tipologia d'empreses, en Daniel va reconèixer que, de la totalitat, potser només coneixia un 2% dels projectes.

En quant a l'assignació d'un tutor, en Daniel va respondre que, en el seu cas, no gaudien d'aquest servei. Això és degut a que els membres de Mr Wolf Lab ja tenien experiència en el món empresarial perquè en els darrers anys havien creat una agència. Sí que comptaven, però, amb les revisions trimestrals mitjançant les quals la direcció del viver podia estudiar internament el seu progrés. Per concloure, va aclarar que no tenien cap tutor assignat en quant al desenvolupament del negoci però, en canvi, sí estaven sotmesos a un procés de seguiment trimestral.

D'altra banda, en Daniel va negar que el TecnoCampus només acceptés exclusivament una tipologia de negoci amb base tecnològica i innovadora. Per justificar-se, va utilitzar l'exemple de Diari Bitxos, projecte amb el qual manté una molt bona relació. Per concloure, ens va explicar que realment no és necessari ser un projecte tecnològic, sinó que el més important és la innovació i fer les coses de manera diferent.

Així mateix, tal i com van contestar les altres empreses en quant al mobiliari, en Daniel va negar que el viver oferís els mobles de les oficines i, en ser preguntat per la possible inclusió d'un servei addicional i opcional que introduís, mitjançant el renting, el mobiliari essencial, va negar també la seva utilitat ja que, segons els seu criteri, els mobles no aporten cap valor addicional. Va afegir, però, que en moltes situacions les empreses que marxen realitzen uns acords de cessió i reutilització del mobiliari amb les Startups que entren.

El responsable de Mr Wolf Lab també ens va comentar que està satisfet amb la quota que paga el seu equip mensualment i que les relacions qualitat-preu i espai-preu són correctes. Alhora, va afegir que, a diferència d'un coworking, la incubadora del Tecnocampus proporciona un espai molt econòmic i, a més, una privacitat molt valorada per la seva agència (pel fet de tenir una oficina i telefonia individual) ja que, en moltes de les seves col·laboracions, han de signar acords de confidencialitat.

D'altra banda, en Daniel també va recalcar que, en aquell moment, l'espai físic de la incubadora s'ajustava amb perfecció a les necessitats de Mr Wolf Lab. Va distingir, a més, que les necessitats varien segons la tipologia de negoci i, com que la seva agència és de consultoria, realment només requereix "una taula i quatre cadires".

En quant a una possible reforma innovadora de la incubadora, en Daniel també va negar la seva utilitat ja que considerava que, com a espai físic, el viver ja estava prou bé.

En quant a alguna possible millora dels serveis o la infraestructura, el fundador de Mr Wolf Lab ens va explicar que trobava molt a faltar la proactivitat de la incubadora en quant a trobades amb les altres empreses de l'edifici TCM2. Va valorar positivament els "afterwork", però els considerava ineficients. És a dir, en Daniel trobava que la incubadora havia d'adjuntar o presentar fonamentalment a aquelles empreses mitjançant l'enllaç de les quals poguessin sorgir acords de col·laboració, en comptes de centrar-se en trobades els participants de les quals no comparteixin cap relació en quant a la temàtica o el sector. Finalment, va concloure la seva explicació amb que el viver havia de provocar aquestes trobades útils entre Startups. A continuació, va negar, però, que la solució per afavorir les interaccions i les sinergies es radiqués en el trencament de les peixeres ja que, segons el seu criteri, en un OpenSpace o un coworking no hi ha privacitat ni intimitat. Potser, en canvi, la solució és fer la meitat privada (oficines) i l'altra OpenSpace (com l'actual incubadora del TC) però, a diferència d'aquesta, s'hauria de dinamitzar i promoure l'ús dels espais oberts (a banda d'oferir un mobiliari més atractiu i no només un parell de sofàs). És molt trist que, per desconeixement, moltes de les empreses del parc empresarial contractin els serveis i col·laborin amb Startups de fora l'edifici TCM2, en comptes de contactar amb els propis veïns.

Pel que fa a un possible finançament directe de la pròpia entitat a les empreses, en Daniel ens va comentar que, com a fundació, no ho podia fer i que tampoc era la finalitat del TecnoCampus (no té el paper d'inversor, sinó que de facilitador).

D'altra banda, va valorar positivament el menjador del segon pis i, va negar però, la utilitat d'una cuina comunitària ja que el TecnoCampus està equipat, a més, amb un restaurant amb una bona relació qualitat-preu en quant al menjar.

En quant a les possibles millores, en Daniel va considerar els serveis oferts per la incubadora suficients per a desenvolupar un projecte ja que, segons el seu criteri, aquests desempenyen un paper secundari davant el principal, que són les ganes de l'emprenedor per créixer.

Alhora, el fundador de Mr Wolf Lab va negar que, a nivell burocràtic, fos gaire difícil crear una empresa ja que, en el seu cas, es va plantejar la idea el febrer i, a mitjans d'abril, ja estava signant la constitució de la societat. Va concloure amb que la dificultat no radica al principi, sinó que es troba enmig (mantenir l'empresa al nivell).

D'altra banda, en Daniel ens va comentar que no és fonamental l'existència dels vivers d'empreses però sí important ja que, a diferència de, per exemple, un parking de casa, en una incubadora les idees poden créixer i desenvolupar-se molt més ràpid. És a dir, a casa normalment sorgeixen les idees i, en canvi, en un viver evolucionen.

Finalment, en quant a una possible ampliació de la incubadora del TC, en Daniel va justificar la seva inutilitat amb l'existència de dos espais buits a la primera planta i, per tant, una manca de demanda (tot i que realment es desconeix si aquesta desocupació va ser deguda a una reserva, a la gran rotació d'empreses o bé, com ell va indicar, a la poca demanda). Tot i això, no va negar la proposta ja que desconeixia les necessitats emprenedores de la ciutat i de la comarca.

4.2.1.6. Epinium

Persona entrevistada: Carlos Martínez, CEO i cofundador d'Epinium

Entrevistadors: Òscar Ruiz i Alex Casas

Data: 9 de juliol de 2019

En Carlos és el CEO d'Epinium, una empresa que, tal i com va dir, ajuda a marques i fabricants a incrementar les seves vendes a Amazon a partir del disseny d'una estratègia que millori el seu posicionament i que permeti que, el client, triï els productes de l'empresa assessorada abans que els d'una altra empresa. L'equip d'Epinium va començar a treballar conjuntament al 2015 i, des de llavors, han canviat quatre vegades el seu model de negoci fins trobar la proposta ideal, fet que va tenir lloc al 2017 i que els permet prorrogar els anys d'estada a la Incubadora, ja que el màxim permès són 3 anys i, si s'haguessin començat a comptar des del 2015, el temps ja hauria acabat.

Professor del TecnoCampus i director de PIMEC Joves a la zona del Maresme, en Carlos va començar el seu recorregut en el món de l'emprenedoria quan, gràcies a un concurs organitzat pel TecnoCampus, el seu treball de final de cicle li va donar, a ell i els seus companys, el primer any de carrera gratuït. Anys després, quan estava treballant a Polònia, la fundació va tornar a convocar un nou concurs que també va guanyar. El premi era poder realitzar el màster d'emprenedoria i innovació de forma gratuïta. En aquesta època, ell va tenir el primer contacte amb la Incubadora del TecnoCampus. Va accedir a la pre-incubadora, servei que va valorar molt positivament, el que li va permetre, mesos més tard, adquirir una de les oficines de l'equipament de la primera planta de l'edifici TC2.

Des de la seva empresa troben correcte els serveis oferts pel TecnoCampus, encara que tampoc és res «emocionant». Tal i com ens va dir en Carlos, està tot preparat per entrar a treballar i s'ofereixen serveis molt útils al principi, però ja està.

El CEO d'Epinium també va resaltar la composició del TecnoCampus. En la seva opinió, aquest és un factor que ajuda a créixer a l'empresa en qüestió. La connexió amb l'universitat permet aprofitar el talent i atraure gent en pràctiques que pugui ajudar. El centre EURECAT és una porta a la innovació i a la recerca tecnològica, el que fa del TecnoCampus un equipament punter en aquest àmbit. L'existència del parc empresarial permet el networking i la retroalimentació. Per últim, que hi hagin diferents empreses compartint l'espai de la Incubadora també és important de cara a què, en un principi, el contacte amb la resta d'emprenedors és molt beneficiós.

Tot i això, a banda del networking que pugui sorgir de forma esporàdica, en Carlos creu que costa incentivar-ho des del departament d'empresa del TecnoCampus, tot i les activitats que, sovint, es porten a terme. Ens va dir que aquest fet no és exclusiu del TecnoCampus, ja que a ell, com a director de PIMEC Joves Maresme, també li costa atraure a la gent en aquest tipus d'esdeveniments. D'aquesta manera, tot i que ja es realitzin accions, pensa que, en aquest aspecte, el TecnoCampus podria millorar la seva aposta pel networking. Va exposar la contradicció lògica de fer un «afterwork» els dijous per la tarda quan, la majoria de les empreses, no es troben treballant. També va criticar el fet de realitzar una sessió de networking de les empreses de la Incubadora fora de la Incubadora, tal i com ha passat alguna vegada. En aquesta direcció va proposar organitzar trobades entre els dirigents de les empreses de forma més privada i amb menys gent, de manera que tot sigui més formal i es puguin establir aquestes sinergies i els beneficis del networking.

En quant a la situació de l'empresa a Mataró i no a un lloc més estratègic com la ciutat de Barcelona, en Carlos ens va comentar que, a ell, li és igual. Ell és mataroní i, la majoria dels treballadors, de la resta de la comarca. D'aquesta manera, el fet d'estar aquí els evita haver de perdre tres hores en desplaaments cada dia. A més a més, és més fàcil captar talent a Mataró, al què s'hi suma el bon posicionament del TecnoCampus, tant geogràfic com estratègic.

El cofundador d'Epinium ens va comentar que l'existència d'una incubadora d'empreses no és vital, ja que, com va dir, tot i que sigui millor, al final pots acabar fent realitat la teva idea a un altre lloc i pel teu compte, sense l'ajuda d'un equipament d'aquest tipus. En aquesta direcció va afirmar que, una incubadora és fonamental si es vol incentivar la creació d'empreses, però no és fonamental per a què existeixin empreses.

En quant a si en un futur es veuen ubicats en una de les oficines del parc empresarial, en Carlos ens va dir que és bastant difícil que això es faci realitat ja que, a la resta de plantes no hi ha oficines més grans que la que actualment ocupen a la Incubadora, el que fa gairebé impossible un futur al TecnoCampus al estar l'empresa en procés de creixement. D'aquesta manera, tot i que per al fundador d'Epinium no seria un inconvenient quedar-se al parc empresarial, tot sembla indicar que, en el futur immediat, hauran de seguir endavant lluny del TecnoCampus. En tot cas, però, ens va comentar que estar a la Incubadora surt més car que disposar d'un espai qualsevol al carrer, encara que, en aquest preu, com és obvi, no entrarien els serveis addicionals que ofereix la fundació ni les despeses referents a les instal·lacions com l'aigua o l'electricitat.

En quant al seguiment i la tutorització que es pugui fer des del TecnoCampus de les empreses, en Carlos ens va comentar que sí que és veritat que, des del servei d'empresa, existeixi aquesta mena de mentoratge. En tot cas, ens va dir que el tutor no acaba de ser una figura molt clara. Sí que va resaltar, però, el fet de poder dirigir-se als responsables del departament d'empresa en cas de dubte, així com l'interès que, els integrants del mateix, mostren en quant a l'evolució de l'empresa en qüestió.

Pel què fa als premis CreaTic, cal dir que, Epinium, va ser una de les propostes guanyadores de l'edició de 2017. En aquell moment ja es trobaven instal·lats a la Incubadora i en plena transformació de l'empresa. Segons ens va dir, els hi van donar un reconeixement per una idea que ja no desenvoluparien més. Tot i això, la seva valoració dels premis és bona.

En Carlos, com la majoria de persones entrevistades, ens va comentar que no creu que el TecnoCampus solament deixi entrar a la Incubadora empreses estrictament tecnològiques, ja que, en la seva opinió, es prioritza la innovació i un mínim component tecnològic.

El cofundador d'Epinium també va mostrar el seu interès pel què fa a què, la Incubadora, pugui oferir els mobles. Ens va dir que hi ha altres vivers que ofereixen taules, cadires o algun armari i que, els mateixos, estan inclosos dins del preu mensual. D'aquesta manera, ens va comentar que estaria bé i que s'hauria de valorar amb el preu. En la seva opinió, això comportaria una quota més elevada al mes i no una despesa a part. D'altra banda, l'inconvenient d'aquest servei seria que, si el TecnoCampus oferís els mobles, això ja condicionaria l'espai, doncs seria una cosa preestablerta i, potser, no es podria treure el màxim de rendiment de l'oficina, tal i com passaria si l'espai fos equipat segons les necessitats de l'empresa.

Els integrants d'Epinium creuen que el preu que han de pagar per l'oficina és adequat. D'altra banda, també pensen que l'espai de la Incubadora ja s'ajusta a les seves necessitats. Tot i això, en Carlos ens va comentar que, a vegades, es queden sense sales de reunions al haver-hi solament dos espais habilitats i al poder accedir a elles durant un màxim de quatre hores cada dia.

A la nostra pregunta de si el TecnoCampus podria oferir un espai més innovador i treballat, el directiu ens va dir que seria difícil. Ens va comentar que per fomentar el networking a partir de

l'espai ja hi han els menjadors i les zones comunals que, totes les empreses, poden compartir, així com el centre de congressos quan té lloc un esdeveniment important. Va concloure la seva intervenció en aquest cas dient que, al final, tots van a la Incubadora a treballar, de manera que és difícil incentivar el networking a partir del disseny del lloc de treball.

En Carlos també va valorar positivament els serveis que, des del departament d'empresa, s'ofereix als emprenedors en quant a l'assessorament econòmic. Va destacar el fet de què t'ajudin en la posada en marxa de l'empresa i en els tràmits previs. D'altra banda, va mencionar l'ajuda que ofereixen en cas de què surti qualsevol dubte i en la recerca d'inversors o contactes. Al final, tal i com ens va dir, el TecnoCampus està molt ben posicionat, de manera que, en matèria econòmica, es un bon lloc per desenvolupar la carrera empresarial. La fundació s'ha fet un nom en el món universitari i dins de la Universitat Pompeu Fabra. D'aquesta manera, no és difícil sortir a la premsa. Tot això, lligat a altres estratègies específiques portades a terme pel TecnoCampus, ajuda a atraure inversors i té una repercussió econòmica a les empreses del parc. En definitiva, els serveis econòmics que ofereix la fundació són molt bons per desenvolupar un projecte. En tot cas, però, no ens va donar la seva opinió sobre si estaria bé que, el TecnoCampus, invertís en els diferents projectes ubicats al parc.

Per un altre cantó, en Carlos està satisfet amb l'oferta que el TecnoCampus fica a disposició d'estudiants, empresaris i emprenedors en quant a espais on poder menjar dins del recinte del centre. D'aquesta manera no creu que sigui una bona idea per a la Incubadora ficar una cuina comunitària on es pugui cuinar.

En l'apartat de millores que es puguin fer, a banda de les ja mencionades, el cofundador d'Epinium va comentar que s'hauria de millorar l'internet i el telèfon. En el cas del primer, segons ens va comentar, el TecnoCampus ofereix pocs megas, de manera que, ells, per exemple, han hagut de contractar una línia independent. En el cas del telèfon, la fundació cobra pels minuts que, aquest, és utilitzat. És per aquest motiu que, en Carlos, opina que s'hauria d'oferir un servei més ajustat a les necessitats reals de les empreses.

D'altra banda, també va destacar que seria una bona idea desenvolupar una sèrie de mesures de suport als estudiants per a què, els mateixos, impulsin les seves idees de negoci i els seus projectes i hi hagi aquesta connexió entre el parc empresarial i la universitat amb l'objectiu d'atraure gent potencial. D'aquesta manera, en Carlos va proposar que es realitzin tallers, formacions o esdeveniments de gran format al centre de congressos per tal d'incentivar això i, ja de pas, el networking. En aquesta direcció, vam proposar-li que, les empreses de la Incubadora, vagin a la universitat a fer xerrades i tallers. Tot i que ni ho va rebutjar ni ho va aprovar, ens va dir que, ell, com a professor, explica en els seus alumnes la seva experiència, a banda d'altres coses, de manera que podríem dir que, la nostra proposta, no seria una idea dolenta.

Per un altre cantó, a la nostra pregunta de si els tràmits a fer per a crear una empresa dificulten la creació d'aquest tipus de negocis, el fundador d'Epinium ens va comentar que, tot i que a Espanya no existeix una legislació favorable, això no és el pitjor. En la seva opinió, si una empresa va malament no és pels tràmits. Va destacar que no és difícil crear una empresa ja que, actualment, es poden crear en menys de 24 hores. Tot i així, si va mostrar la seva insatisfacció amb unes tributacions que considera molt altes i algunes de les normatives existents.

Finalment, quan li vam preguntar la seva opinió sobre una hipotètica ampliació de la Incubadora, en Carlos ens va comentar que, més que la Incubadora, el que s'hauria d'expandir hauria de ser el parc empresarial en la seva totalitat, ja que, tal i com ens va dir, gairebé totes les oficines estan ocupades i és difícil que, una empresa que vingui de la Incubadora, pugui aconseguir un lloc al parc al estar ocupades la gran majoria de les oficines per projectes consolidats que ja porten molts anys al TecnoCampus. És per aquest motiu que ens va dir que a

ell li consta que, la fundació, està buscant edificis on expandir-se, tant a Mataró com pel Maresme. D'aquesta manera, ell creu que pot haver-hi demanda d'empreses que vulguin accedir al parc. Pel què fa a la Incubadora, no obstant, es va mostrar més dubitatiu, tot i que va mencionar que es podria aconseguir més demanda si, des del TecnoCampus, s'incentiva de millor manera la creació d'empreses.

4.2.1.7. Inviertis

Persona entrevistada: Rebeca Pérez, fundadora i CEO d'Inviertis

Entrevistadors: Òscar Ruiz i Alex Casas

Data: 11 de juliol de 2019

Tal i com també vam fer amb la resta d'entrevistes, abans de realitzar les nostres preguntes en relació a la Incubadora del TecnoCampus, vam demanar a la Rebeca que ens expliqués una mica de què tractava la seva empresa. Ella ens va comentar que Inviertis és una Startup d'una plataforma online d'inversió immobiliària que treballa a nivell estatal la qual, després d'un anàlisi financer, condueix al mercat unes propietats presentades com a productes d'inversió (enfocada, per tant, directament als inversors). Concretament, en aquell moment Inviertis venia les "piezas sueltas" amb els inquilins a dins (normalment persones d'alquiler), és a dir, pisos, cases, edificis i alguns locals entre d'altres. Va afegir, a més, que ella portava dos anys al TecnoCampus i l'empresa un i mig a la incubadora.

La valoració de la Rebeca en quant als serveis oferts per la incubadora va ser bastant positiva. En primer lloc, va valorar les instal·lacions amb un 9-10 i les va descriure com a accessibles, còmodes i amb molts serveis i facilitat d'ús. A continuació, però, va afegir que tot és millorable ja que, a banda de no ser un espai gaire gran, no existeix un programa enfocat a totes les Startups incubades (degut, en part, a llurs necessitats concretes i fàcilment alterables o inestables). Per concloure, ens va comentar que el que més valorava del viver va ser l'aportació d'un bon espai on treballar i formar un equip, a banda de les ajudes que realitza aquesta fundació durant el naixement de la societat.

D'altra banda, la Rebeca ens va explicar que, si no s'hagués instal·lat al Tecnocampus o a qualsevol altre incubadora, Inviertis no hauria crescut tant i, àdhuc, va reconèixer que probablement no s'hauria plantejat la idea. Això és degut a que la incubadora del TC, tal i com va afegir, proporciona accés a unes instal·lacions molt bones i, a més, facilita informació i el contacte de professionals. Tot i que ella mentre estudiava a la universitat tenia el projecte sobre el paper, ens va comentar que, sense una institució d'ajuda, Inviertis s'hauria quedat allà, és a dir, a la part teòrica.

En quant a una valoració de l'entorn en el que es troba la incubadora, la Rebeca ens va comentar que, en quant a la imatge i al reconeixement, una oficina al TecnoCampus té molt de prestigi i un valor afegit. Tanmateix, va continuar amb que la pròpia institució hauria de provocar el naixement de sinergies entre les empreses i el centre formatiu ja que, per exemple, tots els becaris amb els que comptava Inviertis havien estat localitzats per acció de la Startup i no per la incubadora.

Pel que fa a la ciutat, la Rebeca ens va comentar que, per una banda, treballar a Mataró és molt còmode per la proximitat a l'oficina i a la família i per la retenció del talent universitari però, d'altra banda, en moltes situacions s'ha de desplaçar a Barcelona per reunir-se amb els seus clients, fet que es converteix en una excursió que ocupa una franja horària molt àmplia.

En preguntar-li sobre quin grau de dificultat tindrien les Startups per créixer sense l'existència de vivers, ens va respondre que depenia de la tipologia de projecte. Per una banda, va considerar que és molt important la presència d'aquests espais en el cas de les empreses amb un fort component tecnològic o innovador. D'altra banda, en canvi, va distingir que les empreses tradicionals són incompatibles amb els vivers ja que, aquests últims, no fomenten possibles col·laboracions o sinergies amb altres Startups per la manca de similituds.

D'altra banda, quan li vam preguntar sobre el futur de la seva empresa i sobre el possible establiment d'una seu a les plantes superiors, la fundadora de Inviertis ens va expressar el seu desig per quedar-se un cop acabat el contracte però, al mateix temps, va ser realista i ens va comentar que l'impacte econòmic de les plantes superiors és insostenible per una Startup.

La Rebeca també va evaluar molt positivament la iniciativa de les cristalleries ja que li donaven una sensació de transparència contrària a la claustrofòbia de les plantes superiors. Tot i això, les "peixeres" no afavorien el networking ja que, de totes les empreses de la primera planta, ella només mantenia contacte amb dues o tres. A continuació, va afegir que el fracàs d'aquesta estratègia és degut a la gran rotació de projectes i, al mateix temps, a la manca de proactivitat per part d'alguns emprenedors per establir contacte amb altres Startups. Tanmateix, va afirmar que el problema de la comunicació era present en tot el TecnoCampus i no només a l'edifici TCM2 (no arriben o no es transmeten els missatges correctament). Finalment, va arribar a la conclusió que el networking, el qual neix com a conseqüència de la bona comunicació, ha de ser efectiu, interessant i ha d'optimitzar tots els recursos que l'emprenedor té al seu abast (el temps, en el cas dels afterwork).

En quant a l'assignació d'un tutor, la Rebeca va respondre que, tot i que Inviertis tenia les seves persones de contacte, en el seu cas no gaudien d'aquest servei. A continuació, va afirmar que ningú es preocupava formalment per la continuïtat de l'empresa.

D'altra banda, la Rebeca ens va explicar que va entrar pel procés de selecció ja que, mentre encara era estudiant, va presentar el projecte d'Inviertis en paper i va ser acceptat posteriorment. Un cop a dins, es va presentar als CreaTic i va ser finalista.

Així mateix, a la Rebeca li va semblar bé que el TC acceptés exclusivament una tipologia de negoci amb base tecnològica o innovadora ja que, tal i com indica en el propi nom, es tracta d'un parc tecnològic.

Per un altre cantó, tal i com van contestar les altres empreses en quant al mobiliari, la Rebeca va negar que el viver oferís els mobles de les oficines i, en ser preguntada per la possible inclusió d'un servei addicional i opcional que introduís, mitjançant el renting, el mobiliari essencial, va dir que seria una bona idea ja que facilitaria la metodologia plug & play i, en conseqüència, la posada en marxa de les empreses.

La responsable d'Inviertis també ens va comentar que estava satisfeta amb la quota que pagava el seu equip mensualment i, en ser preguntada sobre si l'espai de la incubadora s'ajustava a les seves necessitats, va comentar, per una banda, que la seva oficina era molt densa i, per tant, hi havia masses treballadors en un espai molt reduït. D'altra banda, en quant a la resta del viver, va destacar que l'office era bastant simple tot i realitzar, en darrer lloc, una valoració bastant positiva de l'espai en general.

En quant a una possible reforma innovadora de la incubadora, la Rebeca va comentar que seria benvinguda qualsevol proposta o disseny innovador sempre i quan hi hagués una necessitat a cobrir. A continuació, va afegir que estaria molt bé posar cabines al OpenSpace per tal de fer conference calls sense haver de reservar prèviament una sala. Finalment, va valorar positivament l'existència d'espais més creatius i innovadors com el Lab però, al mateix temps,

va afirmar que aquests són de difícil accessibilitat (ja que s'han de reservar via correu electrònic abans de fer-ne ús).

D'altra banda, en quant a alguna possible millora dels serveis o la infraestructura, la fundadora de Inviertis ens va explicar que perfeccionaria, com havia mencionat anteriorment, els canals de comunicació i, en conseqüència, el networking, la inauguració de nous espais creatius més accessibles i, finalment, una lleugera millora de l'office actual. Tot i això, malgrat alguna possible millora, la Rebeca va considerar els serveis oferts per la incubadora suficients per desenvolupar un projecte.

Alhora, va negar la utilitat d'una cuina comunitària ja que actualment existeixen altres serveis que cobreixen aquesta necessitat com el menjador del pis superior o el restaurant del TecnoCampus.

Pel que fa a un possible finançament directe de la pròpia entitat a les empreses, la Rebeca ens va comentar que el suport econòmic sempre és benvingut i, encara més, quan el projecte està començant la seva trajectòria.

D'altra banda, la fundadora de Inviertis va negar que, a nivell burocràtic, fos gaire difícil crear una empresa i ho va demostrar amb una comparativa d'anys enrere ja que, fa uns deu anys, hi havia més tràmits i, per tant, un camí més ardu. Ara, en canvi, els estudiants tenen l'avantatge que viuen en un ambient on es fomenta la creativitat i la cultura emprenedora. Per afavorir aquest ambient, per tant, la Rebeca ens va comentar que és fonamental l'existència dels viviers d'empreses.

Finalment, en quant a una possible ampliació de la incubadora del TC, la Rebeca va justificar la seva inutilitat amb l'existència de dos espais buits a la primera planta i, per tant, una manca de demanda. Tanmateix, va recalcar que, en cas d'existir la demanda, primer s'hauria de donar vida a les empreses ja incubades.

4.2.1.8. Hola Marketing

Persona entrevistada: Marcia Rodríguez i Dani González, fundadors d'Hola Marketing

Entrevistadors: Òscar Ruiz i Alex Casas

Data: 11 de juliol de 2019

Hola Marketing, que va entrar a la Incubadora per procés de selecció, és una empresa que va sorgir amb la intenció de cobrir una necessitat. Els seus creadors, la Marcia Rodríguez i en Daniel González, van adonar-se que a les agències de màrqueting convencionals els faltava un element primordial per a les empreses d'avui en dia, disposar d'un assessorament específic en quant a la branca tecnològica, motiu pel qual dites empreses de màrqueting havien de subcontractar especialistes a part. D'altra banda, les consultories de tecnologia tampoc disposen d'una visió àmplia en quant al màrqueting. És per aquest motiu que van decidir posar en marxa la seva pròpia iniciativa. Van unir màrqueting i tecnologia per tal d'oferir un servei complet. D'aquesta manera, si una empresa vol un assessorament estratègic, a banda de l'acompanyament que es pugui fer en l'apartat de màrqueting, els responsables d'Hola Marketing també proposen als interessats certes iniciatives a portar a terme en el marc de la tecnologia, propostes que, després, són dissenyades i portades a terme pels propis integrants d'Hola Marketing. A més a més, últimament estan treballant en una nova línia de negoci: la creació de chatbots. En aquesta direcció, els fundadors d'Hola Marketing volen desenvolupar un software treballat que permeti donar personalitat en aquests serveis de missatgeria presents a

moltes webs. La idea és dotar als chatbots “d’intel·ligència”, és a dir, que el seu “comportament” es torni més realista. D’aquesta manera, els responsables d’Hola Marketing volen introduir en aquest software les preguntes més freqüents que puguin fer els clients per tal de què, els chatbots, puguin reaccionar d’una forma més natural i ofereixen en els interessats respostes coherents i que puguin ser d’utilitat, així com consells i reaccions que responguin a les necessitats dels clients i siguin beneficioses pels interessos de l’empresa en qüestió.

Hola Marketing solament porta dos mesos a la Incubadora del TecnoCampus (juliol de 2019). No obstant això, els seus dos fundadors ja van treballar junts en una altra empresa que va passar per la primera planta de l’edifici TC2 en el seu moment. La Marcia, aquí a se li va ocórrer la idea, va contactar amb el punt PAE i allà la van assessorar. Va participar a diferents sessions d’emprenedoria i, quan el projecte tenia nou mesos de vida, la Incubadora es va posar en contacte amb ells per tal de convidar-los a disposar d’un dels espais del viver. La seva valoració dels serveis oferts per la Incubadora és molt bona. La Marcia, de fet, va destacar l’acompanyament que li van fer en un principi alhora de definir el pla d’empresa i formar-la en alguns aspectes que no dominava. També van destacar positivament el seguiment que es fa una vegada l’empresa està instal·lada al TecnoCampus, tot i que van reconèixer que, aquest servei, es podria millorar per tal de què no sigui tan intermitent com és avui en dia. D’altra banda, la visibilitat que t’aporta estar al TecnoCampus, l’entorn, les sinergies que s’estableixen entre els diferents elements que conformen el campus i el networking generat a la Incubadora, són els altres aspectes que, segons els responsables d’Hola Marketing ajuden al creixement empresarial. A més a més, segons ens van comentar, l’entorn de la ciutat és molt favorable. Tal i com van dir, el complex està ben comunicat, la zona és molt bona i el fet de què Mataró hagi apostat pel TecnoCampus és positiu.

Des d’Hola Marketing també consideren que, sense una incubadora d’empreses, es molt més difícil desenvolupar un projecte empresarial. Van destacar, sobretot, el suport que, entitats d’aquest tipus, ofereixen a aquells emprenedors que estan començant. Tal i com van dir, no és el mateix desenvolupar una idea al TecnoCampus que a un local qualsevol, ja que, aquest últim, no ofereix la visibilitat ni l’entorn que aporta un complex com el de la fundació. En aquest sentit, el TecnoCampus és un espai on, els emprenedors, poden anar aprenent de forma contínua.

D’altra banda, pel què fa a una futura instal·lació de l’empresa en el parc empresarial, els responsables d’Hola Marketing ens van dir, tot i que encara és aviat, que aquesta és la idea en cas de què passin els tres anys d’estada a la Incubadora. I és que, els dos fundadors, estan molt contents del tracte rebut al TecnoCampus. Tot i això, saben que, el fet de disposar d’una oficina dins del parc, els generarà un cost superior de lloguer, així com un espai diferent en el que treballar al tenir les plantes superiors dels edificis TC2 i TC3 un disseny més fred al què existeix actualment a la Incubadora.

De fet, la Marcia i en Dani van destacar el networking que es genera entre les diferents empreses de la Incubadora. En la seva opinió, l’espai proporciona aquest contacte al haver-hi diferents llocs on, els emprenedors, poden coincidir. A banda d’això, però, troben a faltar, tal i com han comentat altres empreses, que s’acabin d’organitzar més actes i esdeveniments per part del TecnoCampus i la Incubadora amb l’objectiu d’incentivar aquest contacte entre empreses. Pensen que estaria bé, almenys, donar la benvinguda a les noves empreses i fer així una mena de presentació en societat. Tot i això, no consideren que falli la comunicació, tot al contrari ja que, com va comentar la Marcia, sempre intenten solucionar els problemes que pugui sorgir. En el seu parer, pensen que des del TecnoCampus no s’ha acabat de plantejar aquesta qüestió, a banda de què es difícil organitzar aquest tipus d’actes quan tothom està treballant.

En quant a què solament es deixin entrar empreses amb una base tecnològica i/o innovadora, els responsables d'Hola Marketing pensen que està bé que, el TecnoCampus, aposti per una cosa en concret. De fet, la Marcia va comentar que si que havia notat aquesta voluntat de la fundació alhora d'incentivar la creació d'apostes innovadores, tot i que ells no han tingut problemes en cap moment. En el seu cas, hi ha poques empreses que ofereixen un servei semblant al seu, ja que no són moltes les consultories de màrqueting que ofereixen assessorament en tecnologia i encara menys les que desenvolupen chatbots "intel·ligents".

Pel què fa al seguiment que es fa dels projectes empresarials des del departament d'empresa de la fundació, la Marcia va comentar que ells tenen una persona de confiança (la Núria) a qui pregunten en cas de què sorgeixi qualsevol dubte. No obstant això, no tenen constància de què es faci una tutorització pròpiament dita, perquè, tot i que els tècnics del TecnoCampus aporten solucions a les empreses, aquests no estan pendents de les empreses de la Incubadora al cent per cent. En aquesta direcció, en Dani va mencionar que no es realitza aquest seguiment al centrar-se el TecnoCampus exclusivament en la creació de projectes empresarials. D'aquesta manera, no existeix una estratègia de consolidació d'empreses, tot i que si hi ha programes independents com un d'internacionalització. Des d'Hola Marketing, però, consideren que això és un error i reconeixen que, tot i que els serveis oferts estan molt bé, estaria bé que el TecnoCampus oferís un acompanyament que facilités la consolidació. Pel què es veu, l'anterior empresa de la que formaven part no va sobreviure al passar directament d'un programa d'incubació al d'internacionalització, ja que, el projecte, encara no estava consolidat en el mercat. En tot cas, els responsables d'Hola Marketing creuen que la fundació està treballant per cobrir aquesta vacant en el mínim de temps possible, doncs, ara mateix, s'ofereixen altres serveis i succeeixen coses que, anys enrere, no existien. En quant al programa d'internacionalització, que es diu GoGlobal, van comentar que, el mateix, dura un any i es de pagament. A partir d'aquesta estratègia, les empreses interessades poden formar-se pel què fa a la internacionalització. A continuació, el TecnoCampus facilita als empresaris interessats contactes i tot un ventall de propostes que puguin sorgir dels convenis que, la fundació, té amb centres universitaris internacionals. Finalment, si tot surt bé, perquè el programa serveix per obrir portes però no assegura que hi hagi ningú al darrere (tal i com va dir en Dani), l'empresa interessada haurà aconseguit tenir presència en un país determinat i no haurà de començar des de zero.

En quant a les qüestions plantejades pel què fa als mobles, els responsables d'Hola Marketing van mostrar la seva indecisió. Van dir que no estaria malament que això passés, tot i que van comentar que, al final, a cada empresa li agrada decorar-se les coses a la seva manera i això seria un impediment. En tot cas, van reconèixer que, per què vinguin algunes peces de mobiliari base com taules o cadires, no passaria res, ja que igualment es podria donar un toc personal a l'oficina. No obstant això, al preguntar-los sobre si estarien disposats a pagar més si poguessin disposar del mobiliari, els fundadors d'Hola Marketing ens van dir que no. El seu argument va ser que, quan estàs emprenent, intentes estalviar costos. En tot cas, van concloure que, si fossin una empresa consolidada o hi hagués una oferta realment bona, estarien disposats a pagar pels mobles. En aquesta direcció, de fet, van mostrar-se satisfets amb el preu que paguen per l'oficina.

Des d'Hola Marketing també creuen que, l'espai físic de la Incubadora i els serveis que s'ofereixen, s'ajusten a les necessitats de les empreses. En tot cas, pensen que es podrien treballar una mica més les zones comunals del viver per tal d'adequar-les al disseny que, altres espais com la Incubadora, disposen a les seves instal·lacions. Tot i això, no creuen que es pugui exigir molt més al TecnoCampus.

En l'apartat de possibles millores, els responsables d'aquesta consultoria de màrqueting van comentar que no estaria malament habilitar una zona de descans on, els emprenedors que ho necessitin, puguin desconnectar i relaxar-se durant una estona sense necessitat d'anar a prendre alguna cosa als menjadors amb els que ja compta la Incubadora. En aquesta direcció, van proposar la creació d'una sala que disposi de butaques, una televisió o jocs de taula. D'altra banda, també van comentar, com ja hem explicat amb anterioritat, que potser seria necessari un programa de consolidació, així com introduir millores pel què fa als menjadors al trobar-se aquests saturats en determinades hores del dia. En tot cas, tot i que no van rebutjar la idea, no van creure pràctic crear una cuina comunitària a la Incubadora.

Pel què fa a si estaria bé que el TecnoCampus oferís algun tipus de programa de finançament, els responsables d'Hola Marketing van comentar que estaria genial. No obstant això, tal i com van expressar, és bastant difícil al tractar-se d'una fundació pública i a l'estar subordinada directament a l'Ajuntament de Mataró.

Els fundadors d'Hola Marketing tampoc creuen que sigui molt difícil desenvolupar un projecte empresarial per la quantitat de tràmits que es puguin fer. En aquesta direcció, van remarcar la importància del punt PAE i van valorar molt positivament la gestió i l'acompanyament que, els tècnics del TecnoCampus, ofereixen als emprenedors alhora de crear una empresa. Tal i com van comentar, aquest servei és de gran ajuda i permet als empresaris estalviar temps i diners al reduir-se els costos i el temps d'espera si es porta a terme a través del punt PAE del TecnoCampus.

La Marcia i en Dani també creuen que és important que existeixin espais com la Incubadora del TecnoCampus. En la seva opinió, aquest tipus d'instal·lacions incentiva la creació d'empreses a l'oferir suport i ajuda en aquelles persones que tinguin la inquietud de crear un projecte empresarial i la voluntat de diferenciar-se de la resta. Per tot això, pensen que està molt bé que hi hagi serveis d'aquest tipus que ajudin a consolidar idees innovadores i que, a més a més, es trobin al costat de centres universitaris.

Finalment, al preguntar sobre una hipotètica ampliació de la Incubadora, els responsables d'Hola Marketing van comentar que estaria bé. En la seva opinió, pensen que, que hi hagi més projectes empresarials, no significarà la pèrdua de l'essència que, la Incubadora, manté actualment. A més a més, la Marcia va dir que, actualment, hi ha un "boom" que rodeja l'emprenedoria, doncs molta gent, sobretot jove, està interessada en desenvolupar la seva pròpia idea de negoci. Tal i com van expressar, alhora, el suport que, últimament s'està donant a l'emprenedoria per part d'administracions públiques i institucions privades, ha ajudat a desmitificar tot el que rodejava a la creació d'empreses, a la vegada que l'ha incentivat. D'aquesta manera, és més que probable que la demanda existeixi a l'actualitat pel què fa a nous projectes que vulguin accedir a la Incubadora.

4.2.2. Validació d'hipòtesis de les entrevistes a empreses

4.2.2.1. Llegenda

Abans de donar a conèixer les diferents hipòtesis caldria remarcar la llegenda utilitzada a l'hora de redactar-les. És la següent:

Resposta

Verd: afirmació hipòtesi

Vermell: negació hipòtesi

Taronja: ni afirmació ni negació de la hipòtesi. Fa referència a la neutralitat o el dubte plantejat per l'empresa en qüestió

Empreses

Cooperating Volunteers (CV)

Mr Wolf Lab (MWL)

Wipass (WP)

Thumblock (TB)

Epinium (EP)

Diari Bitxos (DB)

Inviertis (IV)

Hola Marketing (HM)

4.2.2.2. Validació d'hipòtesis

1. Les empreses estan satisfetes amb els serveis oferts pel Tecnocampus.

CV: **Sí**

WP: **Sí**

MWL: **Sí**

TB: **Sí**

EP: **Sí**

DB: **Sí**

IV: **Sí**

HM: **Sí**

2. Les empreses creuen que, de no haver estat ubicades a la Incubadora del Tecnocampus, no haurien crescut tant.

CV: **No**

WP: **Sí**

MWL: **No**

TB: **No**

EP: **No**

DB: **Sí**

IV: **Sí**

HM: **Sí**

3. Les empreses estan satisfetes amb les oportunitats que els dona l'entorn en el que es troben.

CV: **Sí** (els universitaris són els seus principals clients i el TecnoCampus està molt ben valorat)

WP: **Sí**

MWL: **Sí** (la visibilitat, el posicionament i, sobretot, el prestigi que rep l'empresa pel fet d'estar ubicada al TecnoCampus)

TB: **Sí** (contacte amb altres projectes i prestigi)

EP: **Sí**

DB: **Sí**

IV: **Sí**

HM: **Sí** (van destacar la visibilitat, el dinamisme del TecnoCampus i el contacte amb la gent)

4. Les empreses estan satisfetes de tenir la seva seu a Mataró

WP: **No** (no ajuda a augmentar les vendes)

MWL: **Sí**

TB: **Sí**

EP: **Sí**

DB: **Sí**

IV: **Depèn** (viatges constants a Barcelona)

HM: **Sí**

5. La prioritat de les empreses és establir, en un futur, la seva seu al parc empresarial del Tecnocampus.

CV: **Depèn** (Encara no estan segurs, però estan satisfets amb els serveis oferts i el tracte rebut)

WP: **Depèn** (tot depèn del creixement)

MWL: **Depèn** (tot depèn del desenvolupament del negoci)

TB: **Sí**

EP: **Sí** (tot i que no ho veuen possible)

DB: **Sí**

IV: **Sí** (però l'impacte econòmic de les plantes superiors és molt gran)

HM: **Sí**

6. Les empreses creuen que, sense una incubadora, seria molt més difícil tirar endavant un projecte empresarial.

CV: **No**

WP: **Sí** (és un punt de suport important)

MWL: **No**

TB: **No**

EP: **No** (és important si es vol incentivar la creació d'empreses)

DB: **Sí**

IV: **Depèn** (segons la tipologia de negoci)

HM: **Sí**

7. A les empreses no els sembla bé que la Incubadora del Tecnocampus solament accepti propostes de negoci amb un fort component tecnològic.

CV: **No**

WP: **No**

MWL: **Depèn** (en aquest cas, en Daniel va negar que la incubadora només acceptés exclusivament projectes d'aquest sector)

TB: **Depèn** (en aquest cas, en Miquel va negar que la incubadora només acceptés exclusivament projectes d'aquest sector)

EP: **No**

DB: **Sí**

IV: **No**

HM: **No**

8. A les empreses els sembla bé que, des del Tecnocampus, es busqui la cooperació i el networking entre totes les propostes que es troben a la Incubadora.

CV: **Sí**

WP: **Sí**

MWL: **Sí** (en Daniel va comentar que es podria millorar)

TB: **Sí**

EP: **Sí** (en Carlos va comentar que es podria millorar)

DB: **Sí**

IV: **Sí** (la Rebeca va comentar que es podria millorar)

HM: **Sí** (la Marcia va comentar que es podria millorar)

9. A les empreses no els sembla bé que el Tecnocampus no faciliti el mobiliari d'oficina.

MWL: **No**

WP: **Depèn** (per una banda creu que no estaria malament oferir alguna cosa així però, per l'altra, pensa que cada empresa té els seus gustos i no seria més que una imposició)

TB: **Depèn** (per una banda creu que el que s'ofereix ja és suficient però, per l'altra, pensa que estaria bé la incorporació d'un servei opcional que aportés aquest mobiliari)

EP: **Depèn** (creu que podria estar bé, però ho lliga estrictament als preus)

DB: **Sí**

IV: **Sí** (estaria bé com un servei opcional de renting de mobiliari)

HM: **Depèn** (per una banda creuen que no estaria malament que s'ofereís algun moble, per l'altra, creuen que cada empresa té els seus gustos i no seria més que una imposició)

10. Les empreses estan satisfetes amb les quotes que han de pagar. Les empreses estan satisfetes amb la relació superfície-preu que proposa el TecnoCampus.

MWL: **Sí**

WP: **Sí**

TB: **Sí**

EP: **Sí**

DB: **Sí**

IV: **Sí**

HM: **Sí**

11. Les empreses creuen que l'espai físic de la Incubadora ja s'ajusta a les seves necessitats

MWL: **Sí**

WP: **Sí**

TB: **Sí**

EP: **Sí**

DB: **Sí**

IV: **No** (molts treballadors en una oficina petita)

HM: **Sí**

12. Les empreses creuen que la Incubadora del Tecnocampus podria oferir un espai més innovador (amb un altre disseny més trencador).

MWL: **No**

WP: **Sí** (va proposar la construcció de laboratoris tecnològics)

TB: **Depèn**

EP: **Depèn** (creu que és complicat)

DB: **Sí** (es podrien millorar les zones comunals)

IV: **Sí** (sempre i quan hi hagi una necessitat a cobrir)

HM: **Sí** (tot i que ja estan satisfets amb el que ofereix actualment el TecnoCampus)

13. Les empreses creuen que els serveis oferts per la incubadora són suficients per desenvolupar un projecte.

MWL: **Sí**

WP: **Sí**

TB: **Sí**

EP: **Sí**

DB: **Sí**

IV: **Sí**

HM: **Sí**

14. Les empreses no troben a faltar cap servei o infraestructura addicional.

MWL: **No** (troba molt a faltar la proactivitat de la incubadora en quant a trobades amb les altres empreses de l'edifici TCM2 amb finalitats col·laboratives)

WP: **No** (va proposar la construcció d'un laboratori)

TB: **Depèn** (en principi, no troba a faltar cap servei important però estaria bé la incorporació de descomptes en el bar pels clients regulars i, a banda del Lab, posar projectors o pantalles a les oficines)

EP: **No** (pensa que hi han bastantes coses a millorar com el networking, l'internet,...)

DB: **Depèn** (pensen que es poden fer algunes millores)

IV: **No** (més proactivitat de la institució per provocar el naixement de sinergies entre les empreses i el centre formatiu, millora dels canals de comunicació i, en conseqüència, del networking, oferir una tipologia d'office no tan simple i, finalment, construir més espais creatius i accessibles com el Lab)

HM: **No** (troben a faltar un programa que ajudi a les empreses a consolidar-se i, potser, una millora dels menjadors i que es fomenti més el networking per part del TecnoCampus)

15. Les empreses estarien disposades a pagar una quota més elevada si el TecnoCampus oferís un mobiliari d'alta qualitat, ergonòmic i d'última tecnologia o uns serveis addicionals (tot opcional, no de consum obligatori).

MWL: **No**

WP: **No** (hauria de ser una sola quota al principi)

TB: **Sí**

EP: **Depèn** (tot aniria en relació al preu)

DB: **Depèn** (tot aniria en relació al preu)

IV: **Depèn** (en un inici sí, però ara quan ja tenen els mobles no)

HM: **No** (tot i que es podria fer una excepció si es tractés d'una molt bona oferta o si siguessin una empresa ja consolidada)

16. Les empreses creuen que, avui en dia, és difícil desenvolupar una idea per l'excés de tràmits burocràtics i la manca d'espais com la Incubadora del TecnoCampus.

MWL: **No**

WP: **Si**

TB: **No**

EP: **No**

DB: **No**

IV: **No**

HM: **No**

17. Les empreses pensen que és fonamental l'existència d'espais com la Incubadora del TecnoCampus.

CV: **Depèn**

MWL: **No**

WP: **Si**

TB: **No**

EP: **Si** (si es vol incentivar la creació d'empreses)

DB: **Si**

IV: **Si**

HM: **Si**

18. Les empreses creuen que s'hauria d'ampliar la Incubadora del Tecnocampus o, fins i tot, el parc empresarial per tal de donar cabuda a més projectes.

CV: **Depèn** (sí, si hi hagués més espai)

MWL: **Depèn** (de la demanda i de les necessitats de la comarca)

WP: **Depèn** (abans el TecnoCampus hauria de millorar la Incubadora)

TB: **Depèn** (de la quantitat de projectes potencials que poden sortir del TecnoCampus en un any)

EP: **Depèn** (pensa que el parc s'hauria d'ampliar segur i que la Incubadora també si existís una demanda que ell creu que, en aquests moments, no existeix)

DB: **Depèn** (consideren que, abans de tot, s'hauria d'ajudar a les empreses a consolidar-se per tal de què no hi hagi tanta rotació)

IV: **No** (creu que no hi ha demanda però, en cas d'existir, primer s'hauria de donar vida a les empreses ja incubades)

HM: **Si**

19. Les empreses creuen que s'hauria d'ampliar la Incubadora del Tecnocampus o, fins i tot, el parc empresarial per tal d'obtenir uns serveis que no ofereix la incubadora actual.

CV: **Depèn** (sí, si hi hagués més espai)

WP: **Si** (en Nil va comentar que s'hauria de construir un laboratori i que el TecnoCampus hauria de centrar-se en una determinada modalitat d'empreses)

MWL: **Depèn**

TB: **Depèn**

EP: **Si** (en Carlos va proposar varies millores)

DB: **Sí** (van comentar que es podrien fer diferents millores i que s'hauria d'aconseguir un espai més obert que fomenti el networking)

IV: **Depèn** (tot i proposar moltes millores, primer s'hauria d'estudiar la demanda)

HM: **Sí** (van proposar varies millores)

20. Les empreses creuen que la incubadora no hauria d'oferir el mobiliari específic d'oficina.

MWL: **Sí**

WP: **Sí** (en tot cas, en Nil va comentar que no estaria del tot malament)

TB: **No**

EP: **No** (estaria bé depenent del preu)

DB: **No** (estaria bé depenent del preu)

IV: **No** (estaria bé depenent del preu)

HM: **Sí** (en tot cas, la Marcia va comentar que no estaria del tot malament)

21. Les empreses creuen que seria viable econòmicament dur a terme l'ampliació de la Incubadora.

TB: **Depèn** (sí, si s'aprofita la infraestructura actual del TecnoCampus)

WP: **Depèn** (no ho saben)

EP: **Depèn** (no ho saben)

DB: **Depèn** (no ho saben)

22. Les empreses creuen que seria bona idea ficar una cuina comunitària

CV: **No** (ja és suficient amb les instal·lacions actuals, tot i que va comentar que era bona idea)

MWL: **No** (el TecnoCampus ja està equipat amb un restaurant)

WP: **No**

TB: **Depèn** (sí, en cas que no hi hagi un restaurant a prop per cobrir aquesta necessitat)

EP: **No**

DB: **No**

IV: **No**

HM: **No** (no ho van rebutjar, però tampoc creuen que sigui una bona idea) ■

23. Les empreses pensen que estaria bé que el TecnoCampus inverteixi en els seus projectes.

MWL: **No** (no és la finalitat del TecnoCampus)

WP: **No** (en tot cas, en Nil va comentar que podria adquirir els productes per a les seves instal·lacions)

EP: **No** (pensa que és suficient amb l'oferta actual)

IV: **Sí**

HM: **Sí**

4.3. El producte

El posicionament del TecnoCampus com a peça indiscutible dins del plantejament de la ciutat del futur, el creixement exponencial de la seva influència i les oportunitats que genera el context

socioeconòmic territorial configuren un escenari en què resalta la importància de fer créixer físicament el complex i expandir la seva essència per les rodalies de la capital del Maresme. En aquest sentit, una vegada havent recollit demandes de les empreses i havent analitzat tot el que rodeja a aquesta institució ens fa pensar en la necessitat d'ampliar el parc empresarial i la Incubadora. D'aquesta manera, tal i com s'ha comentat amb anterioritat, proposem que l'antiga seu de Caixa Laietana al carrer Pablo Iglesias s'integri dins del complex TecnoCampus.

4.3.1. Definició del negoci

4.3.1.1. Necessitat a Cobrir

En primer lloc hem de distingir entre dues realitats diferenciades: la que correspon a la Incubadora i la que depèn del parc empresarial. En el cas del viver d'empreses, la trajectòria del mateix en quant a nivell de projectes allotjats ha anat variant al llarg dels anys i no s'ha caracteritzat per ser uniforme, tal i com es pot veure a la font. Això és degut a què la Incubadora es un espai en què hi ha molta rotació que ve donada per determinats factors. D'una banda, les empreses no poden trobar-se instal·lades a la primera planta de l'edifici TCM2 per més de tres anys, de manera que, quan la fi del període arriba, han de buscar-se una nova oficina dins del parc empresarial o fora d'ell. De l'altra, cada curs s'han de guardar tres oficines, ja que seran les que, a priori, hauran d'ocupar els tres guanyadors dels premis CreaTic de l'edició de torn. Això s'hi suma, alhora, el fet de què hi ha empreses que marxen de la Incubadora abans de complir el termini de temps per a prosseguir amb el seu negoci a un altre lloc i que es porta a terme un estricte procés de selecció pel qual solament s'accepten les idees de negoci millor preparades i que compleixin una sèrie de paràmetres preestablerts. Finalment, també cal tenir una perspectiva històrica, ja que, a mesura que han anat passant els anys, s'ha anat canviant la configuració de l'espai i la distribució de les oficines. D'aquesta manera trobem, per exemple, que a la memòria del TecnoCampus del curs 2011-2012 queda registrat que per la Incubadora van passar un total de 37 empreses al llarg de tot l'any. Durant els cursos posteriors, però, les xifres han sigut més baixes i han girat, gairebé sempre, entorn als 20 projectes incubats. L'explicació a aquest fenomen resideix en part en què, quan es va crear la Incubadora, la distribució era diferent i els OpenSpace ocupaven les oficines de 55 metres quadrats, de manera que hi cabien més empreses. D'altra banda, cal sumar-hi que, actualment, el viver disposa d'una sala de reunions, un "Lab", una sala de descans, la preincubadora i una oficina dedicada al programa Reimagine Textile, motiu pel qual hi havia espais que podien acollir projectes innovadors que s'han perdut al llarg del temps. En cap cas, però, hem de relacionar directament l'elevada rotació d'empreses amb una elevada taxa de fracàs empresarial ja que no existeix una correlació directa entre aquests dos fenòmens i és precís considerar també que, tots els projectes que arriben a la Incubadora, han sigut especialment seleccionats en estrictes processos de selecció, de manera que tenen una certa garantia de triomfar o posicionar-se en el mercat a mig termini. La gran conseqüència d'aquesta rotació, però, és el poc creixement que pot arribar a experimentar la Incubadora ja que, si comparem les dades dels últims set cursos, ens surt que la mitja de creixement anual del viver durant aquest temps ha estat de 0,5 empreses, és a dir, d'una empresa cada dos anys (consultar "previsió de vendes"). D'aquesta manera, queda clar que la Incubadora no necessita una gran ampliació ja que, tal i com està estructurada actualment, ja satisfà en gran mesura la demanda existent.

En el cas del parc empresarial tot és diferent. Al llarg dels seus 9 anys d'història no ha deixat de créixer de manera que, actualment, en dades del curs 2017-2018, disposa d'una ocupació del 98%, xifra que equival a un total de 122 empreses i entitats. Alhora, es tracta d'una infraestructura que no ha viscut grans canvis en quant a l'estructuració i la distribució, així que ha mantingut un creixement estable i constant nodrit, a la vegada, per l'alt percentatge de continuïtat any rere any de les empreses instal·lades. Per aquest motiu, és de vital importància ampliar les instal·lacions del TecnoCampus si es vol donar resposta a la demanda que es pugui generar en un futur proper. De fet, així s'han pronunciat algunes de les persones implicades directament en la gestió d'aquesta situació:

Antonia González, directora d'emprenedoria de la Fundació TecnoCampus:

Demanda parc empresarial:

"Fora de la Incubadora hi ha llista d'espera. Ara mateix estem treballant per a trobar espais al voltant del TecnoCampus, ara ja parlem del districte TecnoCampus, per a poder acollir noves demandes que ens estan arribant"

Ubicació de l'acceleradora Kenko - ampliació del parc a la zona del Rengle:

"El creixement de la universitat ha fet que necessitem ocupar més espais i, precisament, la part que havia d'estar destinada a empreses el que hem fet és que creixi de cara a la universitat [...] Com anem creixent, on hi ha un edifici que gestiona PUMSA [...], que és molt gran i no ho sembla, hi ha uns espais on actualment ja hi tenim allotjada alguna empresa del sector salut i s'estan habilitant uns laboratoris que seran d'ús compartit precisament per a donar resposta a les demandes de les empreses que van entrant al parc que són d'aquest sector"

Evolució del TecnoCampus:

"En el moment d'inaugurar potser teníem el 40% dels espais a nivell empresarial ocupats i a nivell d'alumnes érem diria que 1.000 i poc, no sabia dir-te la xifra exacta [...]. Ara hem arribat a un sostre d'ocupació, a nivell d'empreses i a nivell d'universitat. Clar, ara diem que com no vam preveure fer tres torres. Si ho haguéssim sabut evidentment ho hauríem fet. Dit des d'ara és molt més fàcil perquè veus que realment hi ha una demanda en el mercat i que podríem acollir moltes més empreses. Però ara mateix tenim la limitació de l'espai, per això estem treballant per a aprofitar altres espais que ja hi han, adaptar-los i que puguem continuar anar creixent [...]"

Districte TecnoCampus:

"Hem de créixer de manera sostinguda i aprofitar que tenim demanda per ser capaços de configurar un districte que realment sigui productiu i atractiu perquè no es tracta en invertir en pedra i no ser capaços de treure projectes empresarials interessants"

Viabilitat de l'ampliació:

"Ara mateix jo et diria que sí, però és com tot: hi ha la limitació inicial entre l'adequació dels espais i si calgués edificar. Aquesta inversió inicial és la que frena una mica la possibilitat. Clar, el TecnoCampus va ser una aposta de ciutat molt important i l'Ajuntament evidentment va assumir uns riscos i uns deutes per a poder dur-ho a terme [...]. Va ser una aposta de ciutat que en aquest cas va ser molt encertada i ara el que hem de veure com poder créixer de manera sostinguda i que allò que creem que realment tingui bona acceptació en el mercat i continuem rebent sol·licituds d'empreses per a instal·lar-se"

Antiga seu de Caixa Laietana al Pla d'en Boet:

"Ens consta que s'està en negociacions perquè és una llàstima que un edifici com aquell no s'estigui amortitzant. Però dit això, no et puc avançar res perquè tampoc sé si això es podrà fer realitat o no i després el que s'haurà de veure és quina inversió requereix l'adaptació mínima que pugui necessitar l'espai per a ubicar empreses [...]. Sent un espai tan gran s'haurà de veure si es fa per fases, si es fa una part,... Tinc constància que s'està negociant, però no en quin punt estem"

Josep Lluís Checa, director del TecnoCampus:

Evolució i futur del TecnoCampus:

"El futur d'aquesta institució, sobretot de cara a les empreses, és créixer en espais, tenir capacitat de tenir més empreses en aquest ecosistema al voltant de l'acadèmia. Aquí si farem esforços en el futur"

Manca d'espai a les dues torres:

"La veritat és que ja fa dies que estem creixent a l'edifici del Rengle que no és propietat nostra, que és propietat de PUMSA però hi lloguem espais. De fet estem llogant tot el que podem i fa dies que estem plantejant avant-projectes del que podria ser creixement dels espais entre altres coses perquè tenim demanda, requeriments d'empreses per a ubicar-se aquí a Mataró"

Ampliació del parc empresarial:

"Sí. En quant a l'espai empresarial estem abocats a haver de fer aquesta ampliació perquè és, de fet, el que més activitat econòmica genera en el territori. Crec que teniu la dada de què ara mateix hi ha 122 empreses al parc i això implica uns 900 treballadors. Quantes més empreses tenim més treballadors tenim en el context de Mataró i això sempre té una relació directa o indirecta amb el territori"

Antiga seu de Caixa Laietana al Pla d'en Boet:

"És una opció que s'està estudiant, però que no s'ha concretat encara. S'estan estudiant d'altres [...]. S'han tingut converses, però no hi ha res tancat"

David Bote, alcalde de Mataró i president del TecnoCampus:

Futur del TecnoCampus:

"Vista l'evolució del TecnoCampus des del seu naixement, ara tocaria afrontar una etapa de creixement"

Creixement del TecnoCampus:

"La idea en el futur és que l'ADN del TecnoCampus s'escampi pel territori. Això vol dir que la part del parc d'empreses el podem fer créixer. Jo crec que tenim demanda i possibilitats. Si tinguéssim més espai tindriem més empreses allotjades al parc i, per tant, això és un mètode de creixement"

Projecte d'ampliació:

"El meu objectiu és, de les diferents opcions que tenim per a ampliar, saber a finals d'any per quina hem d'apostar per tal de començar a treballar a partir d'una realitat"

Antiga seu de Caixa Laietana al Pla d'en Boet:

“És una opció. Hi estem treballant. És una molt bona opció no només per al TecnoCampus sinó que, com l'antiga seu són molts metres quadrats, més que el TecnoCampus necessita, es pot destinar a altres activitats que poden ser bones per a la ciutat. I amb això estem treballant. La única cosa és que la paraula no la tenim nosaltres, el propietari és un privat i al final és ell qui decideix. Però estem negociant, estem presentant projectes, ara al setembre tornarem a presentar un projecte sobre com imaginem omplir aquest edifici. Farem tots els esforços per tal d'intentar convèncer el propietari, que és Bankia, per tal de què posi aquest edifici al servei de la ciutat [...]. Estem negociant”

Altres opcions de cara a la hipotètica ampliació:

“En el mateix solar que us deia (Iveco-Pegaso) podria donar per a projectar una nova torre i, si no, també a la zona del Rengle [...], allà també s'està estudiant si es pot incorporar al TecnoCampus. De fet, de manera natural el TecnoCampus ja va créixer en aquell edifici i va ocupar una part de l'edifici del Rengle. Allà hi ha una part de l'aulari de Ciències de la Salut, tota la part de despatxos del departament de Ciències de la Salut i ara portarem tota l'administració cap allà i el que són serveis generals del TecnoCampus per tal de convertir en aules l'espai que alliberarem a on hi ha les torres”

A més a més, els números no demostren el contrari, és a dir, constanten que el parc empresarial ha crescut constantment al llarg dels anys. En aquest sentit, si calculem la taxa de creixement anual trobarem que, la mateixa, s'estableix en 6,5 empreses, una dada que reflecteix realment com de necessari és ampliar una infraestructura que, en nou anys, s'ha quedat curta d'espais davant l'elevada demanda ocorreguda.

4.3.1.2. Públic objectiu

Un cop analitzades les variables proposades anteriorment (vegeu l'apartat de “segmentació del mercat” i “segment objectiu”), ara es contrastaran les dades de les dues fonts (enquesta i estudi) per definir el públic objectiu. Tenim el següent:

Edat: En quant a l'edat, l'estudi GEM diu que l'edat mitjana és de 41.9 anys mentre que a l'enquesta és de 32.5 i, per tant, amb una diferència de 9.4 anys. Nogensmenys, creiem que l'enquesta, tot i tenir una mancança participativa, reflexa millor la realitat del TecnoCampus per dos motius: per una banda, el valor que proporciona (32.5) és més encertat ja que, com que està al costat d'una universitat, rejuveneix l'ambient i, d'aquesta manera, el públic objectiu pertany a un col·lectiu més jove. D'altra banda, l'estudi GEM valora el fenomen “emprenedoria” des d'un punt de vista molt genèric i, com que la iniciativa del parc empresarial és només una branca de tot l'arbre, les dades extretes a partir del seu estudi són més precises si hom vol estudiar només una part de la totalitat. Aquest matís es pot entendre reprenent la metàfora de l'arbre: si suposem que hi ha un arbre molt deteriorat però una de les seves branques es manté en bones condicions, un anàlisi mitjà o genèric diria que està molt desgastat. Tanmateix, aquesta conclusió no seria vàlida si s'apliqués en una part concreta de l'arbre (els vivers d'empreses, concretament el del TecnoCampus) ja que, en reduir l'objecte d'estudi, poden canviar algunes característiques o variables.

Gènere: En quant al gènere, l'estudi GEM diu que hi ha un 53.1% d'homes respecte un 46.9% de dones mentre que a l'enquesta hi ha un 60% d'homes davant d'un 40% de dones, la qual cosa suposa una diferència del 6.9%. En aquest cas, li atribuirem més valor a l'estudi ja que, a diferència de l'enquesta, engloba tot el conjunt emprenedor espanyol i, per tant, el marge d'error és ínfim. Tot i que sembla que hi hagi una possible objecció (ja que, seguint aquest criteri, a l'edat també hauríem d'haver descartat l'enquesta per la seva limitació participativa), això no és així puix que, en el cas del gènere, els participants només tenien dues opcions a escollir (home o dona), fet que facilita l'aparició d'un error bastant notable quan el nombre d'emprenedors és tan baix. Això es pot entendre molt fàcilment amb l'exemple d'una moneda i els seus respectius costats (cara o creu): quan es llança una moneda al terra és indubtable que les probabilitats de cara i creu són les mateixes (50-50), però això lògicament no implica que, per exemple, en deu intents surtin cinc cares i cinc creus, sinó que l'estadística només es compleix quan el nombre d'intents tendeix a l'infinit. Dit això, en el cas de l'edat no es podia aplicar aquesta lògica atès que era impossible que les edats es concentrassin en un sol període perquè ens vam encarregar que les responguessin emprenedors de diferents empreses (ja que en el cas de la Incubadora l'edat dels treballadors d'una mateixa empresa tendeix a ser similar), fet que ha donat, a l'apartat de "segmentació del mercat", unes edats relativament distants.

Educació: En quant al nivell educatiu, l'estudi GEM diu que hi ha un 53,2% d'empresaris que compten amb un nivell d'estudis superiors o de postgrau davant del 46,8% sense educació o amb educació primària o secundària. D'altra banda, segons l'enquesta hi ha un 90% d'empresaris que compten amb un nivell d'estudis universitaris davant del 10% amb educació secundària i, per tant, amb una diferència del 36,8%. En aquest cas, li atribuirem més valor a l'enquesta ja que el viver, en trobar-se al costat d'una universitat, òbviament està dirigit a un públic amb estudis superiors. De fet, segons els criteris de selecció establerts per la pròpia institució (vegeu l'apartat "procés de selecció" de "Incubadora del TecnoCampus"), es valora positivament i augmenten les probabilitats d'entrada si l'impulsor del projecte és alumne o exalumne del TecnoCampus (la qual cosa implica, obligatòriament, que tingui uns estudis universitaris).

Nivell de renda: Segons l'estudi GEM, la tendència a emprendre és superior quan també ho és el nivell de renda. D'altra banda, tot i que a l'enquesta és una pregunta que no es va valorar, per la nostra experiència podem afirmar que els ingressos dels emprenedors són bastant irregulars i el finançament inicial, en la majoria de casos, prové dels seus estalvis. Per tant, es podria dir que tenen un nivell de renda mitjà-baix (mitjà per aquells que ja tenen experiència en el món empresarial i baix per aquells emprenedors joves que volen començar el seu projecte).

Per tant, el públic objectiu es perfila d'aquesta manera:

1. **Edat:** 32.5 anys
2. **Gènere:** Home o dona
3. **Educació:** Educació superior o universitària
4. **Nivell de renda:** Mitjà-baix



4.3.1.3. Projecte d'ampliació

Vista la situació actual i la necessitat d'ampliar el parc empresarial del TecnoCampus, aquest projecte consisteix de dissenyar la hipotètica ampliació que hauria de portar-se a terme amb l'objectiu de poder donar resposta a l'elevada demanda que experimenta la infraestructura actual. En aquest sentit, es proposa la integració de l'immoble que la Direcció General del Catastre d'Espanya té registrat amb la referència 2783602DF5928S00010B dins del complex TecnoCampus. Es tracta, com ja s'ha parlat anteriorment i es parlarà en els següents apartats, d'una edificació que disposa d'una superfície construïda de 38.879 m². L'edifici, plantejat per a acollir oficines, és part de la història recent de Mataró. El mateix, va ser dissenyat al 2002 per tal d'acollir la seu de l'extinta Caixa Laietana, una entitat financera, concretament una caixa d'estalvis, que va néixer a la capital del Maresme a l'any 1863 i que la crisi econòmica dels anys 2008 i 2009 va endur-se per davant. L'edificació, que va adoptar la seva forma actual entre els anys 2006 i 2007, és actualment propietat de Bankia, un banc espanyol creat al 2010 que va possibilitar la reestructuració del sistema financer d'Espanya i va absorbir diferents entitats financeres, d'entre elles Caixa Laietana, en el difícil context de l'esclat de la bombolla immobiliària. Així mateix, la seu de la caixa d'estalvis mataronina, una vegada desapareguda aquesta, va quedar en desús i, 7 anys més tard, encara no s'ha donat a l'edifici una utilitat que pugui beneficiar a la ciutat que va engendrar aquella entitat el nom de la qual honorava als ibers laietans.

En aquest sentit, el projecte consistiria en la rehabilitació d'aquesta moderna construcció, ubicada als números 41 i 43 del carrer Pablo Iglesias de Mataró, per tal de retornar-li una nova utilitat que es trobi estrictament lligada al desenvolupament de la ciutat en un futur proper. Per aquest motiu, s'hauria de buscar la cessió d'aquest immoble a partir d'un pacte entre l'actual propietari, l'Ajuntament de Mataró i la Fundació TecnoCampus, tal i com ja s'ha explicat a l'apartat "anàlisi de necessitats, procés de compra i hàbits de consum". A partir d'aquí, el projecte d'ampliació, desenvolupat de forma més extensa a les pròximes pàgines, definiria tres equipaments de diferent tipologia. En primer lloc, per tal de complir amb el pacte sorgit del procés de compra, comprendria el disseny d'una oficina bancària que pugui establir-se com la seu de l'entitat financera Bankia a la ciutat de Mataró. A continuació, s'hauria de definir un espai polivalent on es puguin portar a terme activitats culturals de diferent tipus de manera que, aquests esdeveniments que es puguin portar a terme, esdevinguin un reclam i serveixin per a apropar el TecnoCampus a la ciutat de Mataró. Finalment, la resta de l'equipament hauria d'acollir l'ampliació del parc empresarial pròpiament dit. En aquest cas, les oficines i la resta d'espais derivats d'una instal·lació d'aquest tipus, haurien de comprendre la màxima quantitat de metres quadrats possible per tal de poder respondre durant molt de temps a la demanda que es pugui generar en el futur. En aquesta direcció, no seria convenient, des d'aquest punt de vista, destinar el sòl urbanístic a altres funcions que no estiguin estrictament relacionades, d'una manera o altre, amb el desenvolupament del TecnoCampus. Finalment, per tal d'acabar de definir com seria aquest projecte d'ampliació, el mateix tindria en compte les millores plantejades per alguna de les empreses de la Incubadora, la proposta de posicionament, el procés de compra i alguns anàlisis realitzats sobre la demanda o el públic objectiu.

D'altra banda, per cobrir les necessitats de les empreses (vegeu l'apartat "anàlisi de les necessitats, procés de compra i hàbits de consum") es portaran a terme les següents propostes:

Immaterials:

- Per incrementar la proactivitat de la incubadora en quant a trobades útils amb les altres empreses de l'edifici es podria definir un nou càrrec, en aquest cas anomenat Meeting Manager. La funció principal dels Meetings Managers serà la d'ajuntar o presentar formalment i únicament a aquelles empreses mitjançant l'enllaç de les quals poden sorgir acords de col·laboració. Aquests treballadors tindran un ampli coneixement de totes les empreses instal·lades però, al mateix temps, també de llurs necessitats i desitjos. Per tant, hauran de tenir unes bones habilitats comunicatives i socials per descobrir, en primer lloc, quines són les seves necessitats i, en segon lloc, presentar o derivar aquestes a l'empresa de l'edifici més adequada en cada cas. Aquesta nova proposta de networking serà totalment independent dels afterwork i s'anomenarà "Useful Meetings" o "trobades útils". D'aquesta manera, els Meetings Managers organitzaran les trobades útils (posant en contacte a les dues empreses via correu electrònic) i, a diferència dels afterwork, no es realitzaran en cap dia ni lloc concret, sinó que seran les mateixes empreses, aquelles que vulguin finalitats col·laboratives formals, les encarregades de reunir-se entre elles en el lloc i moment acordat.
- Per provocar el naixement de sinergies entre les empreses i el centre formatiu, els Meeting Managers, que coneixen tot allò relacionat amb el parc empresarial (tant les empreses com els emprenedors) i la universitat, seran els encarregats de contactar amb els empresaris per dirigir-los a un ambient més escolar. D'aquesta manera, els emprenedors tindran l'oportunitat d'explicar la seva experiència amb xerrades, tutoritzar TFG's i, àdhuc, localitzar (per a futures contractacions) a aquells alumnes que destaquin en l'àmbit d'interès de l'empresa.
- Millora dels canals de comunicació amb un nou càrrec: els Communication Managers. Aquests seran els administradors del compte d'Instagram, els gestors de la web del TecnoCampus, els encarregats d'enviar constantment correus electrònics informatius a les empreses incubades i actualitzar les múltiples pantalles informatives repartides estratègicament per la nova infraestructura. Per tant, la seva funció és bàsicament informativa ja que hauran d'explicar a les noves incorporacions què hi ha a l'abast, on es pot accedir o quina és la tipologia de serveis.
- Incorporació d'un nou càrrec: els Development Managers. Aquests seran els encarregats de buscar equips d'experts (tant del TecnoCampus com de fora) especialitzats en diverses temàtiques per mentoritzar a les diverses Startups instal·lades. A banda de donar ajuda especialitzada, la seva funció es basa de garantir un acompanyament a les empreses instal·lades en tots els processos d'incubació (vegeu "els processos d'incubació" dins "els viviers d'empreses") i, per tant, són els encarregats de fer un seguiment constant i preocupar-se per les seves necessitats. D'aquesta manera, no només les han ajudar-les a l'inici (durant la seva constitució) ni al final (sortida al mercat) sinó que també durant tot el procés intermedi, que precisament coincideix amb el període amb més dificultats.

Materials:

- Incorporació d'un projector a cada sala de reunió.
- Incorporació de 30 pantalles informatives repartides per tot l'immoble.
- Posar una cabina a cada sala de reunió i cinc al OpenSpace per fer conference calls sense haver de reservar prèviament cap espai.

- Construcció de diversos Lab's o espais de creació (amb una pissarra, un projector, i mobiliari propi d'oficina per cada sala). Aquestes sales creatives són accessibles i, per tant, no s'ha d'enviar cap correu electrònic ni realitzar cap instància per fer-ne ús.
- Construcció de diverses sales de reunions (amb el mobiliari d'oficina corresponent). Cal afegir que, a diferència del Lab, l'ús d'aquests espais sí requereix un avís a priori.
- Incorporació d'un Laboratori o FabLab, és a dir, un espai a disposició de les empreses que, amb una reserva prèvia, els permeti desenvolupar els seus prototips de productes en presència de material i eines molt variades.
- Construcció d'una sala d'oci o zona de descans amb dues taules de ping pong.
- Millora de les instal·lacions comunes (amb mobiliari de major qualitat) per fomentar el networking i els moments de descans.
- Incorporació d'un servei addicional de lloguer de mobiliari completament opcional i de gran importància ja que a priori les oficines, a diferència del OpenSpace, no són espais moblats, sinó que les empreses han de comprar tot el necessari per la seva oficina. D'aquesta manera, s'abarateixen els costos necessaris durant la primera fase d'incubació i s'optimitzen els recursos de l'emprenedor que, en aquest cas, corresponen als diners i al temps (vegeu l'Annex 1).

4.3.1.4. Elements de diferenciació

En quant a la tipologia dels elements de diferenciació, es distingeixen dos tipus: les diferències respecte l'actual edifici i les diferències respecte la competència. De forma resumida, en el primer cas hi ha el següent:

- La superfície d'ambdues infraestructures.
- Tres càrrecs nous en el cas de l'ampliació (Meeting Manager, Communication Manager, i Development Manager) i, per tant, tot el que això suposa (nova estratègia de networking, comunicació o informació i desenvolupament o mentorització).
- En el cas de l'ampliació, nous espais o millora en quantitat o qualitat dels ja existents (vegeu l'apartat "projecte d'ampliació").
- Nova proposta de màrqueting en el cas de l'ampliació i tot el que n'és conseqüència (vegeu l'apartat "estratègia de màrqueting i proposta de posicionament").
- Servei de lloguer de mobiliari (vegeu l'apartat "projecte d'ampliació" i l'Annex 1).

D'altra banda, les diferències respecte la competència són, de forma resumida, les següents (vegeu "Anàlisi dels principals competidors" i "conclusions sobre la competència"):

- A diferència de la seva competència, el TecnoCampus, en ésser un parc tecnològic empresarial (és a dir, una síntesi entre el centre formatiu i l'ambient emprenedor), guanya molt prestigi davant les altres institucions analitzades, les quals només són espais coworking o centres de negocis.
- Difereix radicalment de la resta en quant a la seva imatge, visibilitat i tot el que la institució en el seu conjunt aporta a la ciutat (propietats, com ja s'ha vist, molt valorades per les empreses incubades), ja que no només es tracta d'un simple equipament on hi ha empreses allotjades, sinó que és tota una aposta municipal que ha d'impulsar el teixit empresarial i social de Mataró.

- L'actual TecnoCampus no ofereix serveis com el de copisteria o el mobiliari de les oficines (motiu pel qual s'inclou a l'ampliació el servei de lloguer dels mobles).
- És l'únic equipament de la ciutat que permet entrar directament en contacte amb assessors i tècnics especialitzats de la pròpia fundació i de l'Ajuntament de Mataró.
- De la mateixa manera que el Coworking Xammar, el TecnoCampus està acreditat com a punt PAE, de manera que, a les seves oficines, es pot constituir la societat privada i posar en marxa el projecte empresarial de nova creació.

4.3.2. El producte

4.3.2.1. Localització i infraestructura física

L'immoble que acollirà el nou equipament TecnoCampus es troba ubicat entre els carrers Pablo Iglesias, Serra i Moret, Puig i Pidemunt i l'avinguda de Lluís Companys dins del polígon industrial del Pla d'en Boet de Mataró. L'edifici actual es va concebre a l'any 2002 després de què l'entitat financera Caixa d'Estalvis Laietana decidís reurbanitzar un solar on ja hi tenia una primitiva oficina bancària. D'aquesta manera, la remodelació de la parcel·la d'uns 11.000 metres quadrats va donar com a resultat un edifici de grans dimensions que va ampliar-se entre els anys 2006 i 2007 en punts específics.

Vista de la primitiva oficina bancària de Caixa Laietana des del carrer Puig i Pidemunt



Font: "Rectificació discrepàncies del projecte bàsic d'edifici d'oficines pol. ind. Pla d'en Boet", Ajuntament de Mataró

Vista de la finca propietat de Caixa Laietana des de la confluència entre els carrers Pablo Iglesias i Serra i Moret



Font: “Rectificació discrepàncies del projecte bàsic d’edifici d’oficines pol. ind. Pla d’en Boet”, Ajuntament de Mataró

Segons la llicència d’obres atorgada per l’Ajuntament de Mataró, catalogada per dita institució amb el número d’expedient LLO-2002/0560-MAJ, la mastodòntica construcció consta d’una planta arran de superfície (“planta baixa”), dues plantes (“planta primera” i “planta segona”), tres plantes subterrànies (“planta zero”, “planta soterrani menys un” i “planta soterrani menys dos”), una “planta coberta” i una planta subterrània d’instal·lacions (“planta soterrani galeries de servei”).

Més concretament, l’edifici actual és fruit de les tres etapes constructives següents:

- **Edificació original (any 2002):** en origen, la primitiva oficina bancària de Caixa Laietana ocupava la meitat sud de la parcel·la compresa entre els carrers Serra i Moret, Pablo Iglesias, Puig i Pidemunt i l’avinguda Lluís Companys, tal i com es pot veure a les fotografies anteriors. En aquest sentit, l’altra meitat del terreny es trobava en desús i servia de pàrquing improvisat. Tècnicament, l’oficina bancària ocupava el 40% de la parcel·la, és a dir, uns 4.638,8 m². Per tot això i segons el projecte d’ampliació de l’edifici existent projectat el 15 de març de 2002 per l’arquitecte Josep Juanpere i Miret a petició de l’entitat promotora de la millora de les instal·lacions, l’edifici original, que es trobava plenament operatiu, constava de dues plantes subterrànies, una planta zero (també subterrània) i una planta baixa. En el seu conjunt, el sòl urbanitzat de la construcció ascendia fins als 3.906,5m² tot i que, la planta baixa, la més petita en superfície, solament ocupava uns 350m² sobre rasant. Com ja s’ha dit, l’edificació acollia una oficina bancària de l’entitat financera Caixa d’Estalvis Laietana. La mateixa, estava situada a la planta baixa, espai que disposava d’un caixer automàtic, dos despatxos, banys, un pati d’instal·lacions i d’il·luminació, el vestíbul i els accessos a les plantes inferiors. A la planta zero, il·luminada parcialment gràcies a les diferents claraboies existents, hi havia gran part de les oficines amb les que comptava el complex. D’altra banda, les plantes subterrànies menys un i menys dos acollien magatzems, arxius, zones de descàrrega i places de pàrquing, motiu aquest últim de l’existència d’una rampa exterior que

comunicava l'exterior de la finca amb la planta zero i de rampes interiors que posaven en contacte els diferents subterranis. Així mateix, a la coberta hi havia un seguit de lluernes i els diferents patis de ventilació necessaris per a reciclar l'aire de l'edifici. Finalment, també cal constatar que la parcel·la ja comptava amb la tanca metàl·lica que actualment encara la segueix delimitant i que l'entrada al complex es trobava a la confluència entre els carrers Pablo Iglesias i Puig i Pidemunt.

- **Modificació del 2002:** la intenció de Caixa Laietana d'aprofitar la totalitat de la parcel·la on hi tenia la primitiva oficina bancària del Pla d'en Boet va donar com a resultat el disseny d'una colossal edificació. El projecte, portat a terme per GCA Arquitectes Associats, tenia com a objectiu "el disseny d'un edifici emblemàtic que doti a Caixa Laietana d'un nova imatge i que aquesta funcionalitat estigui en harmonia amb la planta baixa, planta 0 i les plantes subterrani -1 i -2 ja existents", tal i com queda reflectit en el projecte d'obra presentat pel gabinet d'arquitectura. D'aquesta manera, com a resultat de la voluntat anteriorment mencionada, es va acabar dissenyant un edifici de façana majoritàriament de vidre, però amb reduïts nuclis de pedra. La construcció original, en canvi, es va mantenir amb bastanta fidelitat tot i afegir-hi noves plantes. En el seu cas, tota la façana es va cobrir de vidre i, per diferenciar-la de la part nova, es va construir una gran marquesina que havia de servir d'element distintiu, així com per remarcar l'accés a l'edifici. A més a més, per tal de aconseguir la tan desitjada harmonia entre la construcció existent i la de nova creació, es va ampliar el nucli de comunicació existent (escales, ascensors i muntacàrregues), que va esdevenir un dels dos amb els quals va començar a comptar la seu de la caixa d'estalvis. Si ens centrem en la magnitud de l'ampliació, però, cal dir que la mateixa va consistir en edificar 10.315m² nous. D'aquesta manera, si sumem aquesta superfície als 350m² existents trobem que van acabar-se edificant 10.665m² dels 11.597m² totals de la parcel·la, és a dir, el 92% del terreny. En quant a l'ocupació de l'equipament, aquesta va arribar als 6.958,2m² després que 3.051,7m² nous s'acabessin sumant als 3.906,5m² existents. D'altra banda, l'edifici va adoptar una altura d'uns 14,75 metres. Alhora, el projecte va tenir present diverses variables relacionades amb l'accés de persones i vehicles al complex bancari. Pel que fa a l'accés peatonal, es va proposar que tingués lloc pel carrer Puig i Pidemunt tot travessant la plaça d'aparcament a l'aire lliure. En aquest sentit, l'entrada principal es va seguir mantenint a la vessant occidental de l'edifici, és a dir, a la part més propera a la cruïlla entre els carrers Pablo Iglesias i Puig i Pidemunt. Tot i això, també es va habilitar una entrada a l'edifici a la vessant nord aprofitant l'accés per a cotxes que es va habilitar al carrer Serra i Moret. En el cas dels cotxes, el projecte va proposar la creació d'un total de 261 places d'aparcament, 136 a l'exterior i 125 a l'interior de la mastodòntica construcció, considerant que, aquesta xifra, ja donaria resposta a la demanda de la que hauria de ser l'ocupació real de l'edifici, unes 250 persones segons les estimacions de les diferents parts implicades. Entrant més a fons, però, cal remarcar que, en el cas del pàrquing interior, es va mantenir el que ja existia a la planta subterrània menys dos, que comptava amb 100 places d'aparcament. En aquest cas, s'hi van sumar 25 de noves i es van habilitar les places per a minusvàlids necessàries al reconvertir la zona d'estacionament i descàrrega existent. Pel que fa al pàrquing exterior, es van sumar 36 noves places a les 100 que ja estaven correctament delimitades abans de l'inici del projecte. Finalment, en quant al desplaçament de vehicles dins del complex, l'entrada principal dels mateixos es va establir al carrer Puig i Pidemunt. A partir d'aquí i

aprofitant la infraestructura existent, una rampa de doble sentit comunicava l'exterior de la parcel·la amb la planta zero i una rampa interior aquesta última amb la planta subterrània menys dos. Finalment, també es va urbanitzar un carrer de circumval·lació en el perímetre interior del solar, factor que va permetre millorar la comunicació, connectar de millor manera les diferents zones d'aparcament i habilitar entrades supletòries a les principals.

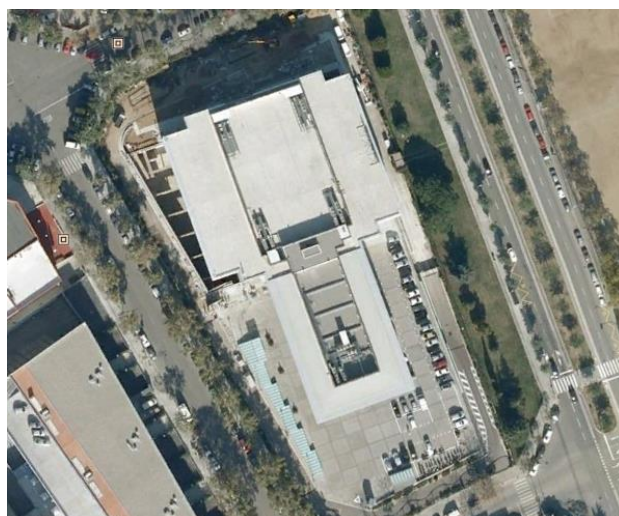
En quant als diferents equipaments que van passar a formar la nova construcció trobem la següent divisió:

1. Planta instal·lacions (subterrani -3): formada per aquells equips necessaris per a la bona gestió dels recursos elèctrics o hídrics de l'edifici.
2. Planta soterrani -2: dissenyada com aparcament i complementada amb una zona d'instal·lacions. Disposava d'ascensors i escales d'incendis.
3. Planta soterrani -1: habilitada per a acollir magatzems, una zona de reserva logística, zones i passos verticals d'instal·lacions. Comptava amb banys, ascensors i escales d'incendis.
4. Planta 0: projectada com a zona d'oficines i complementada amb zones de descans, aules, banys, passos verticals i zones d'instal·lacions, ascensors i escales d'incendis.
5. Planta baixa: dissenyada per a acollir el vestíbul, algunes oficines i l'atenció al públic. Disposava de banys, zones i passos verticals d'instal·lacions, ascensors i escales d'incendis.
6. Planta primera: reservada com a zona administrativa. Comptava amb ascensors, escales d'incendis, banys i passos verticals i zones d'instal·lacions.
7. Planta segona: habilitada com a zona d'oficines amb banys, passos verticals i zones d'instal·lacions, ascensors i escales d'incendis.
8. Planta coberta: projectada per a acollir les instal·lacions de climatització de l'edifici a l'aire lliure.

Per acabar, ja solament queda recordar que les plantes subterrànies disposaven d'equips de ventilació mecànics i naturals. A la vegada, les plantes superiors (0, baixa, 1 i 2), es distribuïen mitjançant dos nuclis de serveis i comunicació que disposaven de banys, habitacions de telecomunicacions i equips elèctrics i escales d'emergència sectoritzades.

- **Modificació del bienni 2006-2007:** 4 anys després d'haver començat l'obra de reestructuració de l'edifici, GCA Arquitectes Associats va introduir-hi un parell de modificacions en quant a la distribució espacial de les plantes subterrànies 0, -1, -2 i d'instal·lacions. Així mateix, també es van portar a terme petits canvis a les plantes baixa, 1, 2 i coberta degut a l'activitat de l'empresa. En aquest cas, però, les modificacions també van centrar-se en la distribució dels diferents espais i, principalment, van consistir en el trasllat d'uns equips de climatització i ventilació des de les zones d'oficines fins a la planta coberta, factor que va fer augmentar en 354m² la superfície edificada.

Curiosament, l'evolució de l'edifici també la podem observar en imatges aèries captades per la plataforma Google Earth:





Font: Google Earth

En el cas d'aquesta selecció d'imatges trobem que, les mateixes, van ser captades, seguint un ordre d'esquerra a dreta i de dalt cap avall, el 21 d'agost del 2002, el 30 de juny del 2004, el 31 de desembre del 2006, el 15 de novembre del 2007, el 31 de desembre del 2010 i el 26 de juliol del 2018. Com es pot veure, la primera d'elles mostra l'edificació original, les tres següents corresponen al període en què l'edifici estava en obres, la cinquena mostra la seu de Caixa Laietana durant la seva època de major esplendor i la sisena, en canvi, l'estat actual de la colosal construcció.

Amb tot, la integració d'aquest nou equipament dins del complex TecnoCampus suposaria que, el mateix, s'acabés dividint en els espais següents:

- **TCM1:** correspon a l'edifici central de la Fundació TecnoCampus. Estructurat a partir d'un pati central al qual s'hi pot accedir caminant des de la Porta Laietana, a la vessant nord del campus, o des del Passeig de Marina, a la part sud del complex, en ell s'hi troba gran part de l'aulari de la universitat, la biblioteca, els despatxos de direcció i gestió de la institució, el restaurant, el centre tecnològic EURECAT o la seu central de Mataró Audiovisual, d'entre altres.





Font: Google Maps, Proyectosangel.com i Cateringsensacions.com

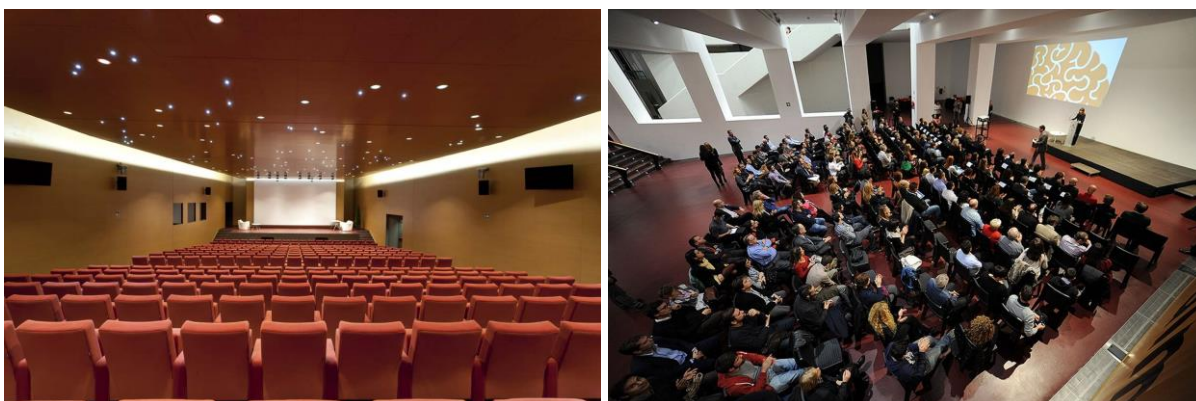
- **TCM2:** situada a la vora de l'avinguda Ernest Lluch, aquesta torre de totxana vermella és una de les dues que conformen l'actual parc empresarial del TecnoCampus. A la primera planta es troba ubicada la Incubadora d'empreses i, al subsòl, el TCM4, és a dir, el Centre de Congressos. A més a més, l'espai acull l'Oficina Mataró Empresa, els despatxos del departament d'emprenedoria i empresa del TecnoCampus i la seu de delegacions territorials com pot ser la de la Cambra de Comerç de Barcelona.
- **TCM3:** ubicat al costat del carrer Tordera, aquest edifici és l'altra construcció que conforma el parc empresarial del TecnoCampus. La seva forma és idèntica a la de l'edifici TCM2, però la distribució dels espais és diferent. A diferència del seu homòleg, solament disposa d'oficines per a empreses i entitats ja consolidades. En tot cas, es complementa de manera molt satisfactòria amb el seu anàleg ja que, el mateix, disposa d'oficines més grans, de manera que empreses de major tamany es poden instal·lar aquí mentre que, les més petites, ho fan al TCM2.



Font: Google Maps

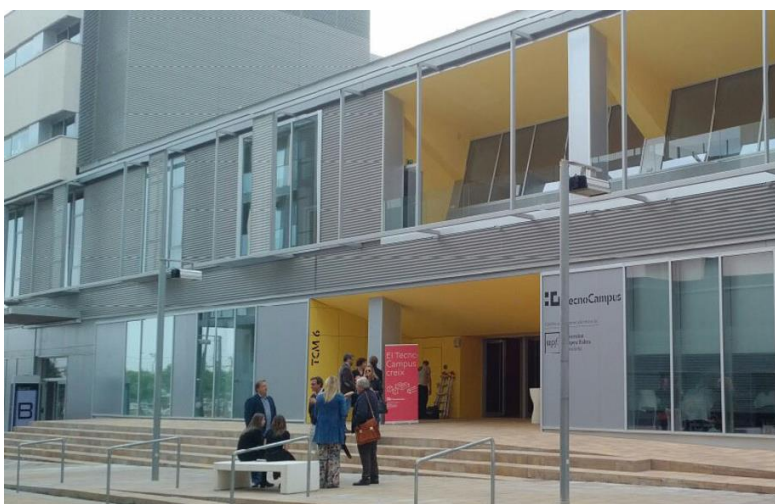
- **TCM4:** és el nom que rep el Centre de Congressos del TecnoCampus. Aquest equipament, ubicat al subsòl de l'edifici TCM2, està compost per quatre espais diferents. En primer lloc, hi ha un auditori de 950 m² que té capacitat per a 320 persones. A continuació, hi ha la sala Foyer, un espai diàfan i multifuncional de 900m² concebut amb la idea de què en ell s'hi puguin celebrar actes de diferent tipologia. A més a més, l'oferta es complementa amb l'existència de dues sales d'actes, de 75 m² cadascuna, conegudes

amb els noms de Burriac i Laia l'Arquera. En aquest cas, però, a diferència dels altres dos espais, aquests dos equipaments es troben a la planta baixa i són modulables, de manera que es pot aconseguir un únic espai uniforme si es desmunten els panells que les separen. Tot i això, però, el Centre de Congressos no s'ha d'entendre necessàriament com una cosa material o fixa ja que, en cas de què sigui necessari, es poden habilitar altres espais del TecnoCampus, com la sala de graus o la mateixa plaça de la universitat.



Font: TecnoCampus i Diari Ara

- **TCM5:** correspon al pàrquing amb el que compta actualment el TecnoCampus.
- **TCM6:** inaugurat al 2016, és l'últim equipament que s'ha afegit al complex TecnoCampus. Ubicat al passatge d'Adolf Cameron, està habilitat per a acollir la major part de l'aulari propi de l'Escola Superior de Ciències de la Salut, un dels tres centres universitaris adscrits amb els que compta la fundació. Actualment i després d'una remodelació portada a terme al llarg de l'any 2017, el TCM6 també compta amb els despatxos del professorat d'aquesta escola universitària, 7 oficines per a empreses dedicades a la innovació en el sector de la salut, nous espais de laboratori, 4 oficines d'incubació i la seu intangible de l'acceleradora Kenko, un projecte impulsat recentment pel TecnoCampus amb l'objectiu d'accelerar empreses relacionades amb la sanitat. En tot cas, aquest complex, que forma part de l'edifici del Rengle, és propietat de l'empresa municipal PUMSA (Promocions Urbanístiques de Mataró S.A.), de manera que la fundació TecnoCampus solament hi lloga espais.



Font: el Periódico i PUMSA

- **TCM7 o Edifici Laietana:** a tocar de l'avinguda Lluís Companys, l'antiga seu de Caixa Laietana hauria d'acollir l'ampliació del parc empresarial del TecnoCampus. A més a més, l'equipament hauria de disposar de les oficines centrals de Bankia a Mataró i d'un espai polivalent on poder celebrar esdeveniments de diferent tipologia. El seu nom, tal i com s'ha indicat, podria ser el d'Edifici Laietana per tal d'honorar l'extinta Caixa d'Estalvis Laietana, l'entitat financera que va néixer a Mataró i que és història de la



ciutat.

Font: Elaboració pròpia

Una vegada havent vist els diferents equipaments que integren o que haurien d'integrar el complex TecnoCampus, la posició en el mapa dels diferents espais seria la següent:

Com es pot veure, el TecnoCampus quedaria dividit en dos nuclis. El primer estaria format per tots els edificis que configuren la infraestructura actual, és a dir, per tots aquells que s'ubiquen al voltant de la Porta Laietana. D'altra banda, la construcció del carrer Pablo Iglesias quedaria una mica aïllada uns metres al nord d'on actualment s'hi concentra la major part de l'activitat de la fundació. En tot cas, aquesta distància solament és relativa ja que, en la realitat, l'antiga seu Caixa Laietana no està tan allunyada del TecnoCampus.

4.3.2.2. Descripció tècnica del producte

4.3.2.2.1. Estat actual de l'immoble

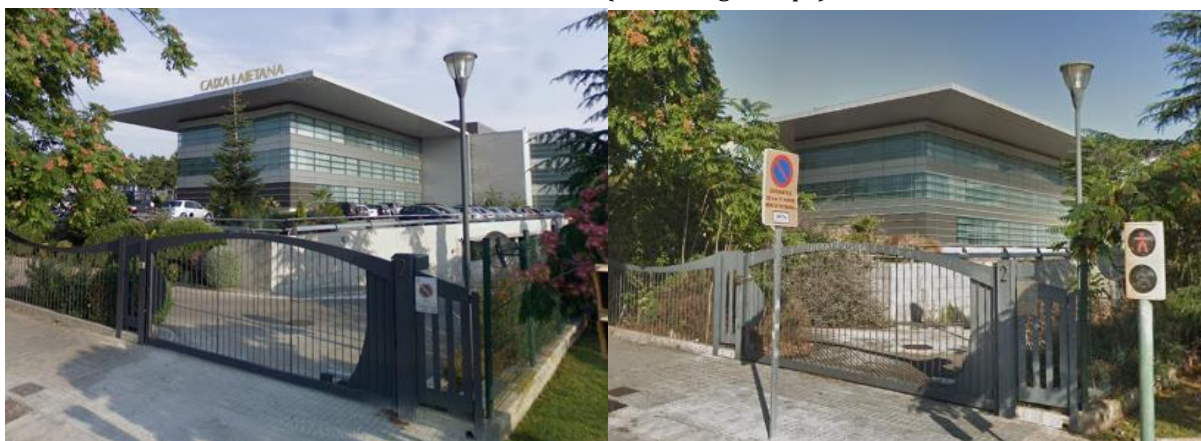
Caixa Laietana va desaparèixer al desembre del 2012. Des de llavors, la seva seu al Pla d'en Boet ha estat en desús i l'entitat propietària, Bankia, no hi ha generat cap mena d'activitat. En aquest sentit, l'edifici solament va estar totalment operatiu durant 5 anys, és a dir, durant el període comprès entre la finalització de l'obra i la dissolució de la caixa d'estalvis. En aquests moments, la finca presenta una imatge bastant lamentable i de deixadesa evident. D'entre altres factors, la vegetació ha crescut de forma considerable i ha fet "desaparèixer" part del carril de circumval·lació, les colònies de gats han proliferat a la parcel·la, la brutícia derivada de l'activitat del polígon i especialment del sector de l'oci s'ha anat acumulant dins del recinte, part de la tanca exterior ha sigut arrencada a la vessant de l'avinguda Lluís Companys, les obres escultòriques monumentals presenten una certa degradació i les destrosses de l'interior del complex s'observen des del carrer. Si parlem de la composició de l'edifici en qüestió, però, hem de considerar que el mateix s'ha de conservar actualment tal i com va ser dissenyat pel gabinet d'arquitectes sobre el qual va recaure la responsabilitat d'aixecar la majestuosa construcció. D'aquesta manera, si volem fer una revisió tècnica de l'immoble a partir del qual s'ha d'impulsar el nou equipament TecnoCampus i considerant que es respectarà al màxim el que ja està construït per reduir despeses, el millor és prendre com a base el projecte d'obra redactat per GCA Arquitectes Associats i que l'Ajuntament de Mataró conserva amb el número d'expedient LLO-2002/0560-MAJ, ja que és la font més fiable i ha estat impossible aconseguir el permís de Bankia per a poder accedir a l'immoble. Per tot això, en els següents apartats es farà un anàlisi de la situació actual de l'edifici parant atenció a caràcters tècnics relacionats amb la seva composició estructural i de distribució dels espais, ja que és de vital importància de cara a la seva adequació per a acollir la nova seu del TecnoCampus.

4.3.2.2.1.1. Reportatge fotogràfic

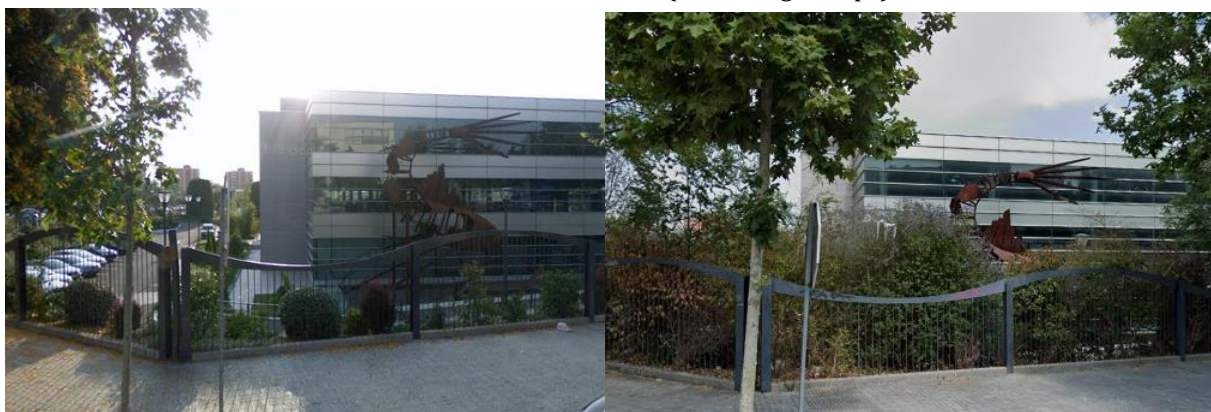
Abans de mostrar l'estat actual de l'antiga seu de Caixa Laietana també seria útil fer una comparativa entre imatges d'arxiu de com era l'equipament en un moment en què el mateix es trobava a ple rendiment i de com es veu a l'actualitat. D'aquesta manera, seria convenient contemplar les següents parelles de fotografies:



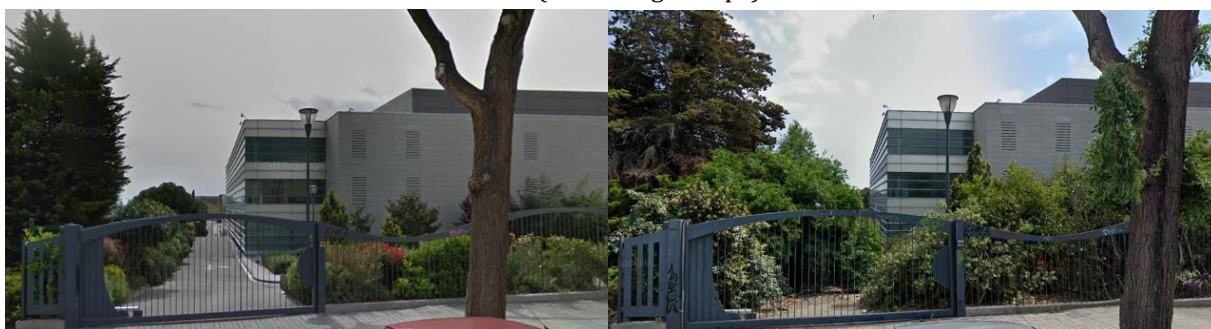
Vista des de la confluència entre els carrers Pablo Iglesias i Puig i Pidemunt al juny de l'any 2008 i al setembre del 2018 (font: Google Maps)



Vista des de la confluència entre el carrer Puig i Pidemunt i l'avinguda Lluís Companys al juny de l'any 2008 i al setembre del 2018 (font: Google Maps)



Vista des de la confluència entre els carrers Pablo Iglesias i Serra i Moret al juny de l'any 2008 i al juny del 2019 (font: Google Maps)



Vista des de la confluència entre el carrer Serra i Moret i l'avinguda Lluís Companys a l'abril de l'any 2013 i al juny del 2019 (font: Google Maps)

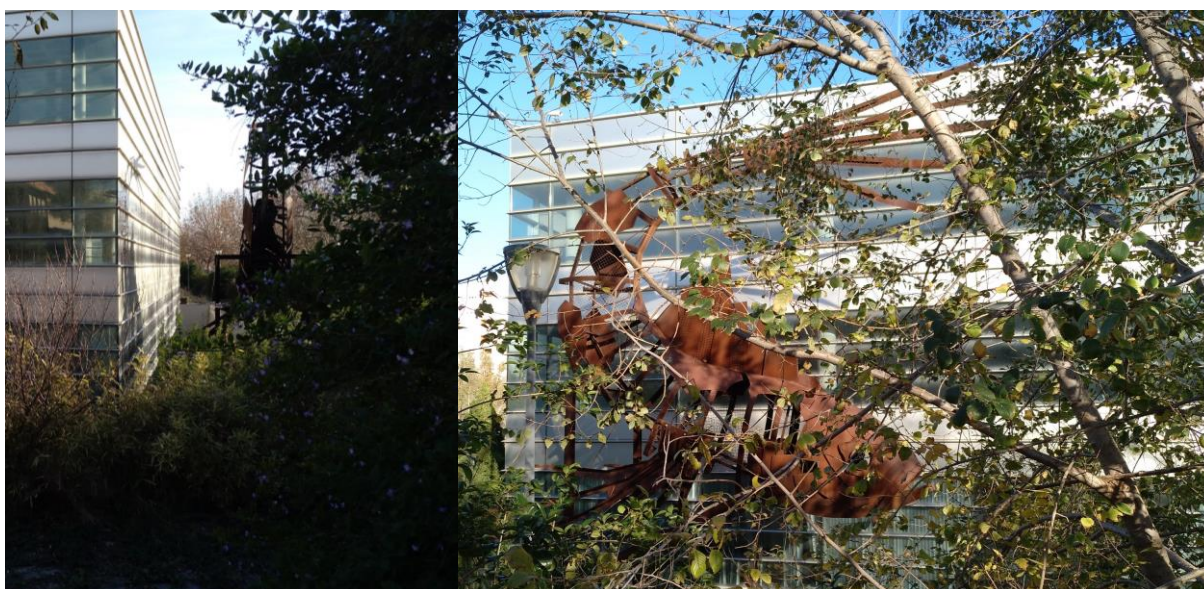
Vista la comparació, aquest és l'estat de l'antiga seu de Caixa Laietana a desembre del 2019:



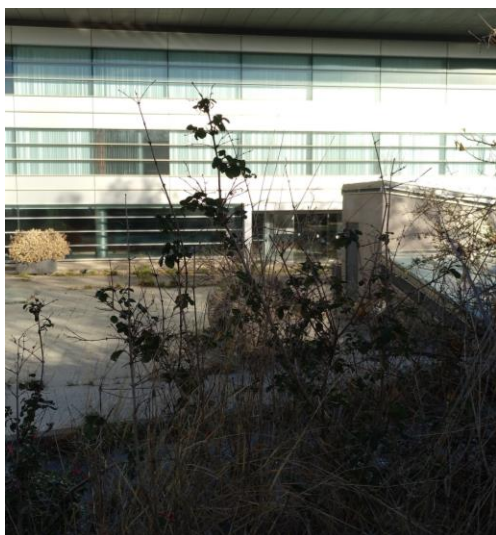
Entrada a la finca pel carrer Serra i Moret



Façana situada a la vessant del carrer Serra i Moret



“El Peix del Maresme” de Pol Codina



Destrosses a l'interior i a l'exterior de l'edifici
Entrada principal a la seu de Caixa Laietana

Brutícia acumulada a la parcel·la



Panoràmica de l'edifici des del carrer Pablo Iglesias



Caixer automàtic de Caixa Laietana ubicat al costat de l'entrada principal per a vehicles



Accés al carril de circumval·lació



Accés al pàrquing de l'interior de l'edifici



Detall de l'interior de la planta baixa



Part posterior de l'edificació

4.3.2.1.2. Normes urbanístiques

La parcel·la sobre la qual s'assenta l'actual edifici, catalogada dins de la subzona industrial terciària aïllada del Pla d'en Boet (clau 2D1) segons el "Pla General Municipal d'Ordenació de Mataró - 1996", compleix tots els paràmetres en quant a alçades reguladores, ocupació o edificabilitat, és a dir, compleix la normativa urbanística vigent. L'alçada reguladora, mesurada a partir del punt mig del solar, es situa a la cota 19,65 metres, resultat obtingut al prendre en consideració les alçades de planta de 4,05, 3,85 i 3,65 m. En aquest sentit, 11 m són els que separen el punt mig del solar del sostre de la planta segona, valor que coincideix, donades les condicions de la irregular parcel·la, amb l'alçada màxima permesa. Tot i això, l'altura real de la construcció són uns 14,75 m, xifra resultant de sumar els 2,95 m d'alçada de la planta baixa, els 2,75 m de les plantes primera i segona, els 3 m de la planta coberta i els 1,1 m que hi ha de separació entre planta i planta. D'altra banda, la qualificació rebuda per part de la normativa vigent redueix l'ampli ventall de possibilitats d'ús del solar i solament admet places d'aparcament, magatzems, oficines o altres espais d'usos complementaris a l'activitat predominant de l'empresa o entitat instal·lada, situació que ja s'ajusta a la manera com està distribuïda l'antiga seu de Caixa Laietana. Per un altre cantó, la superfície del solar, uns 11.597m², supera els 2.500m² que la normativa urbanística determina com a superfície mínima necessària per a catalogar la parcel·la d'acord a la veritable funcionalitat que va tenir l'edifici. A més a més, el complex també es troba dins dels paràmetres en quant a l'edificabilitat o l'ocupació física de l'immoble. En el primer cas, l'edificació ocupa uns 10.665m², de manera que no supera l'edificabilitat màxima que podria haver-hi (11.597m²). Així mateix, en el cas de l'ocupació, considerant que el màxim possible serien uns 6.958,2 m², l'ocupació del projecte

d'ampliació de l'any 2002 es va quedar en els 3.051,7m², xifra que, en sumar-se a l'ocupació de la infraestructura existent (3.906,5m²), deixava aquest apartat al límit del permès.

Per acabar, també caldria recalcar que, el projecte, contempla les principals normatives urbanístiques vigents, que són les següents:

- NBE-AE-88, Accions a l'edificació.
- NBE-FL-90, Murs resistents de fàbrica de totxana.
- NBE-CA-88, Condicions acústiques als edificis.
- NBE-AT-87, Aïllament tèrmic.
- NBE-CPI-96, Condicions de protecció contra incendis.
- Instrucció EHE de formigó estructural.
- Norma bàsica PDS-1-74 sismorresistent (D. 3209/74).
- Decret 375/88 sobre control de qualitat a l'edificació.
- Norma bàsica per a la instal·lació interior de subministrament d'aigua als edificis (0.9/12/75).
- Normes bàsiques per a la instal·lació d'antenes col·lectives (0.23/1/67).
- Normes bàsiques per a la instal·lació de gas als edificis habitats (0.29/3/74).
- Reglament electrotècnic per Baixa Tensió (D.2413/73).
- Real Decret 2291/85 sobre aparells elevadors i instruccions tècniques complementàries.
- Codi d'accés de Catalunya. Decret 135/1995, de 24 de març, de desenvolupament de la Llei 20/1991, de 25 de novembre, de promoció de l'accés i de supressió de barreres arquitectòniques, i d'aprovació del codi d'accés.

4.3.2.2.1.3. Criteris constructius i d'instal·lacions

Segons l'expedient LLO-2002/0560-MAJ, el sistema constructiu de l'edifici es basa en una complexa estructura de pilars i murs de contenció de formigó armat i forjat de cantell amb revoltó recuperable. Així mateix, els eixos estructurals de la construcció formen crugies (espais arquitectònics compresos entre dos murs de càrrega) de 7,2 x 7,2 metres, excepte en dos casos en què la proporció és de 7,2 x 5. Pel que fa a la fonamentació de l'edifici, la mateixa es va resoldre mitjançant capçals (estructures que fan de suport o coixí) aïllats lligats als murs de contenció i capçals al llarg dels mateixos al soterrani. D'altra banda, els murs d'ajardinament, és a dir, els murs de contenció laterals de la finca que permeten superar el desnivell del sòl i aconseguir una superfície plana sobre la qual poder construir, van realitzar-se al lligar entre sí capçals i riostres (peces que es col·loquen obliquament dins d'una armadura per a assegurar que no es deformi). Per un altre cantó, les divisions interiors són de fàbrica de totxana i el paviment és flotant amb terra tècnic. Finalment, en quant a la composició de l'emblemàtica façana, la mateixa es va solucionar amb un aplacat de pedra, fusteria d'alumini i doble pell de vidre.

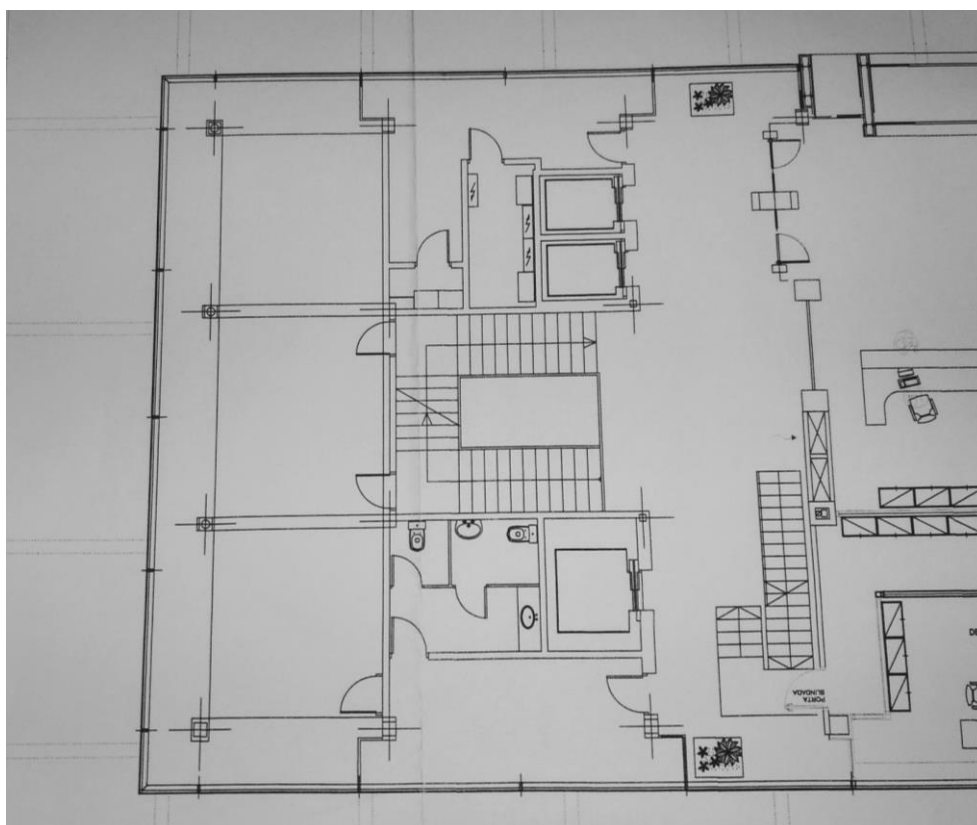
4.3.2.2.1.4. Distribució dels espais

Una vegada acabada l'obra de rehabilitació del majestuós edifici, el mateix es va posar en funcionament i, per un període d'uns 5,6 o 7 anys, va trobar-se a ple rendiment. En aquest sentit, i lligant-ho al fet de què encara avui en dia s'observa des de l'exterior de la parcel·la els mobles abandonats que van dotar el recinte de vida, hem de pensar, donat que tampoc tenim altres fonts amb les quals contrastar-ho, que la distribució original que GCA Arquitectes Associats va dissenyar, és la que encara avui es conserva a l'interior de la construcció en desús. Dit això, ara mencionarem, planta per planta, tots els espais que, a priori, haurien de formar l'edifici

propietat de Bankia. Per fer-ho, però, cal destacar que, tota la informació que pugui quedar expressada, ve donada per la distribució que va ser dissenyada per l'arquitecte encarregat de la reforma i que va quedar reflectida en els plànols compresos dins del projecte d'obra de l'emblemàtica construcció.

Planta soterrani -2:

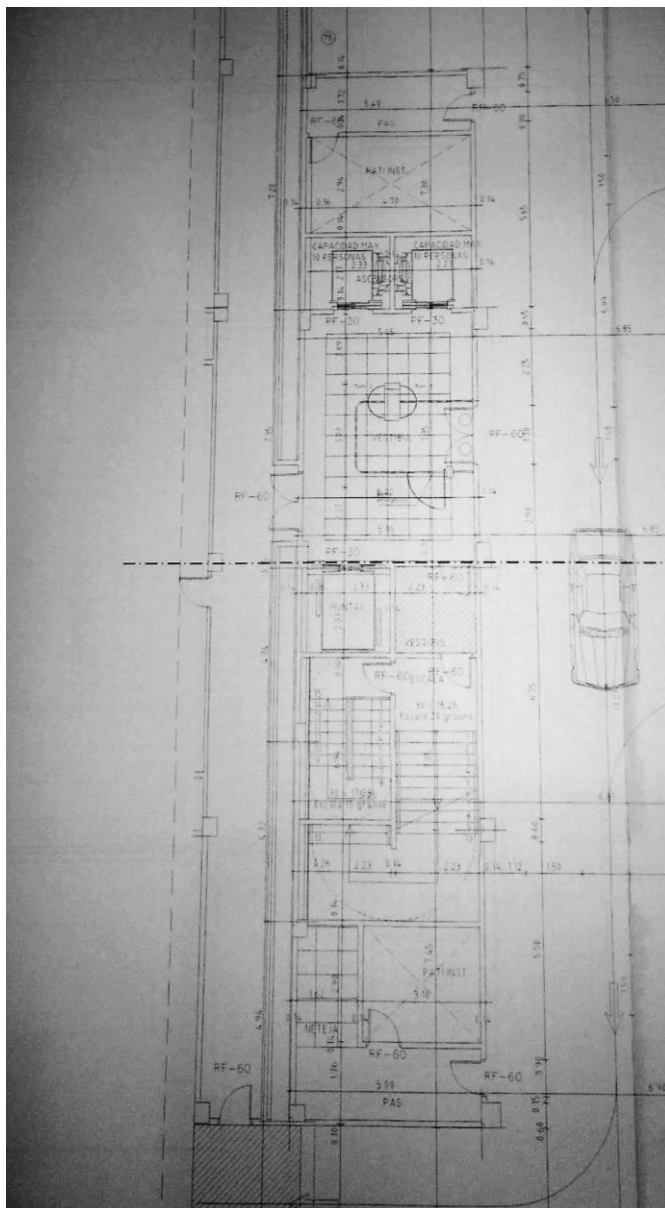
En primer lloc, cal mencionar que aquesta planta està estructurada a partir de tres nexes de comunicació: el nexa original que comunica la planta baixa amb els nivells subterranis, el de nova creació que remarca la part existent amb la que es va edificar al 2002 i que es troba al mig de la construcció i el que es va crear a la part posterior de l'edifici durant la remodelació. Si aprofundim en la qüestió, però, trobem que, tot i que hi ha un patró establert de cara a dissenyar aquests nexes, els equipaments que hi ha en cadascun d'ells són diferents. En aquest sentit, al voltant del nexa més antic hi ha espai habilitat per a la instal·lació de dos ascensors i un muntacàrregues, que es troben ubicats en un vestíbul d'extensió elevada i que flanquegen les escales, l'altre medi amb el qual compta el nexa per a facilitar la comunicació entre plantes. D'altra banda, si considerem que la distribució d'espais és igual que a la planta baixa (la llicència d'obres no conserva cap plànol de la planta soterrani -2 on es vegi amb claredat aquesta secció), hauria d'haver-hi una sèrie de sales de dimensió reduïda al voltant dels dos tipus d'elevadors i l'escala que podrien destinar-se a magatzems per a producte de neteja o, simplement, com a zones de pas, vist el model que predomina a les altres plantes en quant a la distribució existent al voltant d'aquests equipaments.



Distribució dels espais al voltant del nexa de comunicació original (planta baixa)

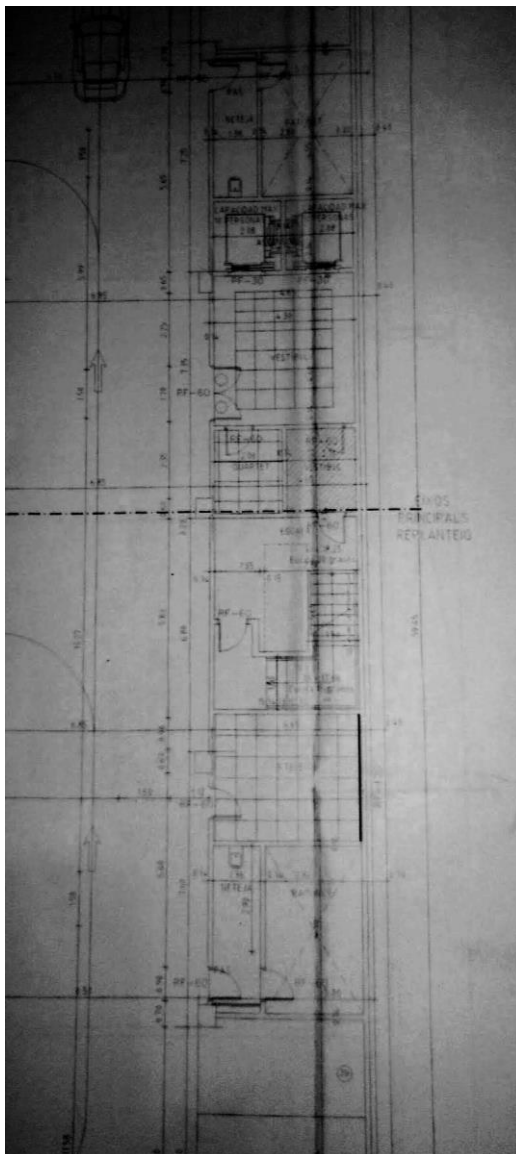
En el cas del nexa de comunicació principal trobem que el mateix ocupa una franja vertical que separa la part nord de la planta (la més propera al carrer Serra i Moret) de la part sud (la més pròxima al carrer Puig i Pidemunt), de manera que el pàrquing, ja que aquesta és la utilitat d'aquest soterrani, es troba dividit en dos trossos units pel carril que permet la distribució dels

vehicles a l'aparcament. De manera més tècnica, el vestíbul es troba al centre del nexa de comunicació i dona accés d'un costat a dos ascensors i, de l'altre, al muntacàrregues i a l'escala principal. Enganxats a aquests equipaments també hi ha una sèrie de compartiments de diversa tipologia i dos patis d'instal·lacions als quals solament s'hi pot accedir des del pàrquing pròpiament dit, ja que no estan connectats al vestíbul. Finalment, també hi ha un passadís estret que s'estén al llarg de tot el nexa de comunicació i al qual s'hi pot accedir des del pàrquing, el vestíbul o el pati de ventilació, un espai a cel obert que permet l'arribada de llum i aire a les plantes subterrànies i sobre el qual s'aixeca l'escultura "el Peix del Maresme" de Pol Codina.



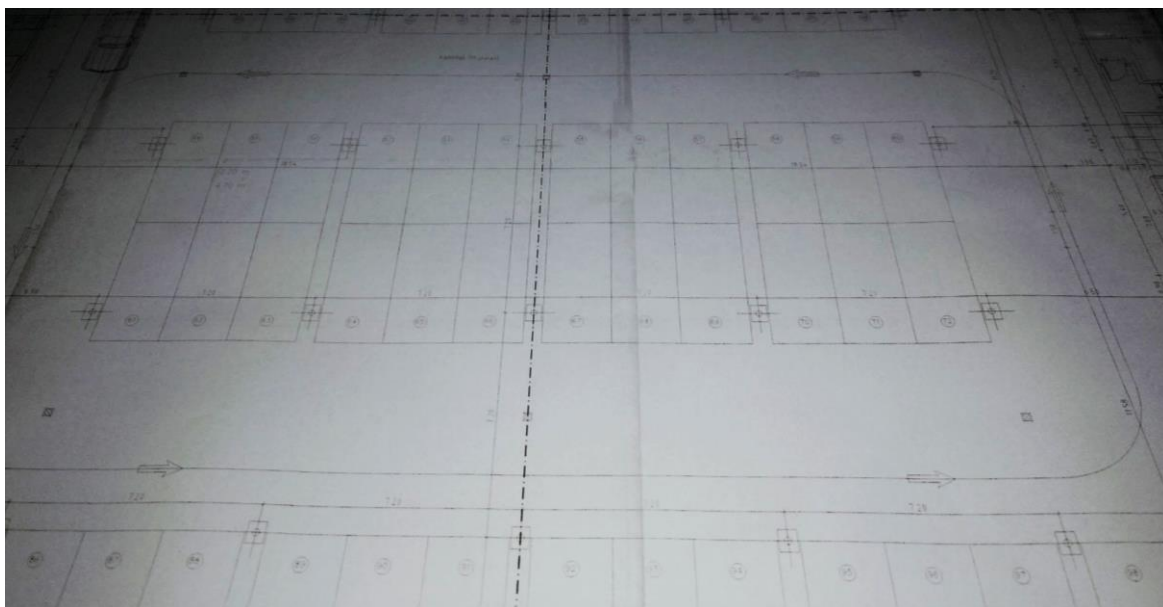
Nexa de comunicació principal de la planta soterrani -2

En quant al nexa de comunicació de la part posterior de l'edifici, el mateix s'estructura a partir d'un vestíbul, més reduït que els altres, que dona d'una banda als ascensors i, de l'altra, a un quartet i a un altre vestíbul que, al seu torn, permet accedir a les escales. En aquest cas, també hi ha sales adherides al que seria pròpiament el nexa, però es tracta d'equipaments de menor dimensió. Per ser més precisos, flanquegen el vestíbul i els compartiments annexes dues habitacions de neteja i dos patis d'instal·lacions. A més a més, en un dels costats també hi ha un quartet de telecomunicacions.



Nexe de comunicació de la part posterior

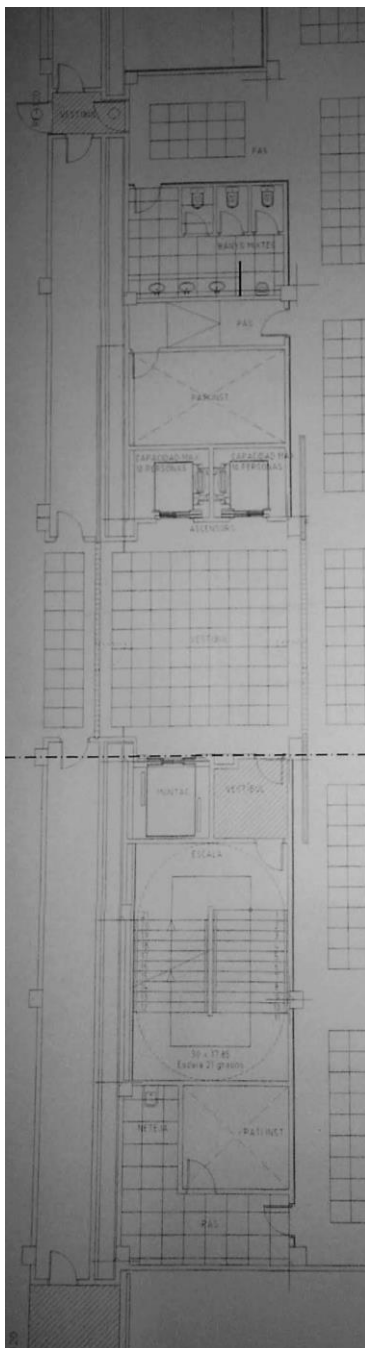
En quant a la distribució de la planta pròpiament dita, tot l'espai està destinat a places de pàrquing. Concretament, l'ampliació del 2002 va servir per a redistribuir les places i ordenar-les, factor que va comportar l'eliminació d'una zona d'estacionament i descàrrega, per exemple. A més a més, es van crear 25 noves places, que van sumar-se a les 100 existents, i es van habilitar els espais per a minusvàlids necessaris. Més concretament, a la zona ubicada entre el nexa de comunicació principal i el de la part posterior, hi ha un total de 99 places de pàrquing que es distribueixen mitjançant 3 illes, una filera arran de paret i fileres complementàries que aprofiten espais morts entre murs i sales de diferent tipologia. En quant al desplaçament de vehicles, la planta compta amb un carril de circumval·lació de doble sentit i 2 carrils interiors que separen les respectives illes.



Detall de la distribució de les places de pàrquing

Planta soterrani -1:

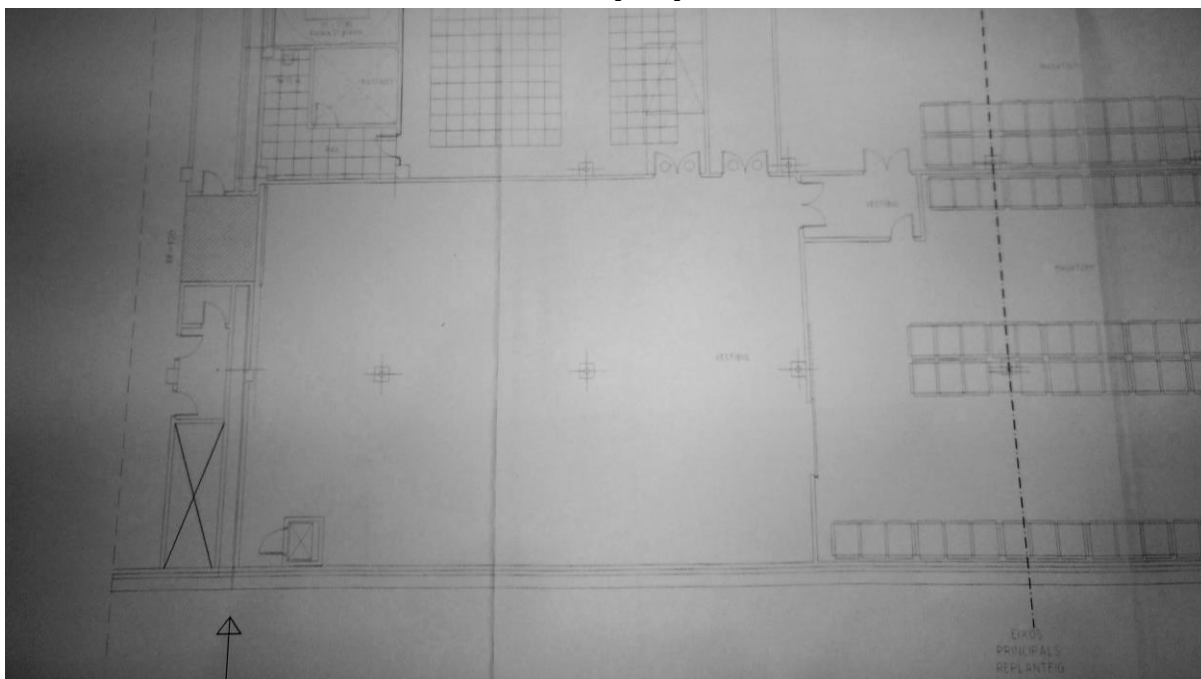
A diferència de la planta subterrània -2, aquesta no segueix una distribució tan uniforme. En aquest cas, no són els nexes de comunicació els que estructurin l'espai, ja que el més gran, el que es situa al mig de la planta, s'adapta als diferents equipaments que conformen el soterrani -1. Pel que fa a la resta de nexes, al disposar d'informació relacionada exclusivament amb l'ampliació del 2002, considerarem, tal i com s'ha fet amb la planta anterior, que el nexes de comunicació original, el que es situaria a la vessant sud de l'edifici, segueix la mateixa distribució que a la planta baixa. Així mateix, el plànol de la planta subterrània -1 revela que el nexes de la part posterior de l'edifici es troba estructurat de la mateixa manera, és a dir, conformat per un vestíbul central que dona accés d'un costat als ascensors i, de l'altre, al muntacàrregues i a un vestíbul més petit que, al seu torn, permet accedir a les escales, i complementat per patis d'instal·lacions i quartets de neteja a banda i banda als quals s'hi accedeix sense haver d'entrar al vestíbul. Per tot això, la diferència està en el nexes central, ja que el mateix es troba dividit en dues illes i no conforma una barrera arquitectònica difícil de superar, tal i com sí passa al pàrquing. Més concretament, el vestíbul es troba obert, de manera que permet la lliure comunicació entre la part nord i la part sud de la planta. Així mateix, l'existència d'un passadís a la zona més propera al carrer Pablo Iglesias, el fet de què hi hagin altres vies complementàries i la simple distribució dels equipaments permet reafirmar la idea de què, el nexes central, no deixa d'estar conformat per dues illes aïllades que no trenquen la continuïtat de la planta. En tot cas, si parlem de la distribució dels equipaments que configuren el nexes de comunicació, hem de destacar que a una banda hi ha els ascensors i, a l'altra, el muntacàrregues i un altre vestíbul de dimensió més reduïda que permet accedir a l'escala. A més a més, darrere dels ascensors s'hi troba un pati d'instal·lacions i uns banys mixtes, mentre que a la part posterior d'on hi ha el muntacàrregues hi ha una habitació de neteja i un altre pati d'instal·lacions. Tot i això, cal mencionar que, aquests equipaments, tot i estar adherits al nexes de comunicació, tenen accés propi fora del vestíbul.



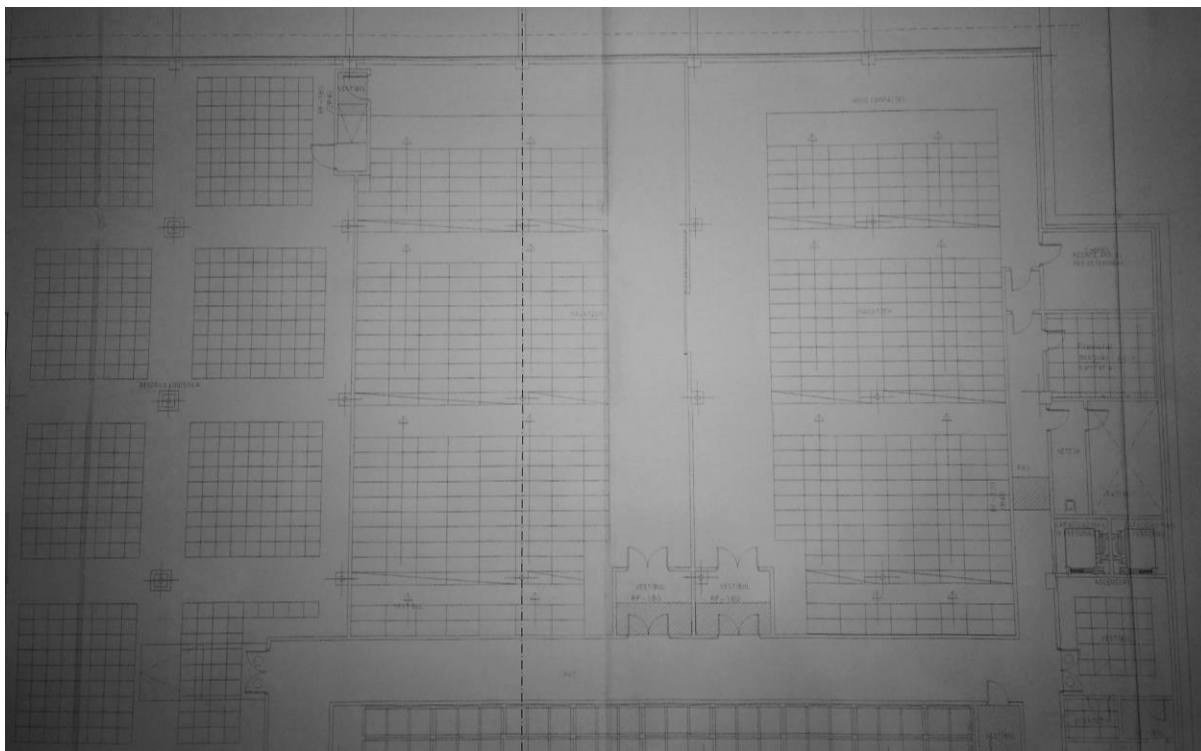
Nexe de comunicació principal a la planta subterrània -1

En quant a la distribució de la resta de la planta, si bé tota ella està configurada per a acollir magatzems, no presenta un patró uniforme. Al marge de la part del soterrani que ja existia, que no podem determinar com és perquè no tenim plànols al respecte, l'ampliació del 2002 s'estructura a partir d'una sala de tamany considerable i sense utilitat prevista a la qual s'hi pot accedir des d'un espai que es troba a la sortida del vestíbul del nexe de comunicació principal i que queda catalogat com a reserva logística. La qüestió, però, és que la planta està conformada per diferents magatzems separats entre si i interconnectats. En aquest sentit, si bé aquesta reserva logística de la que s'acaba de parlar serveix per a accedir a la sala que permet la distribució dels individus per la planta, a través de la mateixa també s'hi pot accedir a un dels magatzems. Si ens centrem en la sala d'utilitat indefinida, però, hem de considerar que la

mateixa dona accés a un petit vestíbul que, al seu torn, permet entrar a dos magatzems separats per una paret. En tot cas, d'aquesta sala també surt un passadís, que disposa d'un angle recte i al qual també s'hi pot accedir per la reserva logística, que travessa tota aquesta secció de la planta i que permet entrar a dos magatzems més. Així mateix, el corredor va a morir a un altre passadís vertical que disposa de nous accessos als magatzems i que comunica els diferents equipaments existents amb el nexse de comunicació ubicat a la part posterior de l'edifici.



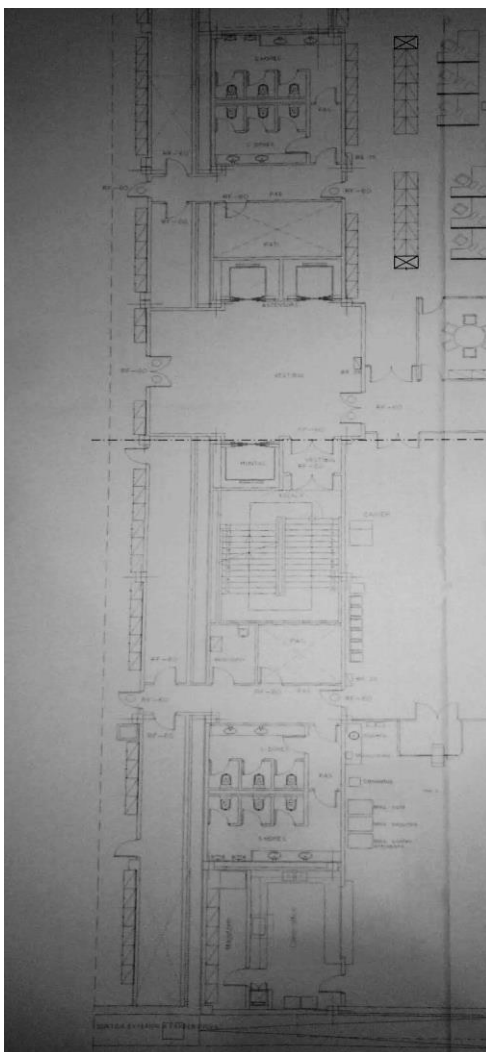
Sala sense utilitat definida que permet la comunicació dels diferents magatzems



Magatzems de la planta soterrani -1

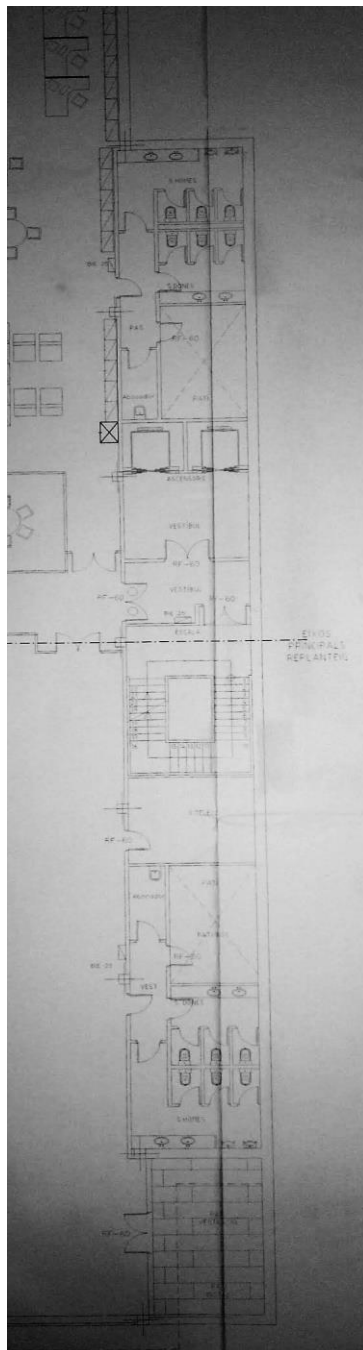
Planta 0:

En el cas d'aquesta planta, la mateixa està dissenyada per a ser un lloc de trobada dels treballadors que, una vegada, van ocupar l'edifici. A l'igual que passa amb la resta de plantes subterrànies, no podem donar la visió exacta de com seria la part original, ja que el projecte d'obra solament conserva plànols i parla de la zona que es va ampliar. Tot i així, tal i com hem fet anteriorment, considerarem que la vessant sud de la planta replica, a grans trets, el que hi ha a la vessant nord. D'aquesta manera, s'interpreta que el nexa de comunicació original i els compartiments annexes segueixen la mateixa distribució que hi ha a la planta baixa. En quant als altres dos nexes, el que es troba a la part central de la planta és molt semblant al que ja havíem vist a la planta soterrani -1. En aquest cas, trobem un vestíbul tancat que permet accedir per un costat a la part ampliada i, per l'altre, a la part original. Concretament, es troba conformat per un parell d'ascensors, un muntacàrregues i el vestíbul de dimensió més reduïda que dona accés a les escales. A més a més, es troba flanquejat per dos patis d'instal·lacions als quals solament s'hi pot accedir per dos passadissos paral·lels al vestíbul principal que permeten la comunicació entre la part nord de la planta i la part sud. De fet, si ens centrem en aquestes vies de pas, cal dir que les mateixes donen accés a dos passadissos reduïts, un a cadascun dels corredors, que permeten entrar als dos serveis, d'homes i de dones, que hi ha en aquesta part de l'edifici.



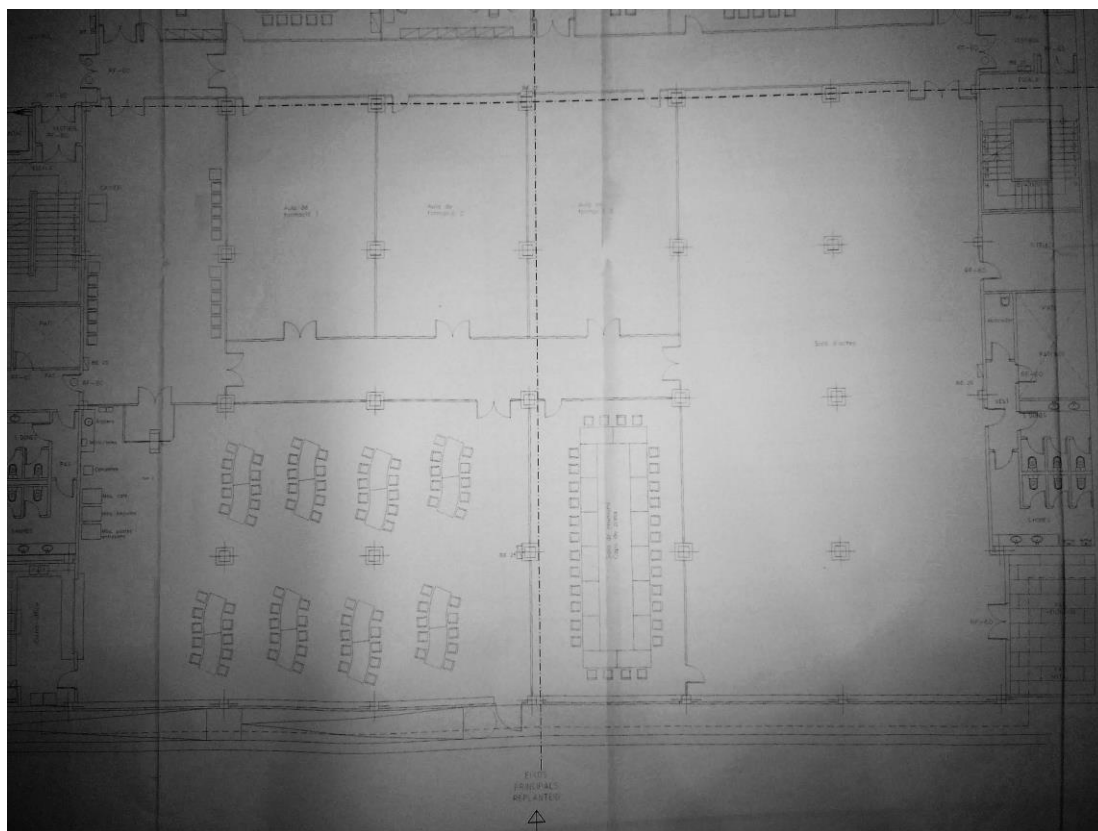
Nexa de comunicació central a la planta 0

Pel que fa al nexa de comunicació de la part posterior, la distribució varia en relació al que ja s'ha vist als altres subterranis. En aquest cas, el corredor principal que travessa la planta va a parar a un vestíbul que dona accés d'una banda a les escales i, de l'altra, a un altre vestíbul més gran on hi ha els ascensors. En quant als equipaments annexes, a la part posterior de les escales hi ha una sala per als serveis de telecomunicació i un petit corredor que dona accés a un quartet de neteja, un pati d'instal·lacions i serveis per a dones i homes. D'altra banda, a la part posterior dels ascensors hi trobem un altre corredor que repeteix el model del que ja s'ha mencionat. En tot cas, a aquestes instal·lacions solament s'hi pot accedir pels equipaments que componen l'espai central de la planta, és a dir, s'hi pot entrar sense haver de passar pel nexa de comunicació.



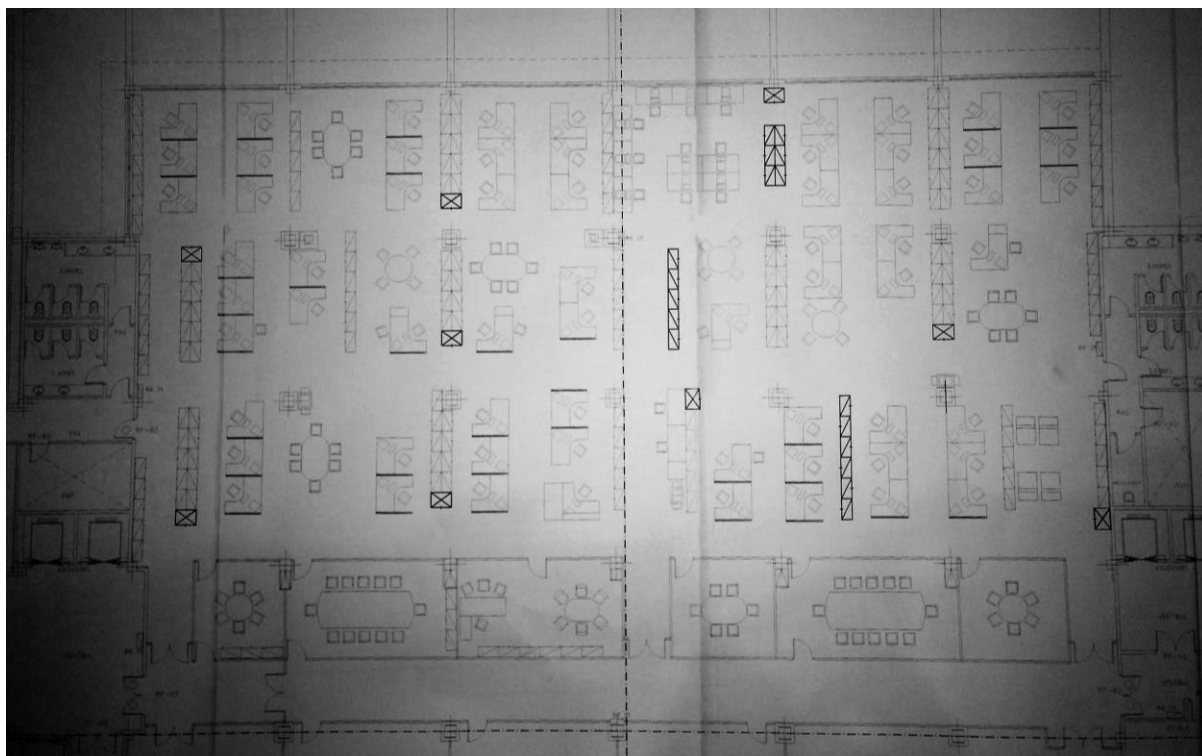
Nexa de comunicació de la part posterior a la planta 0

Si ens centrem en la utilitat de la planta en qüestió, però, veurem que la mateixa està dissenyada per a acollir oficines, zones de descans per als treballadors, sales d'utilitat variable i equipaments per a actes d'especial rellevància com podrien ser conferències o reunions a gran escala del personal de l'entitat que va ocupar l'edificació. En aquest sentit, la distribució dels espais es configura a partir d'un passadís central que connecta en línia recta els vestíbuls dels dos nexes de comunicació habilitats amb la remodelació de l'edifici. Concretament, el corredor dona accés a tots i cadascun dels equipaments que, en molts casos, es troben interconnectats. A la vessant dreta del passadís, de fet, trobem l'entrada a tres aules de formació, a una gran sala d'actes i a una sala de utilitat variable que, segons el projecte d'obra, ha de disposar d'un caixer automàtic. Precisament, aquest últim espai serviria d'equipament articulador complementari de la planta, ja que dona accés a una sala de descans per a treballadors i a un corredor que comunica amb les tres aules de formació, la sala d'actes i una sala habilitada segons el plànol com a lloc de reunió dels caps d'àmbit. Menció especial mereix, però, la sala d'estar dissenyada per al personal de l'extinta Caixa Laietana. L'espai, de considerable dimensió, disposa d'un menjador, que ocupa la part central, una cuina office, un magatzem, un dispensador d'aigua, un microones i màquines de cafès, begudes i entrepans i pastes.



Aules de formació, sala d'actes i sala per als treballadors

D'altra banda, per la vessant esquerra del corredor principal s'hi pot accedir, per dos llocs, a una zona administrativa d'oficines que ocupa, aproximadament, la meitat de l'extensió de l'ampliació d'aquesta planta subterrània. Al mateix temps, el mencionat corredor permet entrar a tres petites sales de reunions que es complementen amb tres més a les quals solament s'hi pot accedir, tot i trobar-se totes elles l'una al costat de l'altre, per l'interior de l'espai d'oficines.



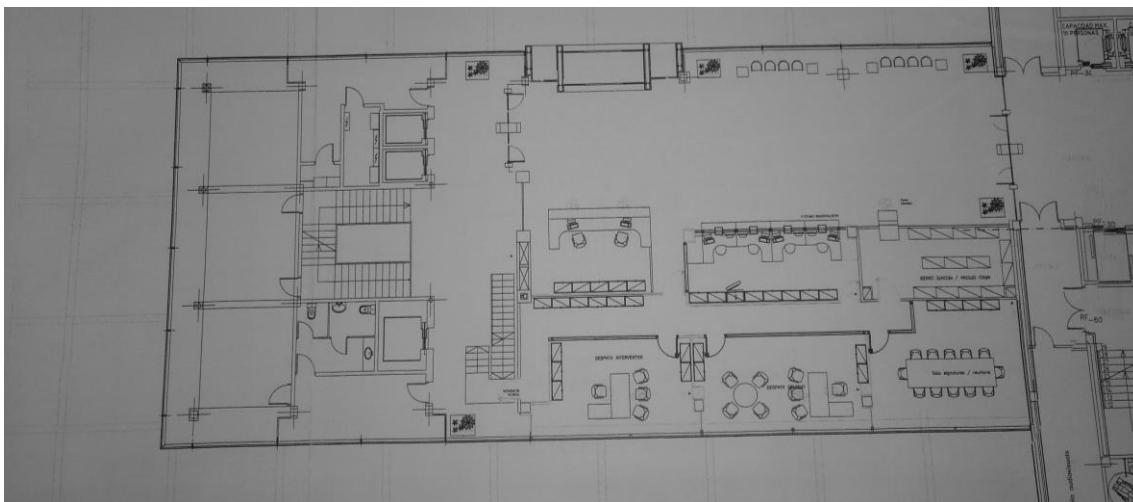
Zona administrativa a la planta 0

Finalment, també seria convenient destacar que la planta subterrània 0 dona a l'exterior a través d'un passadís que surt del corredor que limita el nexxe de comunicació central per la part inferior. Això és degut, però, a què el carril de circumval·lació que rodeja la finca baixa una rampa que va ser habilitada a la vessant de l'Avinguda Lluís Companys amb l'objectiu de facilitar l'entrada d'aquells vehicles que anessin al pàrquing de la planta subterrània -2.

Planta baixa:

Planificada com a principal zona d'oficines, aquesta planta està estructurada de manera diferent a com ho estan els altres nivells de l'edifici. En primer lloc, la part més antiga de la construcció, és a dir, aquella que està coberta per la marquesina, s'estructura a partir de l'entrada principal de l'edifici, situada a la vessant de l'edificació que està encarada al carrer Pablo Iglesias. De fet, la mateixa dona a un ampli vestíbul habilitat, en el seu moment, com a oficina bancària. En aquest sentit, hi ha dos mostradors i espai per a 6 operaris, un caixer automàtic i mobiliari de sala d'espera. Al mateix temps, els dos mostradors es troben separats per un corredor que dona accés a les dependències de l'interior de l'oficina, conformades pel despatx de l'interventor, el del delegat, l'arxiu, el recinte del caixer i una sala de reunions, i comunicades a partir d'un passadís transversal. D'altra banda, a la part més meridional de la planta, ubicada a mà dreta de l'entrada principal, es troba el nexxe de comunicació que ja existia abans del 2002, separat de l'oficina bancària pròpiament dita mitjançant els sistemes de seguretat i privacitat pertinents. Per més concreció, aquest nexxe s'estructura a partir d'un vestíbul rectangular que dona accés a les escales, el muntacàrregues i els ascensors, equipaments tots ells que permeten baixar a les plantes subterrànies però que no poden pujar degut a què la infraestructura no està preparada, tot i que sí existeix una escala de dimensió més reduïda que comunica la planta baixa amb la resta de plantes superiors. A més a més, al voltant d'aquests tres medis hi ha una xarxa d'espais

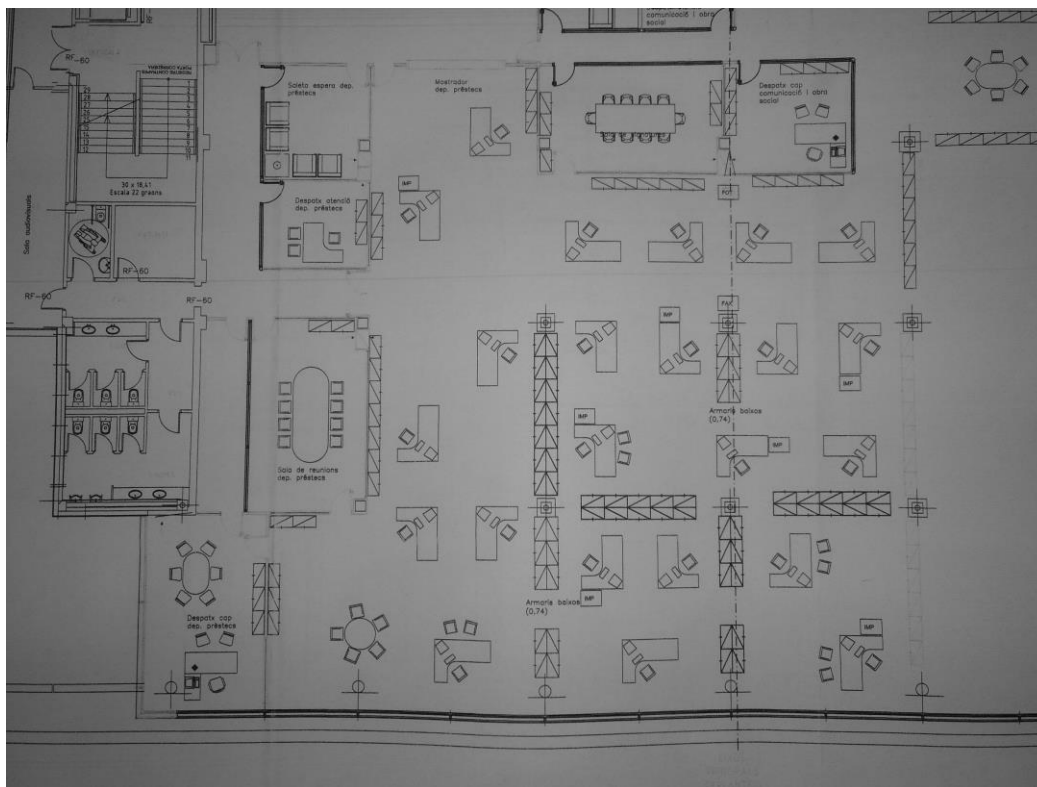
de diferent utilitat i interconnectats entre sí, així com l'habitació que conté la maquinària dels ascensors i uns serveis.



Zona d'atenció al client a la planta baixa

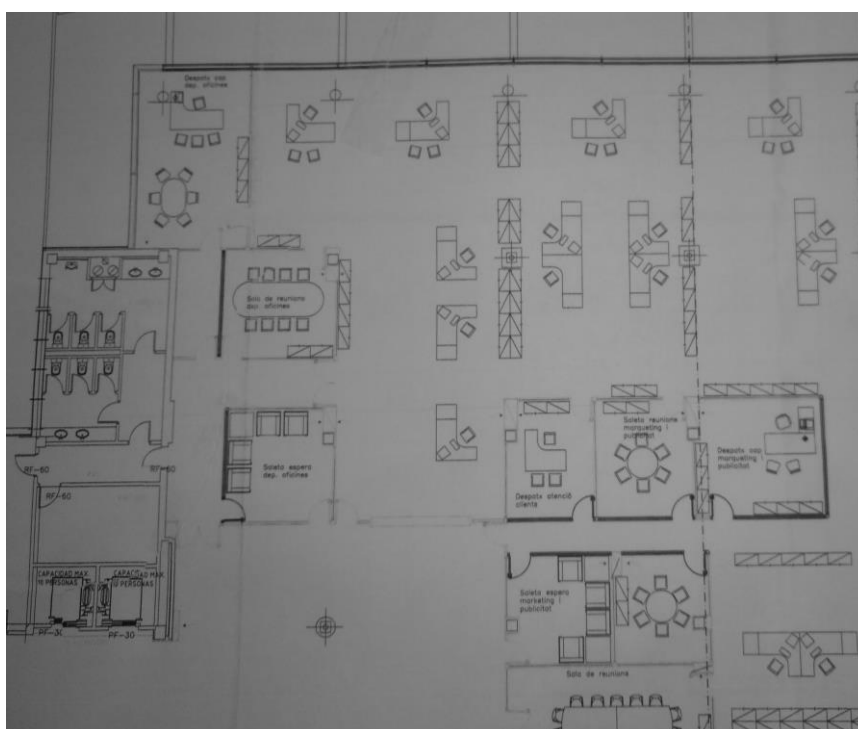
No obstant això, si avancem cap a l'interior de l'edificació trobarem, en primer terme i una vegada havent superat l'espai d'atenció al ciutadà, el nexa de comunicació principal que, a les plantes que no són subterrànies, coincideix amb la zona en què l'edifici comença a eixamplar-se. Més concretament, en aquest cas el nexa també s'estructura a partir d'un vestíbul que, alhora, serveix per a accedir a la zona administrativa de la planta baixa. En una banda hi ha els ascensors i, a l'altra, el muntacàrregues i el vestíbul que dona a les escales. Així mateix, a la part posterior dels elevadors hi ha un pati d'instal·lacions, al darrere de les escales un altre espai d'aquest tipus i un servei per a minusvàlids i, tot el nexa, es troba rodejat per una sèrie de passadissos que donen accés a l'interior de la zona d'oficines i que, en alguns casos, disposen d'utilitat assignada (sala d'audiovisuals). Al mateix temps, aquests corredors també porten als dos serveis, per a homes i dones, que envolten el nexa de comunicació principal.

Si ens centrem en la zona administrativa, el plànol, per la distribució dels espais i la teòrica funcionalitat que els dona, ens fa pensar en què tota la part septentrional de la planta hi ha instal·lades les oficines de quatre departaments: préstecs, oficines, màrqueting i publicitat i comunicació i obra social. A partir d'aquí, tot i que la distribució no és molt uniforme, podem dir que, principalment, el departament de préstecs es situaria, per exemple, a la vessant de l'edifici que dona a l'Avinguda Lluís Companys, és a dir, a mà dreta del vestíbul del qual surt el nexa de comunicació central. En aquest sector, de fet, hi hauria un mostrador i una saleta d'espera. A través de corredors interiors s'arribaria, alhora, a un despatx d'atenció al client i a una sala de reunions, equipaments especialment habilitats per al departament de préstecs. Finalment, tota la regió restant estaria conformada per illes d'oficines de personal especialitzat en les matèries d'aquest departament de l'extinta Caixa Laietana i, en una cantonada, es situaria el despatx del cap d'àmbit.



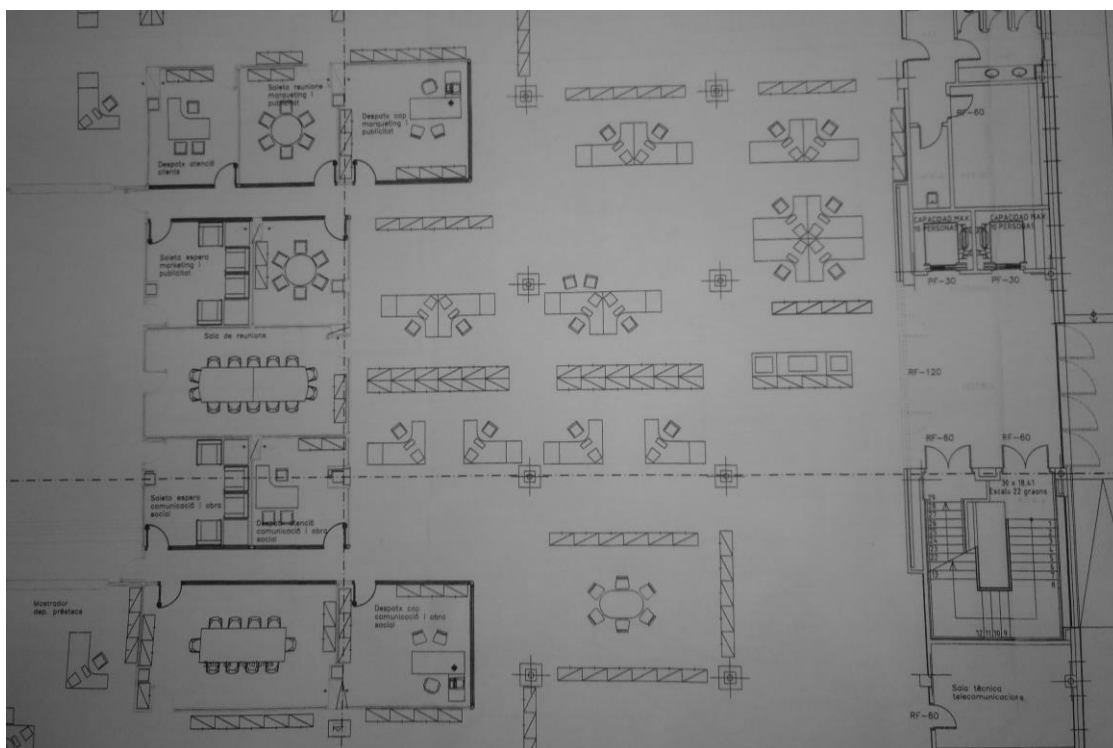
Departament de préstecs a la planta baixa

A mà esquerra del vestíbul del nexa de comunicació hi hauria, en canvi, el departament d'oficines. A l'igual que el de préstecs, estaria conformat, en primer terme, per un mostrador i una saleta d'espera. Així mateix, els passadissos interiors de la zona administrativa portarien els individus que hi entressin fins a una sala de reunions, la zona d'oficines del departament i el despatx de direcció del mateix, ubicat, com el seu homòleg de la vessant de l'Avinguda Lluís Companys, a una de les cantonades de l'edifici.



Departament d'oficines a la planta baixa

Finalment, el centre del vestíbul se'l repartien, per aquell llavors, els departaments de màrqueting i publicitat i comunicació i obra social. En aquest cas, no hi havia mostradors i, les saletes d'espera, una per departament, flanquejaven una sala de reunions. El corredor interior ubicat per sobre de l'illa d'equipaments donava a un despatx d'atenció a clients, a una saleta de reunions habilitada especialment per als treballadors del departament de màrqueting i publicitat i al despatx del cap d'aquest àmbit. Així mateix, el corredor interior ubicat per sota de les dues saletes d'espera permetia entrar al despatx del cap de comunicació i obra social i a una saleta d'atenció al ciutadà per aquests conceptes. En quant a la zona administrativa dels dos departaments, aquesta s'ubicava a la part posterior de tots els espais anteriorment mencionats.

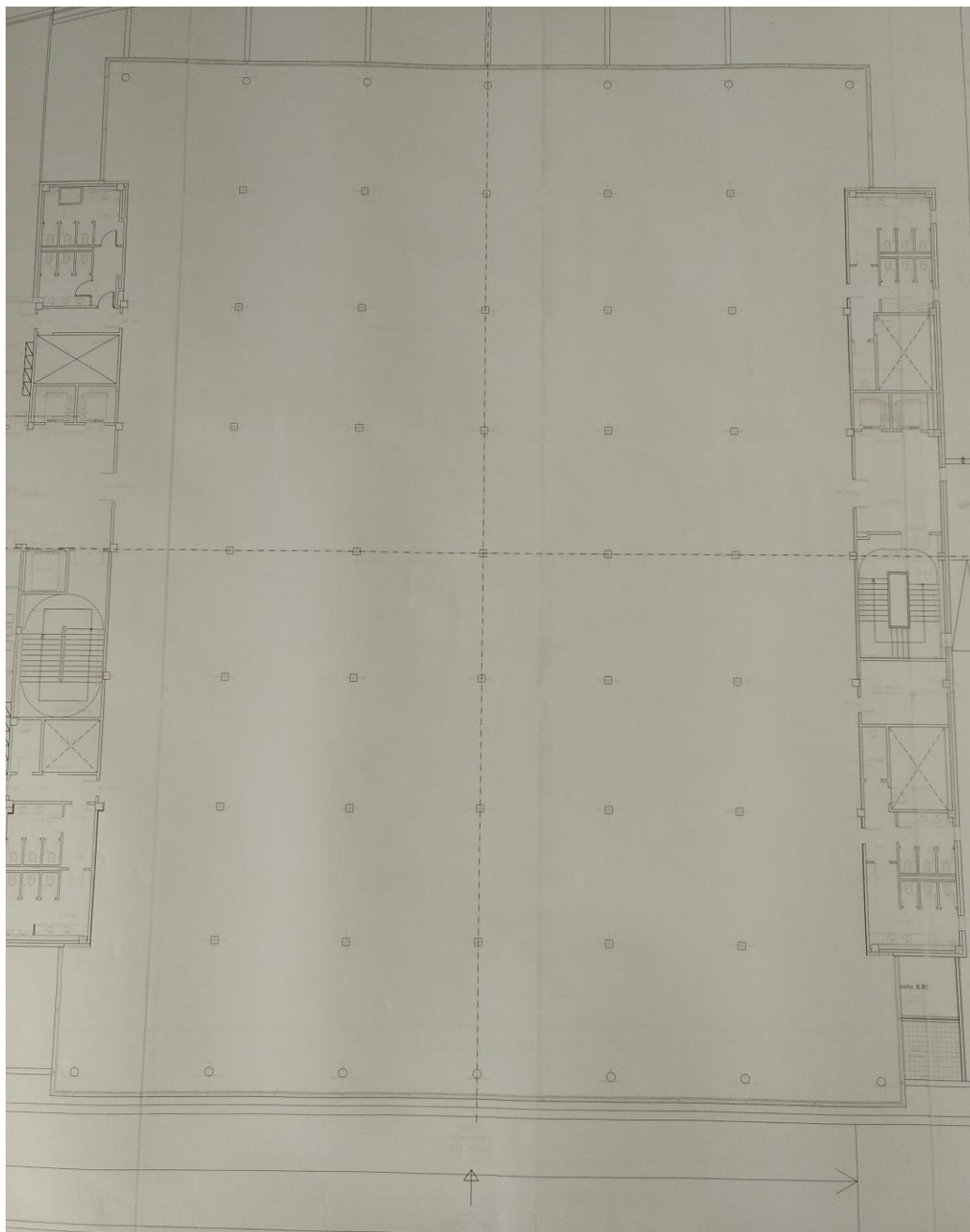


Departaments de màrqueting i publicitat i de comunicació i afers socials

Per últim, a la part posterior de la planta hi hauria grans espais sense utilitat definida. Al mateix temps, aquí es trobaria situat el nexa de comunicació posterior que, en aquest cas, disposaria de la mateixa distribució que el de la planta 0, però amb la diferència de què el vestíbul es trobaria obert i disposaria d'una sortida a l'exterior, l'entrada complementària amb la que compta la seu de l'antiga entitat financera.

Planta primera:

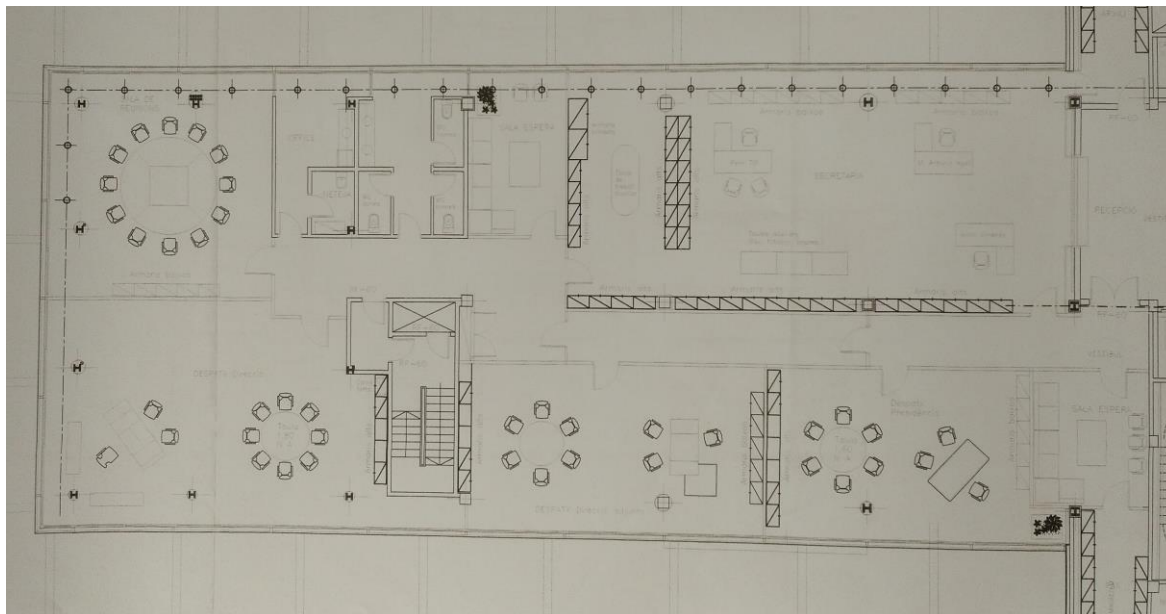
A diferència de les altres plantes, tant a la primera com a la segona s'hi va reservar gran part de la superfície com a zona administrativa de reserva, és a dir, a l'any 2002 no es va especificar que fer amb tot aquest espai i es va interpretar que hauria de servir com a ampliació de les oficines en un futur. D'aquesta manera, ara mateix no es pot saber amb claredat quins equipaments hi ha habilitats entre el nexa de comunicació central i el nexa posterior, ja que és precisament tota aquesta zona sobre la que no es va determinar que fer amb ella. Per aquest motiu, serem fidels als plànols conservats amb la llicència d'obres i treballarem amb la hipòtesis de què, entre els anys 2007 i 2012, període en què la seu va estar totalment operativa, no s'hi va fer cap ampliació ni adequació.



Zona administrativa de reserva a la planta primera

Una vegada havent vist això, cal mencionar que el projecte sí va contemplar un pla d'usos per als espais ubicats a la part més meridional de la planta. Concretament, va planificar que en aquesta part de l'edifici hi haguessin els despatxos de direcció i presidència. De manera més tècnica, el vestíbul del nexa de comunicació donava a una recepció darrere de la qual hi havia la secretaria, conformada pels despatxos de Pere Tió, Maria Antònia Agell i Anna Jiménez. Pel que surt representat en el plànol, el vestíbul era gairebé estanc i, per una porta lateral, s'entrava a un passadís interior que donava a una sala d'espera. Així mateix, a mesura que s'anava avançant pel corredor, es passava per la porta del despatx de presidència i, a continuació, per davant del de la direcció adjunta, ambdós amb vistes a l'Avinguda Lluís Companys. Al final d'aquest tram del corredor, hi havia un petit vestíbul al qual s'accedia pel passadís ja mencionat, la secretaria i l'escala que connectava aquesta part de la planta amb la planta baixa i les plantes superiors. En aquesta zona, hi tornava a haver-hi una altra sala d'espera, uns serveis per a homes i dones, un

quartet de neteja i les portes d'entrada a una sala de reunions, ubicada a la cantonada més propera a la confluència entre els carrers Pablo Iglesias i Puig i Pidemunt, i al despatx de direcció, situat a la cantonada oposada, és a dir, a la més propera a la confluència entre l'Avinguda Lluís Companys i el carrer Puig i Pidemunt.



Despatxos de direcció i presidència

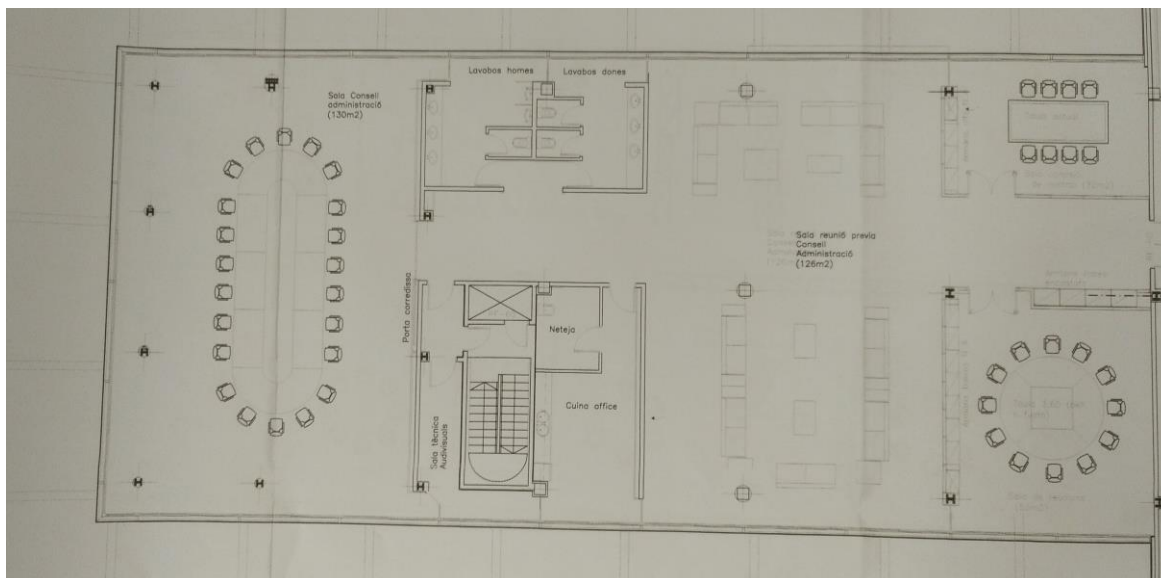
En quant als nexes de comunicació, si bé ja hem parlat de l'escala ubicada a la part sud de la planta, ara tocaria mencionar els nexes central i posterior. En el cas del primer, s'estructuraria de forma molt semblant al que ja hem vist. Un vestíbul donaria accés d'una banda als ascensors i, de l'altra, al muntacàrregues i al vestíbul que, al seu torn, permetria accedir a les escales. Al darrere d'aquests equipaments hi hauria patis d'instal·lacions i, separats per passadissos paral·lels al vestíbul, serveis per a homes i dones. Al mateix temps, aquests corredors també donarien accés a dues sales de reduïda dimensió habilitades com a arxius.

Finalment, en el cas del nexa posterior, aquest seguiria una distribució idèntica a la que ja hem vist a les plantes anteriors.

Planta segona:

En el cas de la planta segona, torna a repetir-se la mateixa estructuració que al nivell anterior. Entre el nexa de comunicació central i el nexa posterior hi ha un espai de grans dimensions que va quedar reservat, en el moment de la rehabilitació de la immensa construcció, per tal d'acollir en un futur l'ampliació de la zona administrativa de les plantes inferiors. D'aquesta manera i tal i com ja s'ha fet amb la planta primera, considerarem que en aquesta regió no es va fer cap remodelació una vegada acabada l'obra d'adequació de l'edifici, ja que no disposem d'informació al respecte que ho confirmi o ho rebutgi. A banda d'això, aquesta planta va ser dissenyada per a ser un lloc de reunió del consell d'administració. En aquest sentit, tots els equipaments, ubicats a la part meridional de la planta (la més estreta) estan preparats amb l'objectiu de complir aquesta finalitat. El vestíbul del nexa de comunicació principal dona accés a una gran sala rectangular habilitada com a zona de descans a utilitzar en els moments previs dels consells. En tot cas, aquesta es complementa de dues petites sales de reunions situades a banda i banda del tram comprès entre el vestíbul i l'espai de descans pròpiament dit. Una vegada havent superat la zona habilitada com a espai previ als consells d'administració, s'arribaria a la gran sala de reunions on, suposadament, es portarien a terme. Abans, s'hauria de passar, però, per un petit

vestíbul previ que donaria accés a uns serveis per a homes i dones, a l'escala que comunica aquesta part de la planta amb les plantes inferiors, a una cuina office i a un espai catalogat com a "sala tècnica d'audiovisuals".



Sales per als consells d'administració

En el cas dels nexes de comunicació, tant el principal com el de la part posterior disposen, en aquesta planta, de la mateixa distribució que ja hem vist anteriorment amb l'única excepció de què, un dels passadissos que rodejarien el nucli central, estaria habilitat com a magatzem de material d'oficina.

Planta coberta:

Tot i que en el projecte d'obra de l'any 2002 no s'acaba d'especificar amb claredat la composició de la planta coberta, la mateixa s'estructuraria a partir del nexa de comunicació central i el nexa posterior. En quant a la seva utilitat, serviria bàsicament com a pati d'instal·lacions a l'aire lliure.



Vista general de la planta coberta

4.3.2.2.1.5. Superfícies construïdes i útils

La superfície construïda total de l'antiga seu de Caixa Laietana s'aproxima als 20.000m². Una vegada havent vist la distribució projectada per GCA Arquitectes Associats, ara és el moment de conèixer el valor en metres quadrats de tots i cadascun dels equipaments que conformen l'immens edifici.

PLANTA SOTERRANI -2	
EQUIPAMENT	METRES QUADRATS (m²)
Vestíbul	34
Ascensors	9,6
Quartet de neteja	5
Pati d'instal·lacions	9,2
Pas (passadís)	9,15
Muntacàrregues	5,1
Escala	38,4
Quartet de neteja	5
Pati d'instal·lacions	9,2
Pas (passadís)	9,15
Vestíbul	32,7
Ascensors	9,6
Pati d'instal·lacions	9,2
Quartet de neteja	5
Pas (passadís)	9,15
Escala	23
Quartet telecomunicacions-electricitat	17,35
Pati d'instal·lacions	9,2
Quartet de neteja	5
Pas (passadís)	9,15
Pàrquing	2.520
SUPERFÍCIE ÚTIL TOTAL	2.783,95

SUPERFÍCIE CONSTRUÏDA TOTAL	2.935
------------------------------------	--------------

PLANTA SOTERRANI -1	
EQUIPAMENT	METRES QUADRATS (m²)
Vestíbul	34
Ascensors	9,6
Quartet neteja	5
Pati d'instal·lacions	9,2
Pas (passadís)	9,15
Pas (passadís)	5,35
Servei dones	9,85
Servei homes	15,5
Muntacàrregues	5,1
Escala	38,4
Habitació de neteja	5
Pati d'instal·lacions	9,2
Pas (passadís)	9,15
Vestíbul	32,7
Ascensors	9,6
Pati d'instal·lacions	9,2
Habitació de neteja	5
Pas (passadís)	9,15
Pas (passadís)	5,35
Servei dones	9,85
Servei homes	15,5
Escala	23
Habitació telecomunicacions-electricitat	17,35
Pati d'instal·lacions	9,2

Quartet neteja	5
Pas (passadís)	74
Pas (passadís)	23,3
Pas (passadís)	197,9
Reserva logística	718
Vestíbul	16,3
Magatzem	324
Vestíbul	7,75
Magatzem	276
Vestíbul	22,9
Magatzem	428
Vestíbul	12,1
Magatzem	323
Vestíbul	9
Vestíbul	9
SUPERFÍCIE ÚTIL TOTAL	2.773,45
SUPERFÍCIE CONSTRUÏDA TOTAL	2.935

PLANTA 0 (SUBTERRÀNIA)	
EQUIPAMENT	METRES QUADRATS (m²)
Vestíbul	50
Ascensors	9,6
Quartet de neteja	5
Pati d'instal·lacions	9,2
Pas (passadís)	9,15
Pas (passadís)	5,35
Servei dones	9,85
Servei homes	15,5

Muntacàrregues	5,1
Escala	38,4
Quartet de neteja	5
Pati d'instal·lacions	9,2
Pas (passadís)	9,15
Servei dones	9,85
Servei homes	15,5
Pas (passadís)	5,35
Vestíbul	43
Ascensors	9,6
Pati d'instal·lacions	9,2
Quartet neteja	5
Pas (passadís)	9,15
Pas (passadís)	5,35
Servei dones	9,85
Servei homes	15,5
Escala	23
Habitació telecomunicacions-electricitat	17,35
Pati d'instal·lacions	9,2
Quartet neteja	5
Pas (passadís)	9,15
Pas (passadís)	5,35
Servei dones	12,8
Servei homes	12,8
Pas (passadís)	42
Sala	94
Estar	144
Sala	56
Vestíbul	20

Pas (passadís)	14,2
Pas (passadís)	14,2
Pas (passadís)	25,4
Sala descans	110
Sala descans	110
Aula 1	180
Aula 2	180
Aula 3	280
Pas	98
Zona administrativa	964,6
SUPERFÍCIE ÚTIL TOTAL	2.750,05
SUPERFÍCIE CONSTRUÏDA TOTAL	2.935

PLANTA BAIXA	
EQUIPAMENT	METRES QUADRATS (m²)
Vestíbul general	253,7
Recepció	37,8
Zona d'espera	56
Pati d'instal·lacions	55
Pas (passadís)	62
Pas (passadís)	12,25
Arxiu	4,6
Armer	1,75
Habitació maquinària ascensors	5,85
Escala	27,75
Serveis	10,35
Pas (passadís)	14
Ascensors	6,25

Muntacàrregues	6,3
Vestíbul	57,7
Pas (passadís)	17,3
Serveis minusvàlids	5
Pati d'instal·lacions	9,2
Pas (passadís)	9,15
Quartet neteja	8,75
Serveis visites	6,8
Serveis direcció	15
Ascensors	9,6
Pas (passadís)	34
Muntacàrregues	5,1
Escala	38,4
Quartet de neteja	5
Pati d'instal·lacions	9,2
Pas (passadís)	9,15
Serveis dones	9,85
Serveis homes	15,5
Pas (passadís)	5,35
Vestíbul	36
Ascensors	9,6
Pati d'instal·lacions	9,2
Quartet neteja	5
Pas (passadís)	9,15
Pas (passadís)	5,35
Serveis dones	9,85
Serveis homes	15,5
Escala	23
Habitació telecomunicacions-electricitat	17,35

Pati	9,2
Habitació neteja	5
Pas (passadís)	9,15
Pas (passadís)	5,35
Serveis dones	9,85
Serveis homes	15,5
Zona administració	1.716
Atenció al públic	237,25
Sala tècnica	41
Oficina	166
Despatx	79,8
Despatx	56
Pas (passadís)	24
Pas (passadís)	34,7
Sala espera	24
Pas (passadís)	14
Sala espera	15,85
Sala espera	15
Pas (passadís)	16,15
Pas (passadís)	63,4
SUPERFÍCIE ÚTIL TOTAL	3.521,6
SUPERFÍCIE CONSTRUÏDA TOTAL	3.713

PLANTA PRIMERA	
EQUIPAMENT	METRES QUADRATS (m²)
Vestíbul	57,7
Pas (passadís)	17,3
Quartet neteja	5

Pati d'instal·lacions	9,2
Pas (passadís)	9,15
Pas (passadís)	5,35
Serveis dones	9,85
Serveis homes	15,5
Ascensors	9,6
Pas (passadís)	34
Muntacàrregues	5,1
Escala	38,4
Quartet neteja	5
Pati d'instal·lacions	9,2
Pas (passadís)	9,15
Serveis dones	9,85
Serveis homes	15,5
Pas (passadís)	5,35
Vestíbul	36
Ascensors	9,6
Pati d'instal·lacions	9,2
Habitació neteja	5
Pas (passadís)	9,15
Pas (passadís)	5,35
Serveis dones	9,85
Serveis homes	15,5
Escala	23
Habitació telecomunicacions-electricitat	17,35
Pati	9,2
Habitació neteja	5
Pas (passadís)	9,15
Pas (passadís)	5,35

Serveis dones	9,85
Serveis homes	15,5
Àrea administrativa de reserva	2.502
Àrea administrativa de reserva	358
SUPERFÍCIE ÚTIL TOTAL	3.543,25
SUPERFÍCIE CONSTRUÏDA TOTAL	3.713

PLANTA SEGONA	
EQUIPAMENT	METRES QUADRATS (m²)
Vestíbul	57,7
Pas (passadís)	17,3
Quartet neteja	5
Pati d'instal·lacions	9,2
Pas (passadís)	9,15
Pas (passadís)	5,35
Serveis dones	9,85
Serveis homes	15,5
Ascensors	9,6
Pas (passadís)	34
Muntacàrregues	5,1
Escala	38,4
Quartet neteja	5
Pati d'instal·lacions	9,2
Pas (passadís)	9,15
Serveis dones	9,85
Serveis homes	15,5
Pas (passadís)	5,35
Vestíbul	36

Ascensors	9,6
Pati d'instal·lacions	9,2
Habitació neteja	5
Pas (passadís)	9,15
Pas (passadís)	5,35
Serveis dones	9,85
Serveis homes	15,5
Escala	23
Habitació telecomunicacions-electricitat	17,35
Pati	9,2
Habitació neteja	5
Pas (passadís)	9,15
Pas (passadís)	5,35
Serveis dones	9,85
Serveis homes	15,5
Àrea administrativa de reserva	2.502
Àrea administrativa de reserva	358
SUPERFÍCIE ÚTIL TOTAL	3.543,25
SUPERFÍCIE CONSTRUÏDA TOTAL	3.713

PLANTA INSTAL·LACIONS	
EQUIPAMENT	METRES QUADRATS (m²)
Escala	28,3
Muntacàrregues	5,4
Vestíbul	18,3
Sala maquinària muntacàrregues	25,8
Instal·lacions	35,5
SUPERFÍCIE ÚTIL TOTAL	113,3
SUPERFÍCIE CONSTRUÏDA TOTAL	128

4.3.2.2.1.6. Memòria constructiva any 2002

Al projecte d'obra de l'any 2002 queda recollit un resum de les accions portades a terme durant la rehabilitació de l'edifici. Les mateixes, es troben classificades seguint les etapes del procés constructiu. En aquest apartat, farem un recopilatori de la informació integrada a la llicència LLO-2002/0560-MAJ tot respectant la distribució original.

Enderrocs i treballs previs:

Tot i que es va respectar la major part de la infraestructura existent, es va modificar gran part del solar, sobretot pel que fa a la regió posterior del mateix, donat que aquesta zona es trobava sense urbanitzar. A més a més, abans de començar l'obra pròpiament dita, es va procedir a tancar la finca i a instal·lar-hi tota la maquinària necessària per a portar-la a terme.

Moviments de terres:

L'ampliació de les tres plantes subterrànies va crear la necessitat d'obrir un gran espai en el subsòl. D'aquesta manera, va haver de portar-se a terme un projecte de neteja i esbrossada del terreny. L'excavació per a la realització dels murs pantalla dels soterranis, és a dir, per a crear els murs de contenció, es va portar a terme a cel obert i mitjançant maquinària, a l'igual que l'excavació per a la instal·lació dels capçals i les riostres. Pel que fa a les runes, les mateixes es van portar a l'abocador.

Sanejament:

Durant el procés constructiu es va procedir a connectar els desaigües de l'edifici a la xarxa de clavegueram municipal existent. Aquest procés es va portar a terme mitjançant tubs de PVC de la sèrie "Terrain" i canonades de formigó prefabricat. Les arquetes de connexió a peu del baixant es van construir emprant maons de 15 cm de la tipologia "gero" i la solera, és a dir, el revestiment del sòl, es va solucionar amb una capa de formigó de 10 cm. En quant a l'arqueta sifònica de sortida, aquesta es va construir amb totxana "gero" perforada, es va arrebossar i enllustrear i es va finalitzar amb la instal·lació d'una tapa metàl·lica per a registre.

Cimentació:

En aquest cas, es va resoldre mitjançant murs de formigó armat perimetrals i capçals aïllats que, units a les riostres i una tipologia especial de bigues horitzontals de càrrega, van donar forma a l'edificació. Pel que fa als tipus de formigó utilitzats, es va emprar formigó de neteja en una capa de 10 cm per a crear la solera i formigó H-250 armat en acer AEH-500-S i consistència plàstica per a la resta de la construcció. Al mateix temps, el procés de cimentació també va comportar la realització d'una connexió a terra amb cable de coure de 35 mm².

Estructura:

Tal i com ja hem comentat en un altre apartat, l'estructura de l'edifici està composta per forjat reticular. D'aquesta manera, els eixos estructurals, la composició dels quals determina totes les plantes de l'edifici, formen crugies de 7,2 per 7,2 metres, excepte en dos casos en què la proporció és de 7,2 per 5. En quant a les rampes d'accés i escales, aquestes es van portar a terme mitjançant "lloses" de formigó armat, a l'igual que la coberta del nucli de l'escala, ascensor i habitació de màquines que es va habilitar a la planta coberta.

Coberta:

En el cas de la gran coberta de "l'edifici Laietana" tenim que la mateixa està composta, d'exterior a interior, d'una capa de lloses Filtrón R8 de color blanc i proporció de 60 per 60 centímetres, una membrana impermeabilitzant de làmina rhenfol cg de 1,2 mm i un filtre sintètic geotèxtil. En aquest cas, però, cal especificar que la coberta és de superfície plana i és totalment transitable.

Ram de paleta i divisions interiors:

Les parets exteriors sense revestiment estan conformades per totxanes amb proporció de 14 per 9 per 29 centímetres a la cara que dona al carrer, una cambra d'aire per a aïllament tèrmic i totxana doble buida de 7 centímetres a la part que dona a les oficines. A l'interior de l'edifici, en canvi, hi ha una combinació entre parets de totxana de gruix variable i parets de pladur de 15 mm amb llana de roca.

Esquerdejat i lliscat:

A banda del característic vidre que recobreix les parets de l'edifici, els seus murs exteriors també es troben revestits d'altres materials. En el cas de les parets exteriors, aquestes es troben recobertes de pedra natural de 3 cm de gruix. Les plaques, de fet, estan ancorades a les parets mitjançant claus metàl·liques i s'adapten a les sortides de ventilació i als finestrals.

Paviments:

A les zones d'oficines, es va instal·lar terra tècnic NORIT tipus L600 AN, un tipus de sòl format per panell de sulfat de calci reforçat amb fibres i proporció de 600 per 600 per 30 mil·límetres de gruix, i acabat amb ceràmica MIRAGE TIMAKER de 10 mm. En el cas de les sales tècniques i de comunicació, es va utilitzar el mateix terra tècnic ja mencionat, però acabat amb PVC Conductor Royal LG1. Al contrari d'això, la coberta i el garatge es van deixar amb el formigó vist. D'altra banda, les escales d'emergència es van revestir de pedra i l'exterior de l'edificació es va ajardinar amb gespa a les zones en què no s'hi va instal·lar un paviment de pedra polida per a exteriors.

Sostres:

Pel que fa a aquesta qüestió, el projecte d'obra va contemplar instal·lar fals sostre de l'empresa ROCKFON i de la gama DECO-DK RF PLANO 582 a tota la zona d'oficines. En aquest cas, les plaques es situarien sobre perfil·leria semivista de 24 mm i lacada en blanc, mentre que la suspensió dependria de varilles d'alumini i peces autonivelladores. Així mateix, es va preveure que el fals sostre anés regularitzat per plaques de guix laminat KNAUF de 13 mm i una estructura oculta amb perfil galvanitzat. Als altres equipaments de l'edifici, com les zones de serveis auxiliars o els lavabos, també es va fer servir un fals sostre que, en aquest cas, va estar conformat per plaques de guix laminat KNAUF vinílic amb una proporció de 600 per 600 mil·límetres. Per a estructurar-lo, aquí també es va utilitzar perfil·leria vista T de 24 mm i lacada en blanc.

Revestiments:

Als banys i a les "zones d'aigua" de tota l'edificació es van fer servir, segons la posició a l'estància, rajoles ceràmiques, amb proporció de 20 per 20 centímetres, o gresite de 5 per 5 centímetres. També es va preveure revestir les zones comuns i d'oficines amb plafons de fusta o alumini i els pilars de càrrega amb plafons d'aquest últim material.

Fusteria interior:

Les portes de pas interiors i d'armaris empotrats són de fusta massissa noble per barnissar.

Fusteria exterior:

Tal i com s'ha dit anteriorment en un altre apartat, la façana està composta per fusteria d'alumini, aplacat de pedra i doble pell de vidre, formada aquesta última per una capa interior de finestres corredisses d'alumini i una exterior amb mòduls de vidre subjectats per una subestructura d'aquest mateix metall.

Serralleria:

Pel que fa als passamans de les escales, es va projectar que els mateixos estiguessin conformats per perfils tubulars de ferro per pintar.

Sanejament:

Les xarxes generals de sanejament de banys i de recollida d'aigües pluvials, instal·lada aquesta última al pou de ventil·lació sobre el qual s'aixeca "el Peix del Maresme", estan compostes per tubs de PVC d'alta pressió i reixes de desaigüe de ferro de fundició.

Sanitaris i aixetes:

Al 2002 es va projectar instal·lar sanitaris de la casa ROCA i de la sèrie Gòndola. Al seu torn, es va trobar adient adquirir aixetes de la mateixa casa i de la sèrie M2, encara que aquesta última informació no és definitiva, ja que el projecte mostra dubtes en quant a la tria definitiva de la gama.

Aparell elevador:

El projecte d'obra de l'any 2002 menciona que, els ascensors que es van instal·lar, "tenen la maquinària incorporada a la part superior". Tot i així i basant-nos en la informació que aporten els plànols de la immensa construcció, es van projectar determinades sales relacionades amb els ascensors a la planta baixa (nexa de comunicació original) i a la planta coberta (els altres dos nexes). En relació als muntacàrregues, el lloc destinat a la maquinària es va reservar a la planta d'instal·lacions.

Pintura:

Els paraments verticals i horitzontals, entesos com el conjunt de cares de tot l'element constructiu, es van pintar amb tres capes de pintura plàstica: una selladora i dues d'acabat. En relació a les superfícies metàl·liques, aquestes van rebre un tractament d'imprimació i, tot seguit, van ser pintades amb dues capes d'esmalt.

Instal·lació elèctrica d'alta i baixa tensió:

Segons queda redactat en el projecte d'obra, la instal·lació comença al centre de transformació amb què compta l'edifici, lloc des d'on s'alimenta el quadre elèctric general, que compta amb dues parts diferenciades tant en ús com en ubicació. Més concretament, des de la sortida de baixa tensió del transformador, parteix una línia repartidora, realitzada amb cable del tipus RV 0,6/1 KV, que arriba fins el quadre general de protecció de l'edifici, catalogat com a Quadre General de Comandament, Protecció i Maniobra. El mateix, està dotat d'amperímetre i voltímetre amb commutador de fases i Interruptor de Control de Potència (ICP). Pel que fa a la

seva funció, aquesta és la de distribuir l'electricitat als Quadres Secundaris de Zones mitjançant sortides de cables degudament protegides. Precisament, si ens centrem en aquestes línies, les mateixes van protegides per interruptors magnetotèrmics de tall unipolar que tenen la capacitat de tallar el subministrament en cas de curtcircuits o complicacions de diferent complexitat. En quant al cable amb què estan elaborades, aquestes línies disposen d'un de model RV 0,6/1 KV. Una vegada havent arribat aquí, però, l'electricitat torna a repartir-se mitjançant noves distribucions. Pels quadres secundaris s'utilitza, en aquest cas, conductors rígids de classe 2, de coure i aïllats, que són del tipus UNE V-750. A més a més, la instal·lació compta, per aquests nexes de distribució, amb tub protector no propagador de flames.

Tal i com s'aprofundirà més endavant, la instal·lació elèctrica de baixa tensió es va realitzar d'acord amb les diferents normatives presentades pel Ministeri d'Indústria i Energia, així com per la Companyia Subministradora d'Energia Elèctrica, a priori Endesa.

Tornant als aspecte tècnics de la instal·lació elèctrica, l'edifici disposa de doble subministrament elèctric, tot i que no se sap si derivat de l'acció d'un grup electrògen propi, una tipologia de màquina que s'encarrega d'accionar un generador a partir d'un motor de combustió intern, o degut al doble subministrament facilitat per la companyia, ja que el projecte d'obra del 2002 encara presenta dubtes al respecte. Tot i això, el que està clar és que el doble subministrament elèctric garanteix el servei, en cas d'error de subministrament per part de la xarxa, a l'alimentar part del quadre general, factor que permetria encendre l'enllumenat de zones destinades a passadissos d'evacuació, escales, grups de pressió d'aigua sanitària o grups de pressió d'incendis i ascensors.

Tornant a la distribució de l'electricitat per les plantes, tenim que els sistemes queden dividits en dos grans grups: el de "força-maquinària" i el de "enllumenats" (ordinari, emergència i senyalització). A continuació, explicarem més a fons cadascun d'ells, així com altres qüestions relacionades amb la instal·lació elèctrica.

Força-maquinària:

Els sistemes elèctrics que controlen les diferents màquines presents a l'edifici es troben diversificats en diferents circuits i subcircuits que permeten una millor interconnexió de tota la maquinària. A més a més, una configuració acurada permet una distribució justa i eficient de l'energia al rebre cadascun dels receptors una quantitat de corrent elèctric acord a la seva necessitat.

Enllumenat ordinari o principal:

L'enllumenat artificial de l'edifici compta amb els següents sistemes d'il·luminació:

- Pantalles fluorescents d'empotrar de 4 per 36 Watts (W)
- Pantalles fluorescents d'empotrar de 2 per 72 W
- Làmpades PL de 2 per 18 W
- Làmpades PL de 2 per 13 W
- Fluorescents dobles de 2 per 58 W
- Focus incandescents semiempotrats de 1 per 60 W
- Focus incandescents semiempotrats fixes banyats en crom de 1 per 60 W
- Aplics de paret incandescents opal blanc de 1 per 60 W
- Focus halògens empotrats orientables color crom de 1 per 50 W
- Aplics de paret incandescents

Pel que s'explica al projecte d'obra, els mateixos es van distribuir a les plantes de tal manera que la il·luminació mitja aconseguida sigués apropiada per a l'activitat que es desenvolupava a cada lloc en cada cas. A més a més, també es menciona que les centrals d'alarma i de detecció d'incendis, així com altres serveis considerats com d'emergència, van ser dotats de doble subministrament.

Enllumenat d'emergència:

En el cas d'aquest enllumenat, la font d'energia és, segons el projecte de GCA Arquitectes Associats, un conjunt d'equips autònoms autocoberts amb bateria pròpia de Ni-Cd (níquel i cadmi) i connectats a una xarxa de circuits independents que, hipotèticament, s'haurien de posar en funcionament quan la tensió falli o rebaixi més del 30% del seu valor nominal. En aquest sentit, el funcionament de l'enllumenat disposaria d'autonomia per una hora i deixaria de funcionar una vegada restablerta la corrent.

Els equips pròpiament dits estarien constituïts per fluorescents de 165 i 125 Lm (lumen). La quantitat d'aquests, a més, vindria determinada en funció de la mesura orientativa de 5 lumens per metre quadrat, proporció que compliria amb el que queda indicat en el Reglament Electrònic per a Baixa Tensió en zones i vies d'evacuació. Així mateix, el projecte determina que els equips situats a sobre de portes o passos són de caràcter permanent i disposen de cartells indicatius de sortida i direcció, respectivament.

Enllumenat de senyalització:

Segons la llicència d'obres conservada per l'Ajuntament de Mataró, tots els equips d'emergència, que són accionats gràcies al sistema de doble subministrament, disposen d'aquest tipus d'enllumenat.

Instal·lació en plantes d'oficines:

Abans d'acabar amb l'apartat de la instal·lació elèctrica cal afegir que, a banda dels sistemes d'enllumenat i força, hi ha les derivacions a plantes d'oficines, que discorren des del quadre general fins als corresponents quadres secundaris de planta. Una vegada allà, l'electricitat es reparteix pels circuits independents de cada despatx o conjunt de despatxos segons el tamany i ús que els espais en qüestió puguin fer del corrent elèctric. El conjunt del sistema, però, disposa de les proteccions necessàries (connexions degudament protegides, magnetotèrmics i diferencials). A més a més, quan es va dissenyar la instal·lació es va pensar en dividir cada planta en dues parts amb l'objectiu d'instal·lar en elles diversos subquadres, proteccions i circuits independents. Finalment, també cal tenir en compte que als passadissos s'hi va habilitar il·luminació base d'aplics de paret, un tipus d'enllumenat el funcionament del qual depèn del doble subministrament. D'altra banda, aquestes vies de comunicació disposen de vàries bases d'endoll per a diferents usos i enllumenat d'emergència.

Altres prescripcions a considerar:

Com a informació complementària, podem dir els quadres general i secundaris es troben instal·lats en llocs no accessibles per al personal de manteniment i degudament protegits. Així mateix, els conjunts modulars que allotgen components de control, mesura i protecció, tenen un grau de protecció IP-557 per a l'exterior i IP-437 per a l'interior. A més, tots els punts on es va efectuar connexió o derivació, aquesta es va realitzar mitjançant caixes previstes per a tal fi i amb les mesures necessàries per a evitar els apilotaments de conductors i facilitar la revisió de tot el sistema. En quant a les derivacions, les mateixes són seccionables mitjançant bornes, és a

dir, aquelles parts metàl·liques que serveixen per a transmetre l'electricitat de la font d'energia fins a la màquina o producte que l'utilitza. Finalment, també cal considerar que la instal·lació compta amb conductor de protecció (presa de terra) a tota la seva extensió i instal·lació elèctrica estanca a les zones considerades humides o d'atmosfera explosiva. A més a més, en el moment de portar-se a terme l'obra de rehabilitació es van respectar els volums de prohibició i protecció als banys.

Presa de terra:

Entesa com la connexió de les superfícies conductores a algun punt no energitzat, la presa de terra està present a l'antiga seu de Caixa Laietana. Tota la instal·lació, tant d'enllumenat com de força, així com els receptors, els quadres elèctrics,..., i en general totes les parts metàl·liques no sotmeses a tensió de la instal·lació elèctrica, estan protegides per conductor de presa de terra. La mateixa està constituïda per elèctrodes d'acer amb coure de 2 m² de longitud, separats per una distància de com a mínim 5 metres, i en quantitat necessària perquè el valor de la resistència de difusió sigui menor a 15 ohms. A més a més, els elèctrodes estan units entre si per un conductor de coure despullat de 50 mm² de secció fins a una caixa amb borna seccionable de la qual parteixen els conductors de protecció.

En quant a les revisions periòdiques que s'han de portar a terme per tal de validar el correcte funcionament d'aquesta instal·lació, el projecte d'obra va preveure situar la connexió principal de la presa de terra en un lloc accessible.

Instal·lació d'aigua freda i calenta:

En quant a l'abastiment suficient d'aigua potable, l'edifici està connectat a la xarxa general de la ciutat. El mateix compta, en principi, amb diferents grups de bombes i dipòsits a pressió des dels quals parteix tota la xarxa de tubs de polipropilè que distribueixen l'aigua per la construcció. D'altra banda, l'aigua calenta sanitària (ACS) també queda distribuïda gràcies a tubs de polipropilè i s'aconsegueix, en aquest cas, mitjançant termos elèctrics situats a les diferents zones de serveis de cada planta. A més a més, el projecte d'obra recull la idea de què tant l'aigua freda com la calenta es van sectoritzar per muntants, plantes, recintes i punts de consum amb l'objectiu d'aconseguir una distribució eficaç i eficient d'aquest valuós recurs natural. Per un altre cantó, les dimensions dels tubs emprats van determinar-se a partir de la velocitat màxima que es va considerar que prendria l'aigua al passar per dintre de les canonades. Més concretament, es va pensar que la velocitat màxima de l'aigua seria d'1,50 m/s, amb l'única excepció dels banys, on la velocitat prevista arribaria als 0,85 m/s per a evitar sorolls a les dependències annexes. Per últim, a l'entrada de cadascun dels banys s'hi van instal·lar una clau de tall per tal de deixar fora de servei aquests equipaments en cas de què això fos necessari. Així mateix, a la resta d'elements connectats a la xarxa de distribució de l'edifici, com els aparells sanitaris o els punts de consum, també s'hi va aplicar claus de tall amb l'objectiu d'aturar el subministrament en cas d'avaria.

Instal·lació de sanejament i abocaments:

Aquest tipus d'instal·lació està constituïda per canalitzacions de PVC i queda connectada als baixants amb què compta la construcció. En aquest cas, la dimensió de les tuberies varia segons el volum d'allò que s'evacua. En termes generals, les aigües residuals fecals van separades de les pluvials i l'abocament es realitza fins a la última planta soterrani a través d'arquetes (petits recintes d'obra en què es distribueix l'aigua a través de diversos conductes) que acaben connectant a la xarxa general de sanejament de la ciutat. De forma més precisa, es va preveure

la instal·lació d'una arqueta separadora de greixos a l'arqueta sifònica del pàrquing, lloc des del qual es va habilitar la connexió a la xarxa municipal a través d'una altra arqueta dotada d'una bomba.

Instal·lació de climatització:

En aquest cas, al 2002 es va preveure la creació d'un sistema de calefacció i refrigeració mitjançant equips autònoms amb sistema de Volum Refrigerable Variable (VRV). D'aquesta manera, es va garantir la possibilitat de sotmetre a calefacció o refrigeració qualsevol habitació de l'edifici. Segons el projecte, la distribució a cada una de les plantes era perimetral i estava conformada per equips autònoms instal·lats a cadascun dels despatxos i sales de reunions. A més a més, a cada sala s'hi va habilitar un termostat amb l'objectiu de què és pogués garantir el funcionament individual i personalitzat. En compliment de la normativa vigent, també es va dotar l'edifici d'una ventilació constant d'aire. Degut a l'elevat volum de l'edifici, però, aquesta renovació d'aire es va portar a terme mitjançant un recuperador d'energia, és a dir, mitjançant un sistema pel qual s'aprofiten les propietats psicomètriques de l'aire que extraiem de l'edifici (temperatura i humitat) per a calentar o refredar de forma prèvia l'aire que importem de l'exterior i recuperar part de la despesa energètica consumida pel propi sistema. En aquest sentit, tot l'aire extret de les plantes de l'antiga seu bancària passen a través d'un recuperador entàlpic (un tipus de recuperador d'energia) a l'arribar a la planta coberta. D'altra banda, la construcció també compta amb un grup de fred d'aire i aigua, ubicat a l'última planta de l'edifici i encarregat de produir l'aigua freda necessària per a alimentar la bateria dels climatitzadors. Així mateix, en el seu moment també es va instal·lar el conjunt de circuladors necessaris per a garantir el cabdal d'aigua i la pressió necessària a cadascun dels circuits. En quant a la distribució de l'aire, aquesta es portava a terme mitjançant la canalització del mateix a través de conductes de fibra de vidre, difusors i reixetes instal·lades al fals sostre. D'altra banda, pel càlcul de les necessitats climàtiques es va tenir en compte la situació climàtica segons la norma NBE-CT-79 i, tant en el càlcul com a l'execució de la instal·lació, es va complir en tot moment amb el Reglament d'Instal·lacions Tèrmiques dels Edificis (RITE) i les normes particulars de la Companyia Subministradora.

Antena de TV i FM:

El projecte d'obra del 2002 va tenir en compte la instal·lació d'una antena col·lectiva terrestre i dos parabòliques amb l'objectiu de poder captar les senyals de RV i FM. Segons queda redactat, d'aquesta manera s'aconseguiria distribuir les senyals a les diferents dependències, despatxos i sales de reunions que constitueixen l'edificació. Més concretament, des del punt de captació de les senyals es va crear un muntant fins a la planta baixa a través del qual es va possibilitar la distribució d'aquestes per tot l'edifici. Així mateix, a cada nivell de la construcció també s'hi va instal·lar tots aquells elements necessaris per a augmentar la senyal i amplificar-la en cas de què això fos necessari. D'altra banda, els cables emprats van ser coaxials amb pèrdues de 6 dBA (decibel) per 100 metres per a les zones de xarxa principal i de 8 dBA per 100 metres per a la distribució interior, tots dos a 200 Mhz. Finalment, també cal considerar que la instal·lació està dotada de tots els elements necessaris per a poder garantir el compliment de la normativa de telecomunicacions en vigor, és a dir, compta amb canalitzacions verticals que comuniquen totes les plantes des de l'habitació d'entrada a nivell soterrani fins a la planta coberta.

Telefonia:

Per a aconseguir connectar l'edifici d'oficines a la xarxa telefònica exterior es va preveure desenvolupar un sistema de canalitzacions amb origen a planta baixa. Allà, precisament, s'hauria instal·lat un armari repartidor general encarregat de la distribució per tota la construcció de cablejat de categoria 5, categoria 6 i fibra òptica. Aquesta xarxa de connexions, creada en previsió a la evolució en les velocitats de comunicació, hauria d'alimentar, a més, la resta d'armaris de plantes.

Sistemes de videovigilància:

Finalment, també caldria constatar que "l'edifici Laietana" disposa de circuits tancats de televisió per vigilància a cada una de les plantes, així com de senyals de detecció i extinció d'incendis.

Sistemes especials d'accés:

En el cas d'algunes zones de l'edifici, l'accés a les mateixes va estar protegit mitjançant targetes personalitzades que eren propietat del personal de l'entitat bancària.

4.3.2.2.1.7. Pressupost d'execució material any 2002

Segons la llicència d'obres LLO-2002/0560-MAJ, la remodelació de la immensa construcció va costar un total de vuit milions nou-cents setanta set mil vuit-cents trenta sis euros amb setanta tres cèntims. De manera més desglosada i tenint en compte els diferents conceptes sobre els quals es va invertir, però, tenim la següent taula:

PRESSUPOST D'EXECUCIÓ MATERIAL	
CONCEPTE	QUANTITAT PRESSUPOSTADA (€)
Treballs previs	34.415,42
Moviment de terres	144.544,78
Instal·lacions de sanejament	73.419,57
Cimentacions	346.448,59
Estructures	1.170.124,39
Cobertes, impermeabilització i aïllament	172.077,12
Tancaments, divisòries i treballs de paleta	585.062,19
Enfoscats, arrebossats i falsos sostres	408.396,35
Paviments	585.062,19
Revestiments	630.949,43
Fusteria exterior	825.970,16
Fusteria interior	309.738,81

Serralleria i metal·listeria	173.224,30
Vidres i miralls	175.518,66
Pintura, estuc, arrebossats i paper	197.315,09
Aparells elevadors	183.548,93
Mobiliari fixe i electrodomèstic	304.002,90
Rotulació i senyalització	57.359,04
Equipaments varis	177.813,02
Urbanització i acondicionament de la parcel·la	149.133,50
Sanejament	121.601,16
Instal·lació fontaneria	352.184,50
Aparells sanitaris i aixetes	244.349,51
Instal·lació elèctrica	469.196,93
Instal·lacions de protecció	321.210,62
Instal·lacions d'aire acondicionat	410.690,72
Instal·lacions de ventilació	34.415,42
Instal·lacions de comunicacions	180.107,38
Senyals dèbils	139.956,05
TOTAL PRESSUPOSTAT	8.977.836,73

4.3.2.2.1.8. Compliment de normatives

Tal i com hem vist anteriorment a l'apartat "normes urbanístiques", una obra d'aquesta dimensió està condicionada per un munt de lleis i normatives que determinen com a de ser el producte final. Per aquest motiu, en aquest apartat volem fer una recopilació de les normes que van condicionar cadascun dels aspectes del procés urbanístic i que van quedar recollides al projecte d'edificació de GCA Arquitectes Associats, ja que és important tenir en compte la legislació que va afectar el procés de remodelació de la construcció. Per fer-ho, però, dividirem les lleis segons la tipologia d'acció urbanística a la qual van afectar. A la vegada, cal recordar que tota la legislació compresa en aquest apartat fa referència a la que estava vigent en el moment d'iniciar l'obra, de manera que pot ser que no sigui l'actual en alguns casos. Dit això, són les següents:

Estructures

Accions a l'edificació:

- Norma Bàsica de l'edificació NBE-AE-88 "Accions a l'edificació", publicada al Reial Decret 1370/1988, d'11 de novembre, per part del Ministeri d'Obres Públiques i Urbanisme (BOE: 17-NOV-88).
- Norma de construcció sismorresistent NCSE-94, publicada al Reial Decret 2543/1994, de 29 de desembre, per part del Ministeri d'Obres Públiques, Transports i Medi Ambient (BOE: 9-FEB-95)

Acer:

- Norma Bàsica de l'edificació NBE-EA-95, publicada al Reial Decret 1829/1995, de 10 de novembre, per part del Ministeri d'Obres Públiques, Transports i Medi Ambient (BOE: 18-ENE-96). Condiciona les estructures d'acer de l'edificació.

Fàbrica de totxana:

- Norma Bàsica de l'edificació NBE-FL-90, publicada al Reial Decret 1723/1990, de 20 de desembre, per part del Ministeri d'Obres Públiques i Urbanisme (BOE: 4-ENE-91). Determina l'utilització de murs resistents de fàbrica de totxana.

Formigó:

- Instrucció de Formigó Estructural EHE, publicada al Reial Decret 2661/1998, d'11 de desembre, per part del Ministeri de Foment (BOE: 13-ENE-99).
- Instrucció per al Projecte i l'execució de forjats unidireccionals de formigó armat o pretensat EF-96, publicada al Reial Decret 2608/1996, de 20 de desembre, per part del Ministeri de Foment (BOE: 27-MAR-97, després de correcció d'errors).

Forjats:

- Fabricació i ús d'elements resistents per a pisos i cobertes, publicat al Reial Decret 1630/1980, de 18 de juliol, per part de la Presidència del Govern (BOE: 8-AGO-80) i modificat amb l'Ordre de 29-NOV-89, del Ministeri d'Obres Públiques i Urbanisme (BOE: 16-DIC-89), i amb la Resolució de 30-ENE-97, del Ministeri de Foment (BOE: 6-MAR-97).

Instal·lacions:

Aigua:

- Normes Bàsiques per a les instal·lacions interiors de subministrament d'aigua, publicades a l'Ordre de 9-DIC-75, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 12-FEB-76, després de correcció d'errors), i modificades amb la Resolució de 14-FEB-80, de la Direcció General de l'Energia (BOE: 7-MAR-80).

Ascensors:

- Reglament d'aparells d'elevació i manteniment dels mateixos, publicat al Reial Decret 2291/1985, de 8 de novembre, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 11-DIC-85).
- Instrucció tècnica complementària ITC-MIE-AEM 1 (referent als ascensors electromecànics), publicada a l'Ordre de 23-SEP-87, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 12-MAY-88, després de correcció d'errors), i modificada amb l'Ordre de

12-SEP-91, del Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme (BOE: 12-OCT-91, després de correcció d'errors).

- Prescripcions tècniques no previstes a la ITC-MIE-AEM 1, del Reglament d'aparells d'elevació i manutenció dels mateixos, publicades a la Resolució de 27-ABR-92, per part de la Direcció General de Política Tecnològica del Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme (BOE: 15-MAY-92).
- Disposicions d'aplicació de la Directiva del Parlament Europeu i del Consell 95/16/CE, sobre ascensors, publicades al Reial Decret 1314/1997, de 1-AGO-97, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 28-JUL-98, després de correcció d'errors).

Audiovisuals i antenes:

- Infraestructures comuns als edificis per a l'accés als serveis de telecomunicacions, publicat al Reial Decret Llei 1/1998, de 27-FEB-98, per part de la Prefectura de l'Estat (BOE: 28-FEB-98).
- Reglament regulador de les infraestructures comuns de telecomunicacions per a l'accés als serveis de telecomunicació a l'interior dels edificis i de l'activitat d'instal·lació d'equips i sistemes de telecomunicacions, publicat al Reial Decret 279/1999, de 22-FEB-99, per part del Ministeri de Foment (9-MAR-99).

Calefacció, climatització i aigua calenta sanitària:

- Reglament d'instal·lacions tèrmiques als edificis RITE i instruccions tècniques complementàries ITE, publicats al Reial Decret 1751/1998, de 31 de juliol, per part del Ministeri de la Presidència (BOE: 5-AGO-98).
- Reglament d'instal·lacions de gas en locals destinats a usos domèstics, col·lectius o comercials, publicat al Reial Decret 1853/1993, de 22 d'octubre, per part del Ministeri de la Presidència (BOE: 26-ABR-86, després de correcció d'errors).
- Instrucció sobre documentació i posada en servei de les instal·lacions receptores de gasos combustibles, publicat a l'Ordre de 17-DIC-85, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 26-ABR-86, després de correcció d'errors).
- Reglament sobre instal·lacions d'emmagatzematge de gasos líquids del petroli (GLP) en dipòsits fixes, publicat a l'Ordre de 29-ENE-86, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 10-JUN-86, després de correcció d'errors).
- Reglament de xarxes i escomeses de combustibles gasosos i instruccions "MIG", publicat a l'Ordre de 18-NOV-74, per part del Ministeri d'Indústria (BOE: 6-DIC-74), i modificat per l'Ordre de 26-OCT-83, l'Ordre de 6-JUL-84, l'Ordre de 9-MAR-94 i l'Ordre de 29-MAY-98, totes elles del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 11-JUN-98, catalogació definitiva després de les successives modificacions).
- Instrucció tècnica complementària MI-IP 03 d'instal·lacions petrolíferes per a ús propi, publicada al Reial Decret 1427/1997, de 15 de setembre, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 24-ENE-98, després de correcció d'errors).

Electricitat:

- Reglament electrotècnic per baixa tensió REBT, publicat al Decret 2413/1973, de 20 de setembre, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 9-OCT-73), i modificat pel Reial Decret 2295/1985, de 9 d'octubre, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 12-DES-85).

- Aprovació de les instruccions complementàries MI-BT del REBT, publicada a l'Ordre de 31-OCT-73, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 27, 28, 29 i 31-DIC-73) i modificada per l'Ordre de 19-DIC-77, l'Ordre de 11-JUL-83, l'Ordre de 30-JUL-81, l'Ordre de 5-ABR-84 i l'Ordre de 13-ENE-88, totes elles del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 25-MAR-88, catalogació definitiva després de les successives modificacions i una vegada havent corregit errors).
- Aplicació de les instruccions complementàries MI-BT del REBT, publicada a l'Ordre de 6-ABR-74, per part del Ministeri d'Indústria (BOE: 15-ABR-74).
- REBT mesura d'aïllament de les instal·lacions, publicat a la Resolució de 30-ABR-74, per part de la Direcció General de l'Energia (BOE: 7-MAY-74).
- Instrucció complementària MI-BT 004 del REBT (normes UNE d'obligat compliment), publicada a l'Ordre de 5-JUN-82, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 12-JUN-82).
- Adaptació al progrés tècnic de la instrucció tècnica complementària MI-BT 044 del REBT, publicada a l'Ordre de 22-NOV-95, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 23-FEB-96, després de correcció d'errors).
- Modificació de la Instrucció tècnica complementària ITC-MI-BT 026 del REBT, publicada a l'Ordre de 13-ENE-88, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 25-MAR-88, després de correcció d'errors).
- Adaptació al progrés tècnic de la Instrucció tècnica complementària ITC-MI-BT 026 del REBT, publicada a l'Ordre de 24-JUL-92, per part del Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme (BOE: 4-AGO-92).
- Nova adaptació al progrés tècnic de la Instrucció tècnica complementària ITC-MI-BT 026 del REBT, publicada a l'Ordre de 29-JUL-98, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 7-AGO-98).
- Autorització per a l'ús de sistemes d'instal·lacions amb conductors aïllats sota canals protectors de material plàstic, publicada a la Resolució de 18-ENE-88, per part de la Direcció General d'Innovació Industrial (BOE: 19-FEB-88).

Instal·lacions de protecció contra incendis

- Reglament d'instal·lacions de protecció contra incendis, publicat al Reial Decret 1942/1993, de 5 de novembre, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 7-MAY-94, després de correcció d'errors).
- Normes de procediment i desenvolupament del Reial Decret anterior, pel qual s'aprova el Reglament d'instal·lacions de protecció contra incendis, publicades a l'Ordre de 16-ABR-98, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 28-ABR-98).

Cobertes:

Cobertes:

- Norma bàsica de l'edificació NBE-QB-90 de cobertes amb materials bituminosos, publicada al Reial Decret 1572/1990, de 30 de novembre, per part del Ministeri d'Obres Públiques i Urbanisme (BOE: 7-DIC-90), i actualitzada per l'Ordre de 5-JUL-96, per part del Ministeri de Foment (BOE: 25-JUL-96).

Protecció:

Aïllament acústic:

- Norma Bàsica de l'edificació NBE-CA-88 de condicions acústiques dels edificis, publicada a l'Ordre de 29-SEP-88, per part del Ministeri d'Obres Públiques i Urbanisme (BOE: 8-OCT-88).

Aïllament tèrmic:

- Norma Bàsica NBE-CT-79 sobre condicions tèrmiques dels edificis, publicada al Reial Decret 2429/1979, de 6 de juliol, per part de la Presidència del Govern (BOE: 22-OCT-79).

Protecció contra incendis:

- Norma bàsica d'edificació NBE-CPI-96 sobre condicions de protecció contra incendis als edificis, publicada al Reial Decret 2177/1996, de 4 d'octubre, per part del Ministeri de Foment (BOE: 13-NOV-96, després de correcció d'errors).

Seguretat i salut en les obres de construcció:

- Reial Decret 1627/1997, de 24 d'octubre, sobre disposicions mínimes de seguretat i salut a les obres de construcció. Publicat per part del Ministeri de la Presidència (BOE: 25-OCT-97).
- Llei 31/1995 sobre Prevenció de Riscos Laborals. Publicada per la Prefectura de l'Estat (BOE: 10-NOV-95).
- Reglament dels Serveis de Prevenció, publicat al Reial Decret 39/1997, de 17 de gener, per part del Ministeri de Treball i Assumptes socials (BOE: 31-ENE-97), i modificat pel Reial Decret 780/1998, de 30 d'abril, per part del mateix Ministeri (BOE: 1-MAY-98).
- Reial Decret 485/1997, de 14 d'abril, sobre senyalització de seguretat al treball. Publicat per part del Ministeri de Treball i Assumptes Socials (BOE: 23-ABR-97).
- Reial Decret 486/1997, de 14 d'abril, sobre seguretat i salut als llocs de treball. Publicat per part del Ministeri de Treball i Assumptes Socials (BOE: 23-ABR-97).
- Reial Decret 487/1997, de 14 d'abril, sobre manipulació de càrregues. Publicat per part del Ministeri de Treball i Assumptes Socials (BOE: 23-ABR-97).
- Reial Decret 773/1997, de 30 de maig, sobre utilització d'equips de protecció individual. Publicat per part del Ministeri de Treball i Assumptes Socials (BOE: 12-JUN-97).
- Reial Decret 1215/1997, de 18 de juliol, sobre utilització d'equips de treball. Publicat per part del Ministeri de Treball i Assumptes Socials (BOE: 7-AGO-97).

Barreres arquitectòniques:

Barreres arquitectòniques:

- Reial Decret 556/1989, de 19 de maig, sobre mesures mínimes d'accessibilitat als edificis. Publicat per part del Ministeri d'Obres Públiques i Urbanisme (BOE: 23-MAY-89).

Varis:

Instruccions i plecs de recepció:

- Plec general de condicions per a la recepció de totxanes ceràmiques en les obres (RL-88), publicat a l'ordre de 27-JUL-88, per part del Ministeri de Relacions amb les Corts i amb la Secretaria del Govern (BOE: 3-AGO-88).
- Plec general de condicions per a recepció de guixos i estuc en les obres de construcció (RC-97), publicat a l'Ordre de 31-MAY-85, per part del Ministeri de la Presidència del Govern (BOE: 10-JUN-85).
- Instrucció per a la recepció de ciments (RC-97), publicada al Reial Decret 776/1997, de 30 de maig, per part del Ministeri de Relacions amb les Corts i amb la Secretaria del Govern (BOE: 13-JUN-97).

Medi ambient:

- Reglament d'activitats molestes, insalubres, nocives i perilloses, publicat al Decret 2414/1961, de 30 de novembre (BOE: 7-MAR-62, després de correcció d'errors).
- Instruccions complementàries per a l'aplicació del Reglament d'activitats molestes, insalubres, nocives i perilloses, publicades a l'Ordre de 15-MAR-63, per part del Ministeri de la Governació (BOE: 2-ABR-63).

Altres:

- Reglament dels serveis de Correus, publicat al Decret 1653/1964, de 14 de maig, per part del Ministeri de la Governació (BOE: 9-JUL-64, després de correcció d'errors), i modificat per l'Ordre de 14-AGO-71, per part del mateix Ministeri (BOE: 3-SEP-71).

Homologació i especificacions tècniques per a productes de construcció:

Acer:

- Reial Decret 2365/1985, de 20 de novembre, sobre utilització d'armadures actives d'acer per formigó pretensat. Publicat pel Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 21-DIC-85).
- Reial Decret 2702/1985, de 18 de desembre, sobre utilització de filferros trefilats llisos i corrugats per malles electrosoldades i biguetes semiresistents de formigó armat per a la construcció. Publicat pel Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 28-FEB-86).

Aïllament:

- Reial Decret 2709/1985, de 27 de desembre, sobre les especificacions tècniques dels poliestirens expandits utilitzats amb aïllament tèrmic i la seva homologació. Publicat pel Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 5-JUN-86, després de correcció d'errors).
- Reial Decret 1637/1986, de 13 de juny, sobre les especificacions tècniques de productes de fibra de vidre per l'aïllament tèrmic i la seva homologació. Publicat pel Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 27-OCT-86, després de correcció d'errors).

Alumini:

- Reial Decret 2699/1985, de 27 de desembre, sobre especificacions tècniques de perfils extruïts d'alumini i les seves aleacions i homologació. Publicat pel Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 22-FEB-86).

Blindatges:

- Ordre de 13-MAR-86 sobre especificacions tècniques de blindatges transparents i translúcids i la seva homologació. Publicada pel Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 8-ABR-86) i modificada per l'Ordre de 6-AGO-86, del Ministeri de Treball, Indústria i Energia (BOE: 11-SEP-86).

Calefacció:

- Reial Decret 2532/1985, de 18 de desembre, sobre especificacions tècniques de xemeneies modulars metàl·liques i la seva homologació. Publicat pel Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 3-ENE-86).
- Normes tècniques de radiadors convectors de calefacció per fluids i la seva homologació, publicades al Reial Decret 3089/1982, de 15 d'octubre, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 22-NOV-82).
- Normes tècniques sobre assaigs per homologació de radiadors i convectors per mitjà de fluids, publicades a l'Ordre de 10-FEB-83, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 15-FEB-83).
- Complement de les Normes tècniques sobre assaigs per a la homologació de radiadors i convectors mitjançant fluids, publicat al Reial Decret 363/1984, de 22 de febrer, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 25-FEB-84).
- Aplicació de la Directiva del Consell de les Comunitats Europees 90/396/CEE, sobre rendiment per les calderes noves d'aigua calenta alimentades per combustibles líquids o gasosos, publicada al Reial Decret 275/1995, de 24 de febrer, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 26-MAY-95, després de correcció d'errors).
- Aplicació de la Directiva del Consell de les Comunitats Europees 90/396/CEE, sobre aparells de gas, publicada al Reial Decret 1428/1992, de 27 de novembre, per part del Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme (BOE: 27-ENE-93, després de correcció d'errors), i modificada pel Reial Decret 276/1995, de 24 de febrer, publicat pel mateix ministeri (BOE: 27-MAR-95).
- Homologació de cremadors i reglamentació per homologar combustibles líquids a les instal·lacions fixes, publicades a l'Ordre de 10-DIC-75, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 30-DIC-75).

Ciment:

- Reial Decret 1313/1988, de 28 d'octubre, sobre la obligatorietat d'homologació dels ciments per a la fabricació de formigons i morters, publicat pel Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 4-NOV-88), i modificat per l'Ordre de 28-JUN-89, l'Ordre de 28-DIC-89, l'Ordre de 4-FEB-92 i l'Ordre de 21-MAY-97, per part del Ministeri de Relacions amb les Corts i amb la Secretaria del Govern (les tres primeres) i el Ministeri de la Presidència (l'última). Publicada al BOE la versió definitiva després de les successives modificacions el 26 de maig de 1997.

Cobertes:

- Ordre de 12-MAR-86 sobre productes bituminosos per a impermeabilització de cobertes a l'edificació, publicada pel Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 22-MAR-86).

Electricitat:

- Reial Decret 7/1988, de 8 de gener, sobre exigències de seguretat de material elèctric destinat a ser utilitzat en determinats límits de tensió, publicat pel Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 14-ENE-88).
- Desenvolupament i complement del Reial Decret 7/1988, de 8 de gener, publicat a l'Ordre de 6-JUN-89, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 21-JUN-89), actualitzat amb la Resolució de 24-OCT-95 de la Direcció General de Qualitat i Seguretat Industrial (BOE: 17-NOV-95) i la Resolució de 20-MAR-96 de la mateixa institució (BOE: 6-ABR-96), i modificat amb el Reial Decret 154/1995, de 3 de febrer, publicat per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 22-MAR-95, després de correcció d'errors).
- Reglament de comptadors d'ús de corrent classe 2, publicat al Reial Decret 875/1984, de 28 de març, per part de la Presidència del Govern (BOE: 22-OCT-84, després de correcció d'errors).

Forjats:

- Reial Decret 1630/1980, de 18 de juliol, sobre la fabricació i l'ús d'elements resistents per a pisos i cobertes. Publicat per la Presidència del Govern (BOE: 8-AGO-80), modificat per l'Ordre de 29-NOV-89 del Ministeri d'Obres Públiques i Urbanisme (BOE: 16-DIC-89), i actualitzat per la Resolució de 30-ENE-97 del Ministeri de Foment (BOE: 6-MAR-97).

Sanejament, aixetes i fontaneria:

- Normes tècniques sobre aixetes sanitàries per a locals d'higiene corporal, cuines i galeries i la seva homologació, publicades al Reial Decret 358/1985, de 23 de gener, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 22-MAR-85).
- Normes tècniques sobre condicions per a la homologació d'aixetes, publicades a l'Ordre de 15-ABR-85, per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 27-ABR-85, després de correcció d'errors).
- Ordre de 14-MAY-86 sobre especificacions tècniques dels aparells sanitaris ceràmics per als locals d'higiene corporal, cuines, galeries i la seva homologació. Publicada per part del Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 4-JUL-86), i modificada per l'Ordre de 23-DIC-86, publicada per part del mateix Ministeri (BOE: 21/22-ENE-87).

Guix i estuc:

- Reial Decret 1312/1986, de 25 d'abril, sobre la utilització de guixos i estucs per a la construcció i especificacions tècniques dels prefabricats de guixos i estucs. Publicat pel Ministeri d'Indústria i Energia (BOE: 7-OCT-86, després de correcció d'errors).

Compliment de normativa tèrmica i acústica:

Normativa tèrmica i acústica:

- Norma reglamentària d'edificació sobre aïllament tèrmic NRE-AT-87, publicada al Decret 124/1987, de 29 de gener, i modificada per l'Ordre de 27-ABR-87.

4.3.2.2.2. Projecte d'implantació del parc empresarial

4.3.2.2.2.1. Qüestions generals

Abans de començar a parlar dels serveis físics i immaterials que es puguin portar a terme al TCM7 i de la distribució dels espais del mateix, cal considerar diferents factors que ajudaran a replantejar el model d'una manera més eficient i beneficiosa per a tots els agents que hi intervenen. En primer lloc, el nostre projecte, basant-se en la realitat de què actualment el major volum de demanda d'espais ve donat pel parc empresarial, proposa destinar la major part de les noves oficines que es puguin crear a satisfer aquesta necessitat i ampliar el parc. D'aquesta manera, tot i que en un principi la intenció principal era la d'ampliar el viver d'empreses, la Incubadora no creixerà en un nombre molt elevat d'oficines, ja que l'estudi de la situació actual d'aquest equipament dona a conèixer que és un servei estable, però que no necessita una ampliació molt urgent degut a l'elevada rotació de projectes i el lent creixement en nombre d'empreses instal·lades que hi ha hagut al llarg dels anys. Tot i això, el viver és una infraestructura essencial per al TecnoCampus si es vol incentivar l'emprenedoria i la creació de noves propostes que aportin solucions i innovació al teixit empresarial de Mataró. En aquest sentit, també es podria prioritzar la quantitat de projectes per davant de la qualitat dels mateixos, situació a partir de la qual si que es podria generar un gran volum de demanda, però és més beneficiós ser prudent i canalitzar bé els recursos i les oportunitats per a evitar, d'entre altres coses, la frustració derivada del fracàs empresarial. Per aquest motiu, és especialment rellevant seguir apostant per la Incubadora i la manera com el TecnoCampus l'està gestionant actualment. En tot cas, es poden millorar certs aspectes i, en aquest projecte, nosaltres intentarem fer propostes de millora per a solucionar les inquietuds que, algunes de les empreses del viver, ens van plantejar.

A banda d'això, un altre aspecte molt general sobre aquesta qüestió seria seguir apostant per la innovació i la utilització de la tecnologia com a aspectes claus per a permetre que noves empreses es puguin instal·lar als equipaments del TecnoCampus. En aquest sentit, la fundació podria buscar, dins dels paràmetres de normalitat institucional i d'igualtat d'oportunitats, tres tipus de perfils d'empreses innovadores. El primer model seria el de l'empresa relacionada amb el tèxtil, ja que Mataró té una important relació a nivell històric i social amb aquest tipus de manufactura. En aquest sentit, s'hauria de seguir potenciant projectes com el Reimagine Textile i donant suport a empreses com les que hi havia instal·lades a la Incubadora al juny del 2019 (ZER Collection i NEON). El segon perfil de projecte que es podria buscar seria el d'empresa relacionada amb el món de la salut, ja que es tracta d'un sector que ha crescut i creixerà en els pròxims anys i que disposa d'importants referències a Catalunya. A més, s'aprofitaria l'impuls que pot generar l'Escola Superior de Ciències de la Salut. Per últim, el tercer model seria el de l'empresa d'innovació tecnològica relacionada amb la sostenibilitat i la creació de productes "eco-friendly", ja que es tracta d'un sector que, a banda de la seva importància en la reformulació del model de vida dels humans, està creixent i creixerà i necessita noves idees que puguin donar solucions a la greu situació climàtica. Aprofitant aquest últim apunt, a més, també seria convenient, si la ciutat es posiciona clarament en la lluita contra el canvi climàtic i es porten a terme les mesures plantejades per les administracions públiques, la creació d'un nexa que permeti treballar conjuntament al TecnoCampus amb el futur Parc Maresme Circular. Alhora, si s'incrementés la relació entre aquests dos equipaments, també s'hauria d'incrementar la col·laboració entre la fundació TecnoCampus i la fundació Unió de Cooperadors, així com

entre els seus respectius vivers, per a seguir treballant en el projecte d'una ciutat oberta, moderna i amb intenció de lluitar pel seu teixit empresarial.

Com a última qüestió, cal especificar que la rehabilitació de l'antiga seu de Caixa Laietana significaria posar en mans del TecnoCampus una nova infraestructura a partir de la qual poder desenvolupar el seu paper de parc tecnològic i d'element vertebrador de la capital del Maresme. En aquest sentit, el parc empresarial de l'edifici TCM7 no deixaria de ser una ampliació de la infraestructura que actualment ja existeix i la creació de nous serveis, propostes o mesures no seria més que una millora del que ja ofereix la fundació actualment a nivell de serveis a les empreses. D'aquesta manera, l'organigrama de llocs de treball, la subcontractació d'empreses, el disseny de l'espai o altres aspectes més tècnics i relacionats amb la pròpia institució, seguiria replicant el model amb el qual ja compta el TecnoCampus avui en dia.

Abans de passar a especificar-ho tot, la distribució que nosaltres plantejaríem del nou complex seria la de destinar a parc empresarial i Incubadora les dues plantes superiors, a recepció i espai polivalent la planta baixa, a sales de descans, d'actes i oficines la planta zero i a pàrquing el subterrani -2. A més a més, a la part posterior de la planta baixa s'habilitaria una oficina bancària de l'entitat financera Bankia i el subterrani -1 es llogaria per a magatzem o qualsevol altra finalitat.

4.3.2.2.2.El nom de l'edifici

Tal i com ja hem mencionat en un apartat anterior, proposem dos noms per a l'antiga seu de Caixa Laietana en cas d'integrar-se la mateixa en el complex TecnoCampus. D'una banda, si seguíssim la tradició que la fundació té alhora de batejar les seves infraestructures, a la construcció li correspondria l'acrònim de TCM7, ja que l'última seu inaugurada va ser el TCM6, el conjunt d'equipaments que es troben ubicats a l'edifici del Rengle. D'altra banda, nosaltres proposem la utilització del nom "Edifici Laietana". D'aquesta manera, es rendiria tribut a l'entitat financera que va manar aixecar l'edifici i que és part de la història, bona i dolenta, de la ciutat de Mataró. A més, aquesta acció dotaria de personalitat a la construcció, la diferenciaria de la competència i tot plegat podria servir com a estratègia de màrqueting. Així mateix, es podria intentar recuperar algun antic rètol de la caixa d'estalvis per a decorar la façana de l'edifici, els seus voltants o simplement per a instal·lar la paraula "Laietana" a sobre de la marquesina, tal i com ja havia succeït en el passat.

En tot cas, per un període de temps ampliable s'hauria d'esponsoritzar de manera gratuïta el nom del complex, de manera que aquest passaria a ser el de "Edifici Bankia-Laietana". D'aquesta manera, es compliria amb un dels punts del pacte entre el banc i l'Ajuntament que nosaltres plantegem per a la cessió permanent de la construcció.

4.3.2.2.3.Compliment del pacte amb Bankia

Tal i com ja hem anat anunciant al llarg del treball, una vegada desapareguda Caixa Laietana, l'edifici que contenia la seva seu va passar a ser propietat de Bankia, de manera que la seva utilització com a nou equipament pel TecnoCampus solament seria possible si, els tres agents implicats (fundació, banc i Ajuntament), arriben a un acord de cessió. De fet, és ben sabut que el consistori ha estat mantenint negociacions al llarg d'aquests últims anys per a fer-se amb la construcció, però encara no hi ha hagut acord, tal i com ens va comentar l'alcalde, David Bote, durant l'entrevista que vam mantenir amb ell a la planta noble de la Casa Consistorial. En

aquesta direcció, a l'apartat "anàlisi de necessitats, procés de compra i hàbits de consum", proposem quatre mesures que es podrien tenir en compte de cara a facilitar punts de trobada entre l'Ajuntament i Bankia a les negociacions que les dues institucions puguin estar portant a terme. El primer punt, tal i com ja hem expressat a l'anterior apartat, seria l'esponsorització gratuïta per part de l'entitat financera del nom del complex per un període prorrogable de 15 anys, de manera que el nom comercial de la nova seu estigui constituït, en part, de les sigles del banc. La segona mesura que es podria tenir compte seria la de adequar part de la planta baixa del nou equipament amb l'objectiu de què, Bankia, pugui traslladar allà la seva oficina central a Mataró. D'aquesta manera, l'entitat financera podria unificar processos i traslladar part de la seva activitat en el nou equipament, així com disposar d'una major visibilitat al poder comptar amb una seu de referència tal i com la va tenir, en el seu moment, l'extinta Caixa Laietana. A més a més, la presència d'una oficina bancària a la zona podria ser molt beneficiosa per a l'entitat que la regenta, ja que estem parlant d'un pol que està experimentant un fort canvi urbanístic i que ha d'esdevenir una de les zones més potents a nivell empresarial i d'impuls estratègic de la ciutat de Mataró. D'entre altres coses, el TecnoCampus ha de vertebrar la columna central d'un districte pel qual s'apostarà en un futur immediat. En aquest sentit, accions com la municipalització de la nacional al seu pas per la capital del Maresme, la millora del port, l'aproximació d'aquesta infraestructura a la ciutat, la remodelació del traçat ferroviari, l'impuls a projectes urbanístics a la vessant marítima o la millora dels accessos a la ciutat són exemples de què s'estan movent coses amb l'objectiu de connectar una zona fins ara inhòspita per als mataronins i promoure com a eix central un dels motors de la Mataró del present i del futur. Per tot això, creiem que seria interessant per a una entitat financera com Bankia disposar d'una oficina bancària a una zona on es poden generar moltes oportunitats. A més a més, el manteniment d'una relació fluïda i de col·laboració amb el TecnoCampus significaria la generació de nous horitzons per a les dues institucions i l'obertura d'una via que podria ser molt fructífera. Tornant a l'oficina bancària, però, caldria especificar que la remodelació de la mateixa quedaria inclosa dins del pressupost de la fundació i l'Ajuntament per a la remodelació general de l'edifici. En aquest sentit, les despeses generades d'adequar el local, seguint les directrius de disseny de l'entitat financera, quedarien sufragades per les dues institucions municipals. No obstant això, les despeses materials per la compra de mobiliari o altres elements derivats de l'activitat pròpia d'una oficina bancària haurien d'anar a càrrec de Bankia. Així mateix, el projecte podria contemplar la rehabilitació de l'antic caixer de Caixa Laietana que hi ha al carrer Puig i Pidemunt i la instal·lació de nous a l'interior de l'equipament si això últim es considerés necessari. En el cas del caixer original, però, caldria especificar que potser seria útil traslladar-lo a la vessant del carrer Serra i Moret o instal·lar-lo a l'interior de la finca per la part posterior, ja que és aquí on s'habilitaria l'entrada independent a l'oficina bancària. D'altra banda, també seria necessari mencionar que la distribució del local hauria de dissenyar-se segons les necessitats i la voluntat de Bankia. D'aquesta manera, en el nostre projecte solament contemplarem la delimitació de l'oficina bancària de la resta del complex TecnoCampus. Més tècnicament, el local faria 16 metres d'amplada i 43,5 de llargada, és a dir, tindria una superfície de 704,7 metres quadrats. Es situaria a la part posterior de la planta baixa de l'edifici de manera que es pogués entrar directament a ell a través de la porta habilitada en el seu moment al nexa de comunicació posterior. Disposaria de lavabos per a homes i dones, una habitació de telecomunicacions i un quartet de neteja, tres equipaments que suposarien la incorporació de 73,92 metres quadrats nous a la superfície anteriorment mencionada. Pel que fa als límits de l'oficina bancària, tot el perímetre interior estaria conformat per parets massisses que comptarien amb alguna porta a través de la qual es pogués accedir a la resta de la planta baixa en casos excepcionals. Així

mateix i considerant que a través de l'accés posterior també es pot accedir a la resta de plantes de l'edificació, tant superiors com subterrànies, s'haurien d'instal·lar els sistemes de seguretat necessaris per a garantir que gent externa al TecnoCampus o Bankia no pogués entrar al complex per una zona on no hi hauria taulells de recepció. En aquest sentit, els sistemes haurien d'estar dissenyats de tal manera que no es pogués accedir sense l'eina necessària per a fer-ho, però que és pogués sortir de forma automàtica i sense haver d'emprar cap mena de truc. Pel que fa a la gent que podria disposar de clau per entrar-hi, estaríem parlant del personal de l'oficina bancària i del TecnoCampus.

En el cas de la tercera mesura proposada, la mateixa consistiria en què el TecnoCampus i l'Ajuntament prioritzessin els préstecs oferts per Bankia a l'hora de buscar el finançament necessari per a reformar l'edifici. D'aquesta manera, també es podria buscar una col·laboració en aquesta matèria més enllà del pacte en sí al que puguin arribar les diferents institucions implicades per a la cessió de l'antiga seu de Caixa Laietana. Finalment, la última proposta a incorporar a la negociació podria ser la de crear un conveni entre la fundació i l'entitat bancària de cara a promocionar entre aquelles empreses que necessitin un impuls econòmic un producte financer que hagi sigut dissenyat especialment per l'entitat bancària tenint en compte les necessitats de les empreses presents al parc empresarial en el seu camí cap a la consolidació i el creixement empresarial. En referència a aquesta qüestió, però, el TecnoCampus solament hauria d'exercir el paper de mediador entre els diferents projectes instal·lats i Bankia i tot s'hauria d'enquadrar dins de la legislació vigent. D'altra banda, un hipotètic producte financer que es podria aplicar seria un que combinés el model de préstec tradicional i la recuperació d'un tant per cent de la quota sufragada. En aquest sentit, el model consistiria en què, Bankia, hauria d'ingressar la quantitat citada al compte corrent de l'empresa en qüestió, de manera que s'incrementés les reserves dels emprenedors impulsors de projectes innovadors. Per a fer-ho rentable, però, hauríem de parlar d'uns interessos no molt elevats en quant al retorn dels préstecs i d'uns interessos generosos pel que fa a la recuperació per part de les empreses dels diners perduts amb l'amortització de torn. D'aquesta manera, es tractaria d'un model que, a l'hora de generar beneficis, buscaria més la quantitat oferta d'aquest tipus de productes financers, que la qualitat monetària dels mateixos.

En conclusió, la possible integració de Bankia dins del projecte TecnoCampus podria servir, bàsicament, per a introduir millores en la relació de la fundació amb inversors externs, així com per a facilitar nous recursos a les empreses en una matèria clau com és el món de les finances en l'entorn empresarial i en la idiosincràsia d'un parc tecnològic com el TecnoCampus.

4.3.2.2.4. Situació del soterrani -2

Quan es va remodelar al 2002 "l'Edifici Laietana" es va preveure habilitar un total de 261 places de pàrquing: 136 a l'exterior i 125 al subterrani -2. D'aquesta manera, es van afegir 61 noves places i es va dotar la finca d'un carril de circumval·lació i una rampa per a afavorir el moviment dels cotxes per la parcel·la. Solament l'ampliació va fer créixer la superfície útil total del pàrquing interior en 2783,95 metres quadrats nous. Segons s'especifica en el projecte d'obra, a més, el número de places de pàrquing que es van habilitar en el seu moment ja anava d'acord amb la hipotètica ocupació que havia de tenir la seu, ja que es va preveure que, en total, a l'edifici hi treballarien cada dia unes 250 persones. Traslladant-ho a la situació actual i replicant el model del TecnoCampus, tots aquells emprenedors, empresaris, treballadors o clients que

volguessin accedir al pàrquing, haurien de pagar una quota per a aparcar l'automòbil seguint els preus que ja utilitza la fundació al seu emplaçament actual i que es mostren a la següent taula:

Tipus d'abonament	Preu (sense IVA)
Lloguer mensual plaça d'aparcament	48,67€
Abonament de 80 hores	29,09€
Abonament de 120 hores	33,64€
Tiquet de cortesia per 1 hora	1,72€
Quota anual pàrquing de bicicletes (BiciParc)	8,26€

D'aquesta manera, es tractaria de mantenir tota la infraestructura que ja existeix a l'antiga seu de Caixa Laietana per tal de seguir disposant d'aquest servei. Tot i així, caldria introduir diverses millores a banda de la reforma que es pugui fer amb l'objectiu de retornar al pàrquing la seva plena operativitat. En primer lloc, la conversió del pàrquing en un equipament de pagament significaria que s'hauria d'instal·lar al recinte totes aquelles màquines que permetessin automatitzar la venda de tiquets, el pagament dels mateixos i l'entrada i la sortida dels vehicles. Així mateix, s'haurien d'adoptar les mesures de vigilància i seguretat necessàries i s'hauria de contractar el personal que permetés desenvolupar el servei ofert. Aquesta qüestió, però, també provocaria un replantejament pel que fa a l'entrada i sortida de cotxes i vianants, ja que, si bé actualment hi ha tres entrades, que són les que es troben a les confluències entre el carrer Puig i Pidemunt i l'Avinguda Lluís Companys, els carrers Pablo Iglesias i Puig i Pidemunt i l'Avinguda Lluís Companys i el carrer Serra i Moret, la instal·lació de les màquines necessàries per a fer efectiu el pàrquing de pagament serien un impediment físic per a la lliure circulació. En aquest sentit, caldria considerar diferents aspectes. Primerament, l'entrada ubicada a la confluència entre l'Avinguda Lluís Companys i el carrer Puig i Pidemunt podria no obrir-se, de manera que no seria ni necessari equipar aquest accés. Això es podria fer perquè l'entrada principal per a cotxes es troba a la cantonada oposada, és a dir, a la confluència entre els carrers Puig i Pidemunt i Pablo Iglesias, i degut a què no es tracta d'un accés útil per als vianants. En aquesta direcció, solament caldria equipar i obrir diàriament els accessos situats als carrers Serra i Moret i Pablo Iglesias. Pel que fa a l'accés de les persones al parc, o bé s'hauria d'habilitar una nova entrada d'exclusiu ús per a vianants o bé s'hauria d'aprofitar els accessos actuals adaptant-los de tal manera que, sense generar una gran despesa ni canvis en el que ja està construït, els individus poguessin accedir pel mateix lloc que els cotxes però amb el marge necessari per a passar còmodament i amb la garantia de no posar en perill la seva integritat física.

Un altre factor a tenir en compte seria l'adequació dels preus per a les places de pàrquing ubicades a l'exterior, ja que és comprensible que no és el mateix disposar d'una plaça d'aparcament a l'interior d'un edifici que a l'exterior del mateix degut a aspectes com la lliure exposició a la climatologia. Per aquest motiu, nosaltres plantejem la reducció del preu de les tarifes en un 15% per a aquells vehicles que vulguin estacionar a cel obert. D'aquesta manera, la taula de preus per a aquestes persones seria la següent:

Tipus d'abonament	Preu (sense IVA)
Lloguer mensual plaça d'aparcament	41,37€
Abonament de 80 hores	24,73€
Abonament de 120 hores	28,60€
Tiquet de cortesia per 1 hora	1,46€
Quota anual pàrquing de bicicletes (BiciParc)	8,26€

A banda del que s'ha mencionat anteriorment, també proposem analitzar una nova via per a treure rendiment al pàrquing que es pugui habilitar al TCM7. En aquest sentit, la nostra proposta seria que, en funció de la demanda de places de pàrquing que pugui haver durant les primeres jornades en què l'edifici estigui totalment operatiu, el pàrquing sigui obert als ciutadans i ciutadanes de Mataró previ pagament de la quota corresponent. En aquest sentit, la ciutat podria comptar amb un nou equipament d'aquest tipus a les portes del centre històric i en una zona que ha crescut molt durant els últims 10 anys i que seguirà creixent en el futur. En tot cas, però, la composició de la infraestructura actual presenta dificultats alhora de buscar un model factible a través del qual "municipalitzar" l'aparcament de la fundació. Primerament, s'hauria d'instaurar un horari d'accés al pàrquing que podria ser el següent:

Horari setmanal del pàrquing	
Dies de la setmana	Hores de lliure accés
Dilluns, dimarts, dimecres i dijous	7:00 - 23:00
Divendres	7:00 - 22:00
Dissabte i diumenge	8:00 - 22:00

El fet de tenir obert el pàrquing suposaria haver d'obrir les portes d'accés a la finca. Aquesta acció, si es fes de manera descontrolada, podria ser molt perjudicial, ja que, no portar a terme mesures preventives i tenint en compte que les instal·lacions es troben al rovell de l'ou de l'oci nocturn de Mataró (l'edifici està rodejat per tres equipaments de primer nivell en aquesta matèria), podria suposar que les mateixes es convertissin en la diana de múltiples actes de vandalisme. El problema, però, es podria agreujar encara més si considerem que a través dels nexes de comunicació es pot arribar a qualsevol de les plantes. Per aquest motiu, la primera solució seria determinar un horari flexible per al pàrquing i, en conseqüència, per al parc empresarial, ja que, si es tanquen els accessos a l'aparcament, s'estarien tancant els accessos a tot el complex. La segona mesura seria la de contractar persones encarregades de la vigilància del parc, individus que es podrien recolzar en les instal·lacions de videovigilància existents. Finalment, la última acció i una de les més importants seria la de dissenyar un sistema de seguretat que evités que persones externes al TecnoCampus i sense el permís de la fundació

poguessin entrar a les diferents plantes solament pel fet d'haver accedit al pàrquing, tal i com plantejem a l'apartat "comunicació a través dels nexes de comunicació".

Per últim, aprofitant la quota anual per al pàrquing de bicicletes que hi ha a la ubicació actual del TecnoCampus, seria interessant portar a terme una mesura semblant a "l'Edifici Laietana". Per a fer-ho, de fet, solament s'hauria d'habilitar una zona a l'exterior de l'equipament que repliqués el model que ja fa servir la fundació. En el cas del número de places que es podrien crear per a les bicicletes, això dependria de la demanda que el TecnoCampus ha experimentat al llarg dels anys que ha ofert aquest servei als integrants del parc tecnològic. A la vegada, potser també seria útil plantejar la idea de crear alguna zona destinada a aparcament de motos, ja que el model de pàrquing actual solament disposa de places per a vehicles de quatre rodes.

4.3.2.2.5. Situació del soterrani -1

El soterrani -1, amb una superfície útil que supera els 2773,45 metres quadrats, va acollir, en el seu moment, els magatzems, l'arxiu i la reserva logística de l'antiga seu de Caixa Laietana. La seva distribució, tal i com hem comentat en apartats anteriors, és bastant complexa i compta amb múltiples passadissos i sales interconnectades. Al tractar-se d'un soterrani, no disposa de vistes a l'exterior, a menys que per la banda del carrer Pablo Iglesias hi hagin finestres que donin al "fossar" sobre el qual es situa "El Peix del Maresme". Aquest fet i tot i que a la planta zero sí s'habilitarien oficines a la zona on hi ha els suposats finestrals, és el principal problema de cara a convertir l'espai en part de l'ampliació del parc empresarial, ja que entenem que es tractaria d'una zona no molt còmoda per a treballar-hi i bastant desconnectada del que seria la resta de la infraestructura del TecnoCampus. En aquest sentit, la voluntat per part nostra seria la de plantejar que tota la planta es posés en lloguer, de manera que una entitat independent a la fundació mataronina pogués fer servir l'espai segons les seves necessitats i per a desenvolupar aquella activitat moralment correcta que li vingués en gust. D'aquesta manera, solament seria necessari que l'arrendatari en qüestió pagués les quotes mensuals que vindrien determinades pel preu del metre quadrat, xifra que s'establiria en els 16,35€ i que generaria uns ingressos anuals mínims de 544.150,89€. Per aquest motiu, les obres de remodelació i recuperació de l'operativitat de la planta serien mínimes, les justes per a recuperar la funcionalitat de les instal·lacions. En aquesta direcció, es deixaria total llibertat als arrendataris per a portar a terme aquelles reformes que consideressin necessàries i útils per al seu negoci.

D'altra banda, tot i que el nostre projecte en tot moment defensa el lloguer de la planta, també vol dissenyar una proposta d'ús en cas de què, per uns motius o altres, no es poguessin trobar clients interessats, factor que suposaria la pèrdua d'uns ingressos que podrien ser de gran utilitat. En aquest sentit, en cas de què no es trobés cap interessat, hi hauria diferents solucions. En primer lloc, es podria seguir amb la voluntat de llogar aquesta part de l'equipament i, per aquest motiu, es podrien crear diferents espais per a cedir-los per separat. Una altra opció seria la de cedir tota la planta a l'Ajuntament per a què hi instal·li allà serveis municipals, activitats o equipaments que es troben distribuïts per tot Mataró. Aquesta opció, vindria a integrar la proposta que l'ens municipal va fer i que ja ens va traslladar l'alcalde David Bote, ja que vindria a unificar en un mateix espai diferents instal·lacions distribuïdes per tota la ciutat, factor que suposaria, segurament, una reducció en les despeses a les que l'Ajuntament ha de fer front cada any, tal i com asseguren des de l'administració pública local. Finalment, la tercera opció seria la de emprar els magatzems i la infraestructura de la planta actual per a traslladar-hi allà l'arxiu i

els propis magatzems amb què el TecnoCampus compta actualment a la seva seu de l'Avinguda Ernest Lluch. Aquesta possibilitat, permetria reconvertir en aules universitàries o qualsevol altre equipament els espais on la fundació, en teoria, hi té guardada tota la seva informació d'arxiu i els productes del magatzem. De tota manera, també cal especificar que, si no s'aconseguís llogar la totalitat de la planta o alguna de les parts en què la mateixa es pogués dividir, es mantindria la infraestructura actual tal i com els plànols la mostren, és a dir, es conservaria la distribució d'espais i solament es portarien a terme aquelles reformes necessàries per a la plena operativitat de la planta.

4.3.2.2.2.6. El parc empresarial

Descomptant la situació dels dos subterranis ja mencionats, la resta de l'antiga seu de Caixa Laietana s'habilitaria per a acollir el TCM7, és a dir, l'ampliació del parc empresarial de la Fundació TecnoCampus Mataró-Maresme, tal i com detallarem a continuació.

4.3.2.2.2.6.1.Capacitat de la infraestructura

A la nova seu del TecnoCampus hi hauria espai per a 109 empreses. En aquest cas, s'habilitarien 98 oficines, a les plantes zero, primera i segona, per a l'ampliació del parc empresarial i, les 11 restants, que s'ubicarien a la planta baixa, haurien de satisfer una futura demanda que pogués provenir de la Incubadora. D'aquesta manera, gairebé s'aconseguiria igualar, en un únic edifici, el número d'oficines de què disposa el TecnoCampus actual. Entrant més a fons i en referència a la distribució, totes les oficines mantindrien les mateixes proporcions que els tres models d'espais per a empreses que hi ha actualment al TCM2. En aquesta direcció, totes les oficines serien de la categoria A, B o C i, per tant, farien 55,9 metres quadrats, 29,8 o 22,9, respectivament. Aquesta qüestió és especialment significativa, ja que, la quota ha pagar per part de l'empresari en qüestió, va en relació als metres quadrats de la seva oficina, de manera que és un factor a tenir en compte. Més concretament, també caldria especificar que, a la nova ubicació, solament hi hauria aquests tres models d'oficina, és a dir, no hi hauria espais més grans tal i com si hi ha a l'edifici TCM3. D'altra banda, el model d'oficina B seria el més habitual, ja que disposa de mesures intermitges. En aquest sentit, l'edifici comptaria amb 68 oficines del model B, 19 del model A i 22 del model C. Això no significaria, però, que, a petició dels empresaris o emprenedors, una empresa determinada pogués disposar de més d'un espai. De fet, això ja passa actualment al parc empresarial i seria d'utilitat en cas de satisfer les necessitats d'empreses amb més trajectòria, personal o equip de producció.

4.3.2.2.2.6.2.El preu

En el cas de la quantitat monetària que les empreses haurien de pagar mensualment pel lloguer de les oficines, la mateixa aniria estrictament relacionada amb el número de metres quadrats de l'espai en què es trobessin. En primer lloc, però, les quotes ha pagar per les empreses instal·lades a l'ampliació de la Incubadora serien les mateixes que ja s'apliquen actualment al viver d'empreses, és a dir, la quantitat a pagar no seria més elevada en funció dels metres que s'ocupessin, sinó que s'aniria incrementant al llarg dels tres anys que, suposadament, l'empresa en qüestió passés al TCM7. En aqueta direcció, els preus a la Incubadora serien els següents:

Any d'estada a la incubadora	Preu mensual del m² segons any (sense IVA)
Primer	9€
Segon	11€
Tercer	14€

En el cas de les quotes per a les empreses del parc empresarial, les mateixes dependrien del valor que tingués, en cada cas, el metre quadrat. D'aquesta manera, si bé a la infraestructura actual el preu de la unitat de superfície és més car a les plantes superiors i va rebaixant el seu valor a mesura que les oficines van creixent progressivament en una mateixa planta, a l'Edifici Laietana solament es compliria la segona mesura, és a dir, per oficines més grans a una planta, menys valor de la quantitat a pagar per metre quadrat. I és que, tot i que si es podria aplicar l'augment progressiu segons la situació de la planta en qüestió, entenem que, al no agafar tanta altura com si que ho fan les dues torres de la seu actual, no seria convenient aplicar les taxes que, al TCM2 i TCM3, comencen a posar-se en pràctica a partir de la cinquena planta. En tot cas, es mantindrien els criteris del TecnoCampus i, per tant, les superfícies a partir de les quals s'aplicaria un preu del metre quadrat o un altre. Per tot això, tot plegat quedaria així:

Planta edifici	Superfície de les oficines	
	23-30 m²	56 m²
Planta zero	16,35€/m ²	15,67€/m ²
Planta primera	16,35€/m ²	15,67€/m ²
Planta segona	16,35€/m ²	15,67€/m ²

Com es pot veure, els models d'oficina B i C seguirien les quotes que s'aplicarien a oficines compreses entre els 23 i els 30 metres quadrats mentre que, el tipus d'oficina A, seguiria les quotes pròpies dels espais de 56 metres quadrats.

4.3.2.2.6.3.Planta zero

Al primer nivell subterrani, tal i com es pot consultar en els plànols compresos en els pròxims apartats o als annexos, hi hauria dos grans nuclis que s'estructurarien a banda i banda del passadís que comunicaria, en línia recta, el nexa de comunicació central amb el posterior. Al cantó de l'Avinguda Lluís Companys, totes les estàncies es conservarien de la distribució original plantejada en el moment de redacció del projecte urbanístic. En aquest sentit, el

corredor donaria accés a diferents sales interconnectades i de funcionalitat diversa. En primer lloc, al costat del nexa de comunicació posterior hi hauria una gran sala d'actes. Immediatament al costat i al centre del passadís, hi hauria d'haver l'entrada a tres aules de reunions o formació de mateixes proporcions. Finalment, al costat del nexa de comunicació principal hi hauria l'accés a un vestíbul que, al seu torn, permetria entrar a una gran sala comunal i de descans per als emprenedors i empresaris del parc. Així mateix, a través d'aquest espai també es podria accedir a un altre corredor la funcionalitat del qual seria donar accés, per la part posterior, a les tres aules i a la sala d'actes ja mencionades, així com a una altra sala de reunions més gran. Per la seva part, a la banda del carrer Pablo Iglesias, hi hauria una part del parc empresarial. A ella es podria accedir per tres vies de comunicació situades estratègicament als laterals i al mig del passadís que travessaria tota la planta. Precisament, entre aquestes tres vies hi hauria tres sales de reunions i un Lab, és a dir, un espai més original i amb material específic on poder treballar cooperativament o fer reunions. Una vegada havent passat aquesta regió, la zona d'oficines quedaria estructurada a partir d'un passadís de circumval·lació. En quant als despatxos, en aquesta zona hi hauria 16, 10 dels quals ocuparien tota la franja de finestres amb vistes al carrer Pablo Iglesias. Així mateix, hi hauria dos illes de tres despatxos cadascuna situades a banda i banda de la zona central que quedaria entre la filera de despatxos i la de sales de reunions. Precisament, enmig d'aquestes dues illes hi hauria una zona comunal de grans dimensions on, els empresaris i emprenedors podrien descansar. Com a últim apunt, també caldria especificar que, els nexes de comunicació, no patirien cap mena de modificació.

4.3.2.2.2.6.4. Planta baixa

A la vessant del carrer Pablo Iglesias es situa l'entrada principal a l'edifici. A partir d'aquesta, s'obre un gran vestíbul on es situa el taulell i una sèrie de despatxos que, en aquest cas i estructurats per un passadís interior, equivaldrien a una gran zona d'administració i una oficina que es podria habilitar per al personal de recepció. Tornant al vestíbul, però, el mateix acabaria donant al nexa de comunicació principal. Una vegada havent passat aquest, s'arribaria a un gran espai que serviria de distribuïdor dels diferents equipaments que es trobarien ubicats a la vessant nord de l'edificació. Concretament, aquest espai polivalent, on es podrien habilitar vitrines, pantalles o altres utensilis mitjançant els quals poder promocionar les empreses del parc, donaria accés, per la banda de l'Avinguda Lluís Companys, a un gran recinte que hauria de servir d'espai multiusos en el qual poder desenvolupar actes de diferent categoria, exposicions o activitats culturals, tal i com queda proposat a la proposta d'estratègia de màrqueting. D'aquesta manera, la paret que separaria aquesta gran sala del vestíbul en sí, podria ser desmuntable de tal manera que es pogués aconseguir una sala encara més gran si hi hagués la necessitat. A la vessant del carrer Pablo Iglesias, en canvi, hi hauria l'ampliació de la Incubadora del TecnoCampus. Més concretament, s'accediria per una porta de dimensió reduïda (per tal de buscar la privacitat és una zona amb bastant moviment) a la gran zona comunal que hi hauria davant de les oficines. De fet, aquesta ampliació comptaria amb 11 despatxos nous, tots ubicats al costat dels finestrals que donarien al carrer Pablo Iglesias. Per últim, entre la zona comunal i el vestíbul de distribució, hi hauria dues sales de reunions aprofitades de la infraestructura original, una de les quals es podria destinar a Lab. En última instància i considerant que els nexes de comunicació no patirien grans transformacions, hi hauria l'oficina bancària que se li hauria promès a Bankia. La mateixa, interconnectada a la resta de la planta a través de tres portes, ocuparia uns 700 metres quadrats a la part posterior de l'edifici. Tal i com hem dit en

altres apartats, disposaria d'entrada pròpia i aquesta es situaria al nexa de comunicació posterior.

4.3.2.2.6.5. Planta primera

En aquesta planta, a l'igual que a la segona, hi hauria una zona formada exclusivament per sales de reunions o altres equipaments complementaris al parc empresarial, i una altra integrada per les oficines pròpiament dites. Pel que fa a la primera, situada a la vessant sud de la planta, s'estructuraria a partir d'un passadís central que donaria accés a tots els equipaments compresos en aquesta zona de la planta. Concretament, a la vessant de l'Avinguda Lluís Companys hi hauria tres sales de reunions que disposarien de parets desmuntables de manera que, en cas de necessitat, es podrien adaptar els espais de la manera que més convingués. D'altra banda, a la vessant del carrer Pablo Iglesias hi hauria una altra sala de reunions i el Lab. Finalment, l'espai més gran d'aquesta zona, ubicat a la part més meridional de la planta, hauria d'acollir el FabLab, un equipament plantejat a partir de les demandes de les empreses de la Incubadora.

Per un altre cantó, a la vessant nord de la planta s'ubicarien les oficines del parc empresarial. Aquesta regió, s'estructuraria a partir d'una gran zona comunal que hauria de ser l'espai de trobada per a empresaris i emprenedors. En quant a la distribució de les oficines, hi hauria dos fileres arran de finestrals per la banda de l'Avinguda Lluís Companys i pel cantó del carrer Pablo Iglesias. Al mateix temps, un passadís de circumval·lació estructuraria la part interior de la planta que estaria formada, en aquest cas, per quatre illes d'oficines. Al cantó del nexa de comunicació central hi hauria dues i, a l'altre cantó, les altres dos. Més concretament, a la banda més meridional hi hauria espai per a 7 empreses mentre que, a la part més septentrional, s'haurien de crear 12 oficines. Aquesta diferència, poc significativa, vindria donada perquè, si bé a la banda del nexa de comunicació principal es tractaria de dos nuclis totalment aïllats, a la banda del nexa de comunicació les dues illes conformarien un espai més voluminós i unificat separat, exclusivament, per una curta via de comunicació que comunicaria, en línia recta, els dos nexes per qüestions de seguretat i de millora dels accessos. En el cas dels nexes de comunicació i tal i com ve sent habitual, els mateixos no patirien grans modificacions.

4.3.2.2.6.6. Planta segona

En el cas de la planta segona, l'estructuració seria idèntica a l'existent a la planta primera. Les úniques grans diferència, potser, tindrien lloc a la banda més meridional de l'edifici, és a dir, a la part coberta per la marquesina. A grans trets, en el lloc del FabLab hi hauria una gran sala de reunions que correspondria a l'antic recinte en què es portaven a terme les reunions del consell d'administració. D'altra banda, seguiria havent-hi una sala de reunions modulable, situada al mateix lloc que la de la planta primera, però de dimensions més reduïda i dividida solament en dues parts. Finalment, a l'altre cantó continuaria existint un Lab, en aquest cas una mica més estret, i una altra sala de reunions.

4.3.2.2.6.7. Disseny d'oficines

El disseny dels despatxos seguiria la línia del que ja existeix a la Incubadora d'empreses actual. No obstant això, per a les zones comunals s'hauria d'aconseguir una nova línia de disseny

diferenciada per a fer-les més agradables i eliminar la sensació de què solament es tracta de zones de pas. En conseqüència, s'hauria de seguir models d'altres vivers o parcs que disposin d'una visió més original o acurada de les zones de propietat compartida.

Per un altre cantó, totes les oficines disposarien d'una gran finestra que donaria a l'interior del recinte, tal i com ja existeix actualment a la Incubadora del TecnoCampus. D'aquesta manera, s'aconseguiria que la llum penetrés dins de l'edifici i que, les empreses sense vistes a l'exterior, poguessin disposar d'una font de llum solar. Tot i això, el vidre no tindria per què ser translúcid, és a dir, es podria buscar una combinació per la qual entrés la llum dins de les zones comunals, però que no es veiés l'interior de les oficines. D'aquesta manera, s'estaria mantenint la privacitat de les mateixes.

4.3.2.2.2.6.8. Sales de reunions i lab's

L'edifici disposarà de 13 sales de reunions: 4 a la segona planta, 4 a la primera, 2 a la planta baixa i 3 a la planta zero. Pel que fa al número de lab's, en total hi hauria 3: 1 a la segona planta, 1 a la primera i 1 a la planta zero. Finalment, hi hauria un FabLab, un espai equipat amb les eines necessàries per a què les empreses desenvolupin els seus prototips, que estaria situat a la primera planta.

4.3.2.2.2.7. Taules de superfícies

Seguint amb la distribució i la conformació dels diferents espais que formarien el nou complex TCM7, a les següents taules es recullen tots els equipaments que s'haurien d'habilitar, reformular o reformar per a fer realitat l'ampliació del parc empresarial del TecnoCampus. Novament i degut a què als soterranis -1 i -2 es mantindrien pràcticament en el seu estat original, solament es fa referència a les plantes zero, baixa, primera i segona, nivells que sí que experimentarien una forta transformació.

Planta Zero	
Equipament	Superfície (m ²)
Vestíbul central (nexa de comunicació central)	59,86
Muntacàrregues (nexa de comunicació central)	5,75
Vestíbul (nexa de comunicació central)	3,96
Escales (nexa de comunicació central)	30,38
Quartet de neteja (nexa de comunicació central)	4,93
Pati d'instal·lacions (nexa de comunicació central)	8,19
Pas (nexa de comunicació central)	15

Pas (nexa de comunicació central)	3,84
Serveis dones (nexa de comunicació central)	11,16
Serveis homes (nexa de comunicació central)	16,66
Ascensors (nexa de comunicació central)	10,29
Pati d'instal·lacions (nexa de comunicació central)	14,21
Pas (nexa de comunicació central)	14,25
Pas (nexa de comunicació central)	3,72
Serveis dones (nexa de comunicació central)	11,52
Serveis homes (nexa de comunicació central)	15,84
Pas (zona polivalent i de descans)	104
Vestíbul (zona polivalent i de descans)	94,25
Pas (zona polivalent i de descans)	105,08
Zona de descans (zona polivalent i de descans)	306,6
Cuina office (zona polivalent i de descans)	29,44
Sala de reunions (zona polivalent i de descans)	93,84
Sala de formació-reunions 1 (zona polivalent i de descans)	82,42
Sala de formació-reunions 2 (zona polivalent i de descans)	82,42
Sala de formació-reunions 3 (zona polivalent i de descans)	82,42
Sala d'actes (zona polivalent i de descans)	391,92
Vestíbul escala (nexa de comunicació posterior)	11,31
Vestíbul ascensors (nexa de comunicació posterior)	15,23
Ascensors (nexa de comunicació posterior)	8,8
Quartet neteja (nexa de comunicació posterior)	3,42
Pas (nexa de comunicació posterior)	5,39

Pati d'instal·lacions (nexa de comunicació posterior)	13,63
Serveis homes (nexa de comunicació posterior)	13,2
Serveis dones (nexa de comunicació posterior)	8,85
Escales (nexa de comunicació posterior)	27,28
Habitació de telecomunicacions (nexa de comunicació posterior)	15
Pas (nexa de comunicació posterior)	4,68
Quartet de neteja (nexa de comunicació posterior)	4,03
Pati d'instal·lacions (nexa de comunicació posterior)	15,19
Serveis dones (nexa de comunicació posterior)	10,23
Serveis homes (nexa de comunicació posterior)	14,85
Oficina 1	55,9
Oficina 2	29,8
Oficina 3	29,8
Oficina 4	29,8
Oficina 5	22,9
Oficina 6	22,9
Oficina 7	22,9
Oficina 8	29,8
Oficina 9	29,8
Oficina 10	55,9
Oficina 11	55,9
Oficina 12	29,8
Oficina 13	29,8
Oficina 14	55,9

Oficina 15	29,8
Oficina 16	29,8
Pas	47,35
Pas	85,12
Pas	85,12
Pas	47,35
Zona comunal	161,98
Sala de reunions 1	48,3
Lab	30,29
Sala de reunions 2	51,66
Sala de reunions 3	18,48
Superfície total	2.909,19

Planta Baixa	
Equipament	Superfície (m²)
Oficina bancària	704,4
Serveis homes (oficina)	19,02
Serveis dones (oficina)	9,9
Pas (oficina)	6,2
Quartet de neteja (oficina)	4,05
Pati d'instal·lacions (oficina)	13,73
Sala tècnica de telecomunicacions (oficina)	15,05
Vestíbul nexa de comunicació posterior	37,1
Escales nexa de comunicació posterior	24,8
Ascensors nexa de comunicació posterior	9,14
Oficina Incubadora 1 (model A)	55,90
Oficina Incubadora 2 (model B)	29,80
Oficina Incubadora 3 (model B)	29,80
Oficina Incubadora 4 (model B)	29,80

Oficina Incubadora 5 (model C)	22,90
Oficina Incubadora 6 (model C)	22,90
Oficina Incubadora 7 (model C)	22,90
Oficina Incubadora 8 (model B)	29,80
Oficina Incubadora 9 (model B)	29,80
Oficina Incubadora 10 (model B)	29,80
Oficina Incubadora 11 (model B)	29,80
Sala de reunions 1 (Incubadora)	23
Sala de reunions 2 (Incubadora)	33,58
Zona comunal Incubadora	350,63
Serveis homes (Incubadora)	19,91
Serveis dones (Incubadora)	9,74
Pas (Incubadora)	7,14
Pati d'instal·lacions (Incubadora)	13,95
Quartet de neteja (Incubadora)	4,12
Vestíbul central (entre la Incubadora i la sala d'exposicions)	335,28
Sala d'exposicions (espai polivalent)	698,21
Taulell de recepció	19,25
Arxiu/Despatx de recepció	25,04
Zona d'administració	119,28
Pas	19,34
Vestíbul general de l'edifici (el de l'entrada)	213,31
Vestíbul (nexa de comunicació central)	55,08
Pas (nexa de comunicació central)	17,28
Ascensors (nexa de comunicació central)	10,23
Pas (nexa de comunicació central)	6,96
Pas (nexa de comunicació central)	5,78
Serveis homes (nexa de comunicació central)	18,24

Serveis dones (nexa de comunicació central)	9,9
Muntacàrregues (nexa de comunicació central)	4,62
Escales (nexa de comunicació central)	38,16
Serveis minusvàlids (nexa de comunicació central)	4,8
Pati d'instal·lacions (nexa de comunicació central)	8,99
Pas (nexa de comunicació central)	22,56
Pas (nexa de comunicació central)	7,25
Pas (nexa de comunicació central)	5,87
Serveis homes (nexa de comunicació central)	16,49
Serveis dones (nexa de comunicació central)	10,23
Vestíbul (nexa original)	55,04
Escala (nexa original)	26,22
Muntacàrregues (nexa original)	5,61
Serveis (nexa original)	10,2
Ascensors (nexa original)	6,6
Quartet maquinària ascensors (nexa original)	5,58
Quartet sense utilitat prevista (nexa original)	1,8
Pas (nexa original)	19,07
Pas (nexa original)	15,66
Sala sense utilitat prevista (nexa original)	86,84
Total superfície	3539,38

Planta Primera	
Equipament	Superfície (m²)
Oficina 1 (parc)	55,9
Oficina 2 (parc)	29,8
Oficina 3 (parc)	29,8

Oficina 4 (parc)	29,8
Oficina 5 (parc)	22,9
Oficina 6 (parc)	22,9
Oficina 7 (parc)	22,9
Oficina 8 (parc)	29,8
Oficina 9 (parc)	29,8
Oficina 10 (parc)	29,8
Oficina 11 (parc)	29,8
Oficina 12 (parc)	55,9
Oficina 13 (parc)	29,8
Oficina 14 (parc)	29,8
Oficina 15 (parc)	55,9
Oficina 16 (parc)	29,8
Oficina 17 (parc)	29,8
Oficina 18 (parc)	22,9
Oficina 19 (parc)	22,9
Oficina 20 (parc)	29,8
Oficina 21 (parc)	29,8
Oficina 22 (parc)	29,8
Oficina 23 (parc)	29,8
Oficina 24 (parc)	29,8
Oficina 25 (parc)	55,9
Oficina 26 (parc)	55,9
Oficina 27 (parc)	29,8
Oficina 28 (parc)	29,8
Oficina 29 (parc)	29,8
Oficina 30 (parc)	22,9
Oficina 31 (parc)	22,9
Oficina 32 (parc)	22,9

Oficina 33 (parc)	29,8
Oficina 34 (parc)	29,8
Oficina 35 (parc)	29,8
Oficina 36 (parc)	29,8
Pas (parc)	89,02
Pas (parc)	89,02
Pas (parc)	85,78
Pas (parc)	85,78
Zona comunal (parc)	599,52
Vestíbul (parc)	160,5
Pas (parc)	27,28
Vestíbul (nexa de comunicació posterior)	27,84
Ascensors (nexa de comunicació posterior)	8,93
Pati d'instal·lacions(nexa de comunicació posterior)	13,50
Pas (nexa de comunicació posterior)	5,98
Quartet de neteja (nexa de comunicació posterior)	3,77
Serveis homes (nexa de comunicació posterior)	17,76
Serveis dones (nexa de comunicació posterior)	10,23
Escales (nexa de comunicació posterior)	31,5
Habitació de telecomunicacions (nexa de comunicació posterior)	16,8
Quartet de neteja (nexa de comunicació posterior)	3,9
Pati d'instal·lacions (nexa de comunicació posterior)	13,95
Pas (nexa de comunicació posterior)	7,14
Serveis Dones (nexa de comunicació posterior)	10,23

Serveis Homes (nexa de comunicació posterior)	18
Pas (nexa de comunicació central)	35,75
Pas (nexa de comunicació central)	7,5
Pas (nexa de comunicació central)	5,95
Serveis dones (nexa de comunicació central)	10,23
Serveis homes (nexa de comunicació central)	17,46
Quartet de neteja (nexa de comunicació central)	3,19
Pati d'instal·lacions (nexa de comunicació central)	8,99
Escales (nexa de comunicació central)	37,71
Muntacàrregues (nexa de comunicació central)	5,29
Vestíbul (nexa de comunicació central)	59
Ascensors (nexa de comunicació central)	10,34
Pas (nexa de comunicació central)	18,5
Pas (nexa de comunicació central)	7
Pati d'instal·lacions (nexa de comunicació central)	13,92
Pas (nexa de comunicació central)	6,12
Serveis homes (nexa de comunicació central)	16,56
Serveis dones (nexa de comunicació central)	10,23
Pas	51,86
Lab	63,23
Sala de reunions 1	65,65
Sala de reunions 2	60,18
Sala de reunions 3	60,18
Sala de reunions 4	60,18
FabLab	190,58
Serveis	29,34

Escala	14,62
Vestíbul	5,19
Habitació sense utilitat prevista	3,89
Superfície total	3.353,17

Planta Segona	
Equipament	Superfície (m²)
Oficina 1 (parc)	55,9
Oficina 2 (parc)	29,8
Oficina 3 (parc)	29,8
Oficina 4 (parc)	29,8
Oficina 5 (parc)	22,9
Oficina 6 (parc)	22,9
Oficina 7 (parc)	22,9
Oficina 8 (parc)	29,8
Oficina 9 (parc)	29,8
Oficina 10 (parc)	29,8
Oficina 11 (parc)	29,8
Oficina 12 (parc)	55,9
Oficina 13 (parc)	29,8
Oficina 14 (parc)	29,8
Oficina 15 (parc)	55,9
Oficina 16 (parc)	29,8
Oficina 17 (parc)	29,8
Oficina 18 (parc)	22,9
Oficina 19 (parc)	22,9
Oficina 20 (parc)	29,8
Oficina 21 (parc)	29,8
Oficina 22 (parc)	29,8

Oficina 23 (parc)	29,8
Oficina 24 (parc)	29,8
Oficina 25 (parc)	55,9
Oficina 26 (parc)	55,9
Oficina 27 (parc)	29,8
Oficina 28 (parc)	29,8
Oficina 29 (parc)	29,8
Oficina 30 (parc)	22,9
Oficina 31 (parc)	22,9
Oficina 32 (parc)	22,9
Oficina 33 (parc)	29,8
Oficina 34 (parc)	29,8
Oficina 35 (parc)	29,8
Oficina 36 (parc)	29,8
Pas (parc)	89,02
Pas (parc)	89,02
Pas (parc)	85,78
Pas (parc)	85,78
Zona comunal (parc)	599,52
Vestíbul (parc)	160,5
Pas (parc)	27,28
Vestíbul (nexe de comunicació posterior)	27,84
Ascensors (nexe de comunicació posterior)	8,93
Pati d'instal·lacions(nexe de comunicació posterior)	13,50

Pas (nexa de comunicació posterior)	5,98
Quartet de neteja (nexa de comunicació posterior)	3,77
Serveis homes (nexa de comunicació posterior)	17,76
Serveis dones (nexa de comunicació posterior)	10,23
Escales (nexa de comunicació posterior)	31,5
Habitació de telecomunicacions (nexa de comunicació posterior)	16,8
Quartet de neteja (nexa de comunicació posterior)	3,9
Pati d'instal·lacions (nexa de comunicació posterior)	13,95
Pas (nexa de comunicació posterior)	7,14
Serveis Dones (nexa de comunicació posterior)	10,23
Serveis Homes (nexa de comunicació posterior)	18
Pas (nexa de comunicació central)	35,75
Pas (nexa de comunicació central)	7,5
Pas (nexa de comunicació central)	5,95
Serveis dones (nexa de comunicació central)	10,23
Serveis homes (nexa de comunicació central)	17,46
Quartet de neteja (nexa de comunicació central)	3,19
Pati d'instal·lacions (nexa de comunicació central)	8,99
Escales (nexa de comunicació central)	37,71

Muntacàrregues (nexa de comunicació central)	5,29
Vestíbul (nexa de comunicació central)	59
Ascensors (nexa de comunicació central)	10,34
Pas (nexa de comunicació central)	18,5
Pas (nexa de comunicació central)	7
Pati d'instal·lacions (nexa de comunicació central)	13,92
Pas (nexa de comunicació central)	6,12
Serveis homes (nexa de comunicació central)	16,56
Serveis dones (nexa de comunicació central)	10,23
Sala de reunions 1	182,6
Serveis	37,13
Pas	82,88
Habitació magatzem	15,5
Escales	13,11
Habitació sense utilitat prevista	3,12
Quartet neteja	31,92
Lab	33,84
Sala de reunions 2	51,45
Sala de reunions 3	83,46
Sala de reunions 4	83,46
Superfície total	3.366,74

4.3.2.2.8. Propostes per a donar resposta a les demandes de les empreses

Una vegada havent conegut algunes de les demandes de les empreses del TecnoCampus, que han estat plantejades en altres apartats, hem dissenyat les següents mesures amb l'objectiu de solucionar les mancances de la infraestructura actual. Són les següents:

- Per incrementar la proactivitat de la incubadora en quant a trobades útils amb les altres empreses de l'edifici es podria definir un nou càrrec, en aquest cas anomenat Meeting Manager. La funció principal dels Meetings Managers serà la d'ajuntar o presentar formalment i únicament a aquelles empreses mitjançant l'enllaç de les quals poden sorgir acords de col·laboració. Aquests treballadors tindran un ampli coneixement de totes les empreses instal·lades però, al mateix temps, també de llurs necessitats i desitjos. Per tant, hauran de tenir unes bones habilitats comunicatives i socials per descobrir, en primer lloc, quines són les seves necessitats i, en segon lloc, presentar o derivar aquestes a l'empresa de l'edifici més adequada en cada cas. Aquesta nova proposta de networking serà totalment independent dels afterwork i s'anomenarà "Useful Meetings" o "trobades útils". D'aquesta manera, els Meetings Managers organitzaran les trobades útils (posant en contacte a les dues empreses via correu electrònic) i, a diferència dels afterwork, no es realitzaran en cap dia ni lloc concret, sinó que seran les mateixes empreses, aquelles que vulguin finalitats col·laboratives formals, les encarregades de reunir-se entre elles en el lloc i moment acordat (solució a demanda expressada per Mr.Wolf Lab, Inviertis i Epinium).
- Per provocar el naixement de sinergies entre les empreses i el centre formatiu, els Meeting Managers, que coneixen tot allò relacionat amb el parc empresarial (tant les empreses com els emprenedors) i la universitat, seran els encarregats de contactar amb els empresaris per dirigir-los a un ambient més escolar. D'aquesta manera, els emprenedors tindran l'oportunitat d'explicar la seva experiència amb xerrades, tutoritzar TFG's i, àdhuc, localitzar (per a futures contractacions) a aquells alumnes que destaquin en l'àmbit d'interès de l'empresa (solució a demanda expressada per Inviertis i Epinium).
- Millora dels canals de comunicació amb un nou càrrec: els Communication Managers. Aquests seran els administradors del compte d'Instagram, els gestors de la web del TecnoCampus, els encarregats d'enviar constantment correus electrònics informatius a les empreses incubades i actualitzar les múltiples pantalles informatives repartides estratègicament per la nova infraestructura. Per tant, la seva funció és bàsicament informativa ja que hauran d'explicar a les noves incorporacions què hi ha a l'abast, on es pot accedir o quina és la tipologia de serveis. Al mateix temps, aquestes persones hauran de gestionar les estratègies de màrqueting necessàries per a promoure la figura del TecnoCampus dins de la ciutat de Mataró i per a millorar la connectivitat entre la universitat i el parc de tal manera que es pugui aprofitar i atraure el talent juvenil (solució a demanda expressada per Inviertis i Epinium).
- Incorporació d'un nou càrrec: els Development Managers. Aquests seran els encarregats de buscar equips d'experts (tant del TecnoCampus com de fora) especialitzats en diverses temàtiques per mentoritzar a les diverses Startups instal·lades. A banda de donar ajuda especialitzada, la seva funció es basa de garantir un acompanyament a les empreses instal·lades en tots els processos d'incubació (vegeu "els processos d'incubació" dins "els viviers d'empreses") i, per tant, són els encarregats de fer un

seguiment constant i preocupar-se per les seves necessitats. D'aquesta manera, no només les han ajudar-les a l'inici (durant la seva constitució) ni al final (sortida al mercat) sinó que també durant tot el procés intermedi, que precisament coincideix amb el període amb més dificultats (solució a demanda expressada per Hola Marketing, Inviertis i Diari Bitxos,).

- Creació d'una línia de préstecs fruit de l'acord amb l'entitat financera Bankia (solució a demanda expressada per Diari Bitxos).
- Incorporació d'un projector a cada sala de reunió (solució a demanda expressada per Thumblock).
- Incorporació de 30 pantalles informatives repartides per tot l'immoble (solució a demanda expressada per Inviertis).
- Posar una cabina a cada sala de reunió i cinc al OpenSpace per fer conference calls sense haver de reservar prèviament cap espai (solució a demanda expressada per Inviertis).
- Construcció de diversos Lab's o espais de creació (amb una pissarra, un projector, i mobiliari propi d'oficina per cada sala). Aquestes sales creatives són accessibles i, per tant, no s'ha d'enviar cap correu electrònic ni realitzar cap instància per fer-ne ús (solució a demanda expressada per Inviertis i Epinium).
- Incorporació de noves sales de reunions (amb el mobiliari d'oficina corresponent) per a descongestionar l'alta demanda que hi ha. Cal afegir que, a diferència del Lab, l'ús d'aquests espais sí requereix un avís a priori (solució a demanda expressada per Epinium).
- Incorporació d'un Laboratori o FabLab, és a dir, un espai a disposició de les empreses que, amb una reserva prèvia, els permeti desenvolupar els seus prototips de productes en presència de material i eines molt variades (solució a demanda expressada per Wipass).
- Millorar les zones comunals a partir d'un disseny més innovador i atractiu que "et fagi sentir com a casa" (solució a demanda expressada per Inviertis, Diari Bitxos i Hola Marketing).
- Incorporació d'alguna sala d'oci o zona de descans (solució a demanda expressada per Diari Bitxos).
- Adquisició de dues taules de ping pong, dues de billar i dues televisions per a les zones d'oci i descans (solució a demanda expressada per Diari Bitxos).
- Incorporació d'un servei addicional de lloguer de mobiliari completament opcional i de gran importància ja que a priori les oficines, a diferència del OpenSpace, no són espais moblats, sinó que les empreses han de comprar tot el necessari per la seva oficina. D'aquesta manera, s'abarateixen els costos necessaris durant la primera fase d'incubació i s'optimitzen els recursos de l'emprenedor que, en aquest cas, corresponen als diners i al temps (vegeu l'Annex 1).
- Incorporació de descomptes, encara que siguin mínims, per a aquells emprenedors i empresaris que vagin cada dia al bar o amb molta regularitat (solució a demanda expressada per Thumblock i Wipass).
- Potenciar la pre-incubadora (ubicada al TCM2) de manera que segueixi sent una peça fonamental en l'aproximació dels estudiants a l'ambient empresarial (solució a demanda expressada per Wipass).
- Creació d'un programa pel qual, les empreses del parc o la Incubadora i el TecnoCampus puguin negociar la introducció de prototips dins de les aules o equipaments de la

fundació de tal manera que es puguin testar i introduir parcialment al mercat (solució a demanda expressada per Wipass).

- Instal·lació de 9 màquines de vending de productes saludables (solució a demanda expressada per Epinium).
- Millora de la velocitat d'internet (solució a demanda expressada per Epinium).

4.3.2.2.9. Comunicació a través dels nexes

Com és evident, la interconnexió i la coordinació en un mateix edifici d'equipaments totalment diferenciats té moltes coses bones, però també hi ha aspectes de difícil conjuntura i situacions en què és difícil estructurar totes les peces en la mateixa direcció. En el cas del TCM7, l'ampliació del parc empresarial del TecnoCampus s'assentaria en un equipament on, a banda de les instal·lacions dedicades a ampliar el projecte de la fundació mataronina, hi hauria una oficina bancària, un pàrquing de lliure accés per als ciutadans que ho desitgin previ pagament de la quota d'entrada corresponent i tota una planta (subterrània) llogada a una empresa o entitat externa al TecnoCampus, l'Ajuntament i inclús Bankia. Si bé la convivència de tots aquests elements no hauria de ser un problema, la qüestió es troba en coordinar els diferents agents amb l'objectiu d'evitar la lliure circulació per l'edifici de persones no autoritzades per cap de les institucions i empreses assentades, ja que això pot ser un gran problema per, d'altres coses, la seguretat de totes les persones que puguin treballar a l'edifici. En aquest sentit, s'han de dissenyar estratègies per les quals, sense trencar amb la manera de procedir de cadascuna de les entitats implicades, es pugui aconseguir aquesta fita comuna. D'aquesta manera, tal i com hem comentat en anteriors apartats, la creació d'un horari pel pàrquing condicionaria, per exemple, l'accés al parc empresarial, a l'oficina bancària i al subterrani llogat. En qualsevol cas, la taula horària plantejada seria suficientment flexible com per no ser un impediment per a tots els integrants i clients de les diferents entitats. Així mateix, altres mesures com la designació de vigilants o la utilització del sistema tancat de videovigilància afavoririen a tothom. El gran problema de seguretat, però, seria la utilització dels nexes de comunicació de l'edifici per part de persones no autoritzades, tal i com ja hem dit. I és que aquestes situacions podrien venir derivades de conjuntures molt simples. Un exemple clar seria, d'entre altres, la possibilitat de què una persona que hagués aparcat el seu automòbil al pàrquing pogués accedir a les plantes superiors, on s'hauria de situar el parc empresarial, sense que cap barrera li ho impedis. Per a solucionar-ho i comptant amb els tres nexes de comunicació disponibles, nosaltres plantejem una sèrie d'accions a portar a terme. En primer lloc, creiem que els muntacàrregues haurien de ser d'ús exclusiu per al personal de manteniment del parc empresarial, tot i que, sota permís de la fundació, els podrien utilitzar els altres agents amb seu a l'edifici sent supervisats pel personal ja mencionat. A l'entrada a l'oficina bancària, que coincideix amb el vestíbul del nexa posterior al seu pas per la planta baixa, s'hauria d'habilitar un sistema mitjançant el qual solament aquelles persones que disposessin de la clau necessària per a entrar a les escales o els ascensors, ho poguessin fer. Aquest mecanisme podria ser un sistema de clau i pany que activés els elevadors i obrís la porta del vestíbul que dona a les escales, un sistema de reconeixement per empremta dactilar, targetes personalitzades o qualsevol altre mecanisme que la tecnologia hagi desenvolupat durant els últims anys, sempre considerant que, per reduir despeses, s'hauria de triar la opció menys costosa, sempre que la mateixa sigui eficient i útil.

Seguint amb l'exemple, aquest sistema s'hauria de repetir als altres nexes de comunicació de l'edifici, concretament als de la planta baixa i als del subterrani -2, ja que a la resta de plantes es podria obviar considerant que per les mateixes ja solament s'hi mouria gent amb autorització

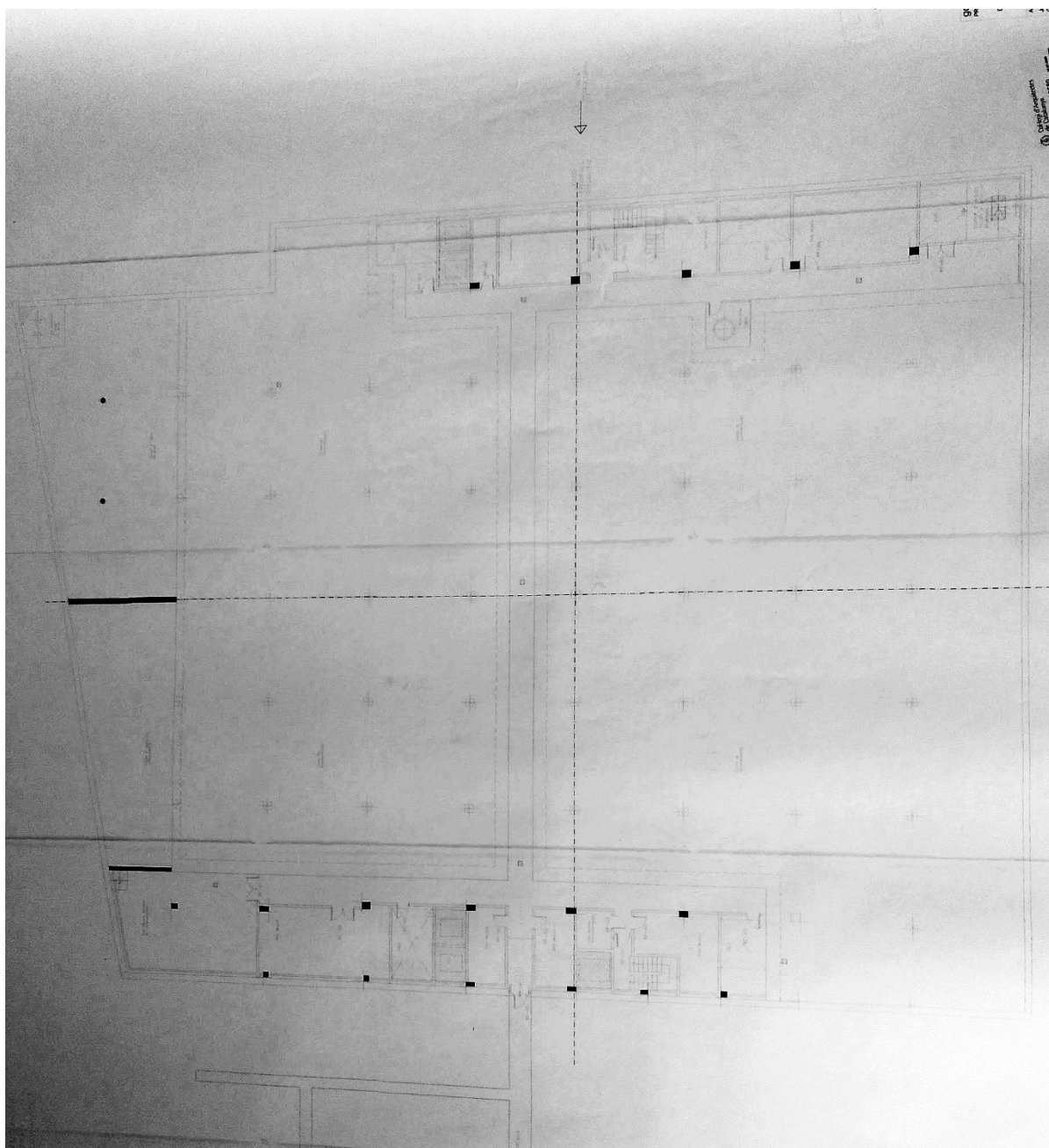
del TecnoCampus. D'altra banda, aprofitant que cada nexa de comunicació disposa de dos ascensors, es podrien destinar tres d'ells, un a cada nexa, a fer el recorregut existent i exclusiu entre el pàrquing i la planta baixa. D'aquesta manera, s'aconseguiria desplaçar els clients de l'aparcament des de l'interior de l'edifici fins a la planta a través de la qual podrien sortir. Per a fer-ho realitat, s'hauria de modificar la configuració dels ascensors i s'hauria d'integrar un lector a través del qual la màquina corresponent pogués validar el tiquet d'estància al pàrquing a l'hora de permetre baixar des de la planta baixa al subterrani. En conseqüència, totes aquestes mesures, juntament amb l'habilitació dels altres ascensors i infraestructures solament com a via d'accés per als treballadors del parc, evitarien que persones no autoritzades es moguessin lliurement per l'edifici i permetria la perfecta harmonia entre els diferents equipaments. Tot i així, també s'hauria de permetre que els arrendataris del subterrani -1 poguessin accedir a la planta que tindrien llogada. En aquest sentit, s'hauria d'habilitar un sistema de pany pel qual, per a accedir a la planta soterrani -1 mitjançant els ascensors comunals, solament servís introduir la clau corresponent. Ja per finalitzar, hauríem d'especificar que tot el sistema hauria de complir amb les normes de seguretat necessàries, així com amb el pla d'evacuació que es pogués redactar, ja que seria un problema que els sistemes de seguretat provoquessin greus incidents en una situació d'emergència. Per aquest motiu, totes les instal·lacions citades anteriorment haurien d'estar preparades per a desactivar el seu sistema i treballar de manera normal en moments en què es necessités evitar incidents i facilitar una evacuació ràpida, segura i ordenada.

4.3.2.2.3. Plànols

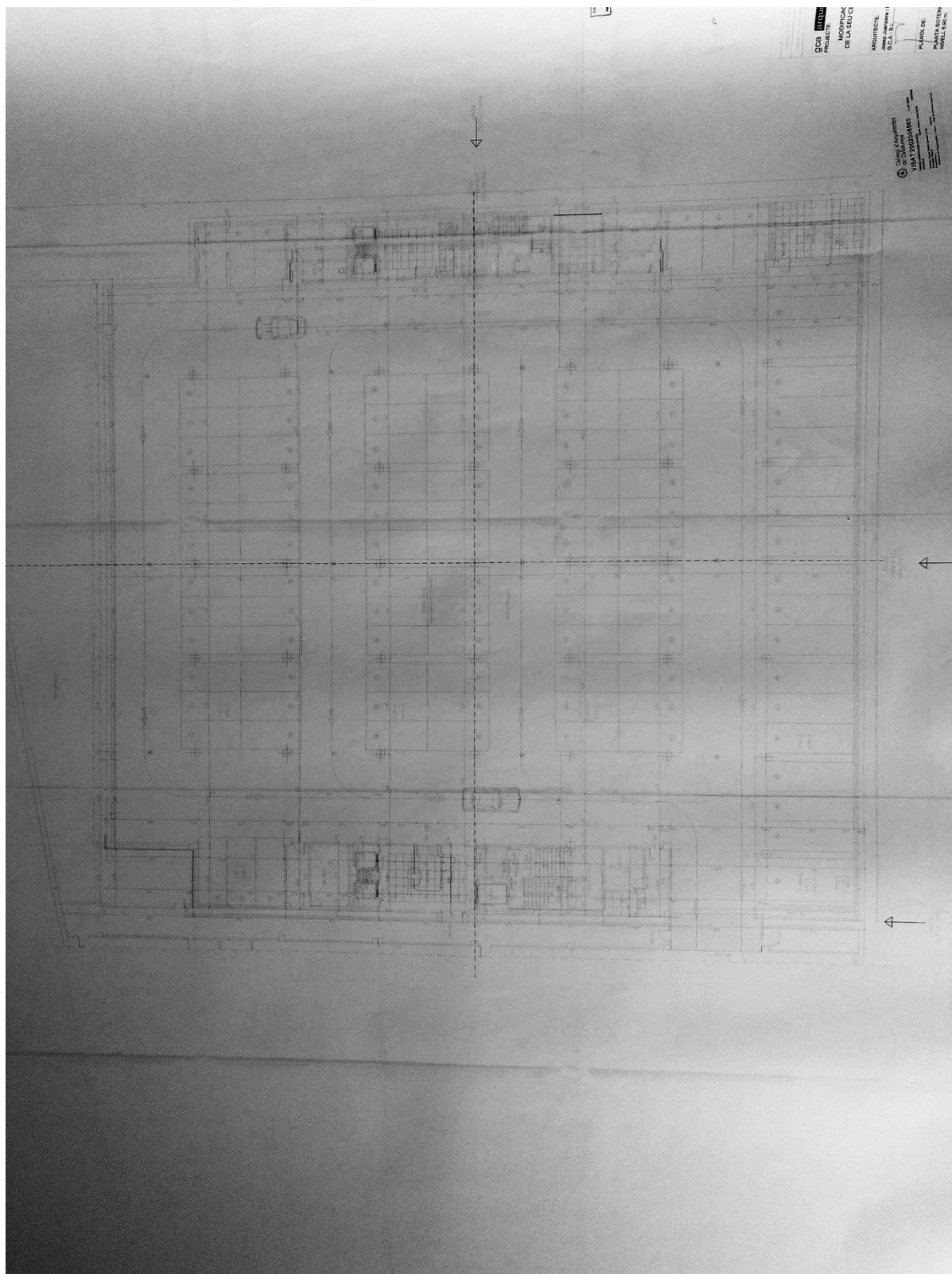
Una vegada havent explicat a fons factors com la història, la composició o la distribució de l'antiga seu de Caixa Laietana i la nostra proposta d'usos de la infraestructura actual, ara tocaria veure la distribució de tots els espais una vegada havent realitzat les obres de rehabilitació. Per fer-ho utilitzarem una comparativa entre els plànols originals i els plànols sorgits de la redistribució dels equipaments. Per a més detall, però, recomanem consultar els plànols compresos als annexes.

4.3.2.2.3.1. Plànols originals

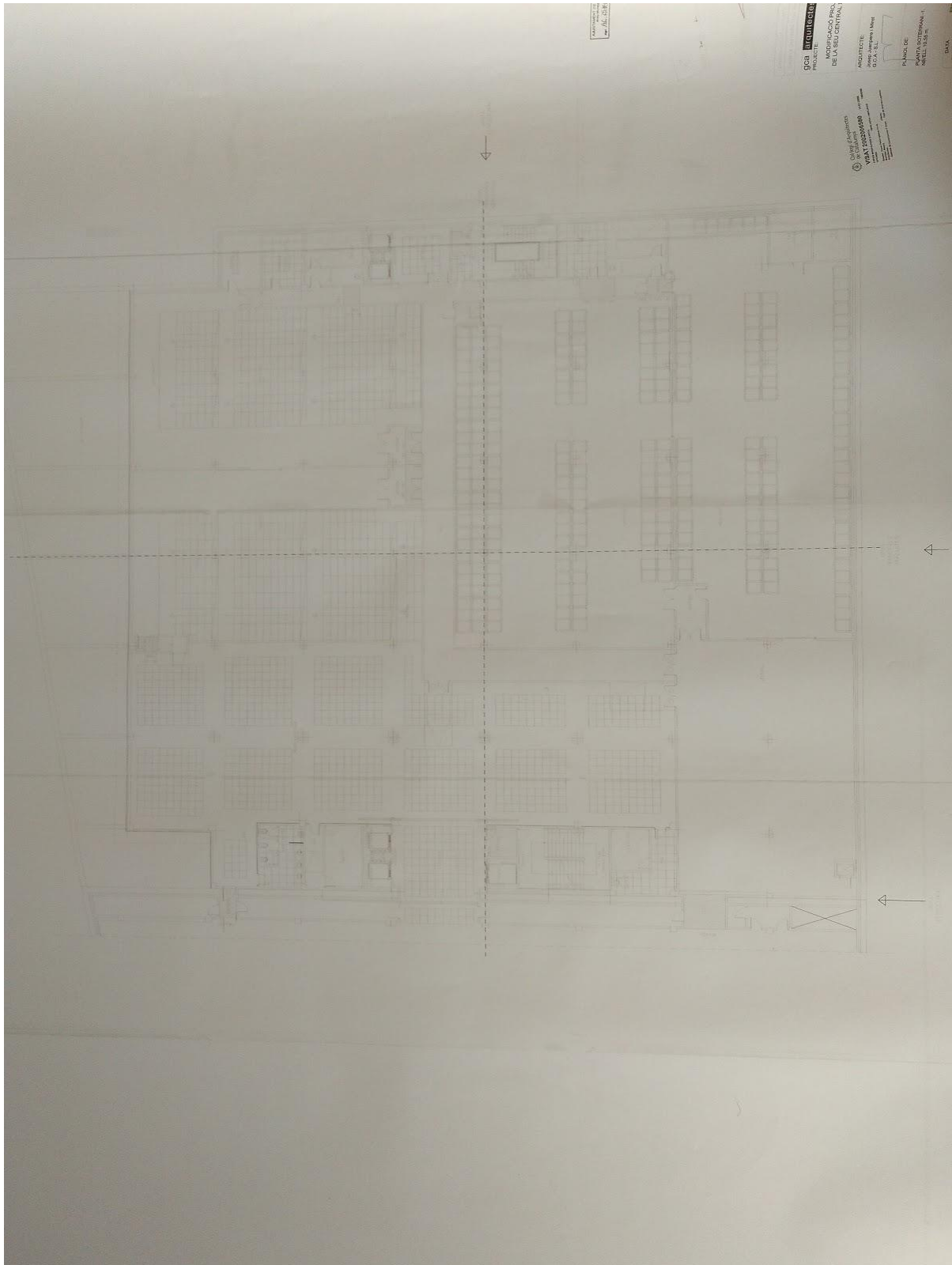
Planta instal·lacions i galeries de serveis:



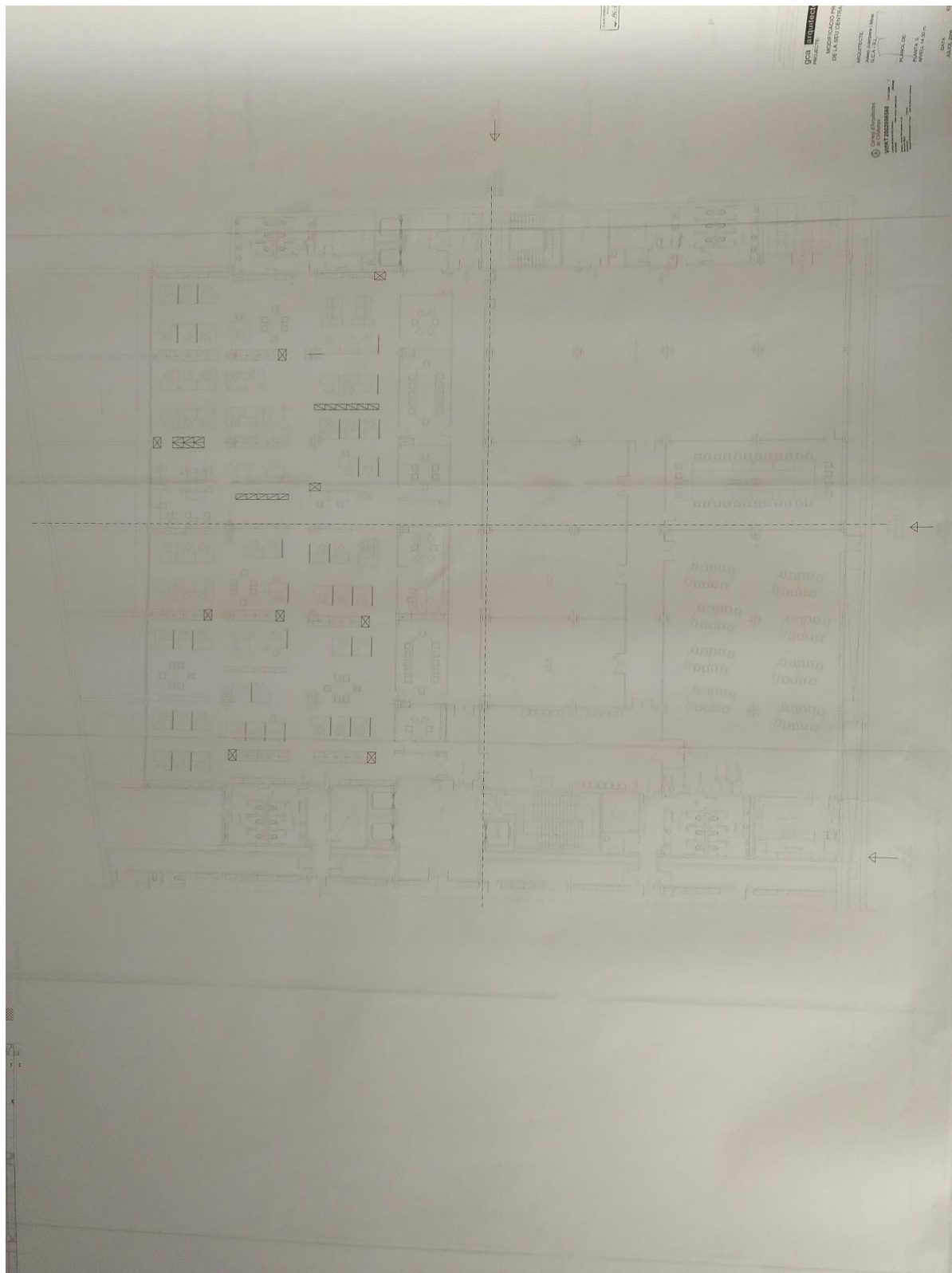
Planta soterrani -2 (part ampliada al 2002):



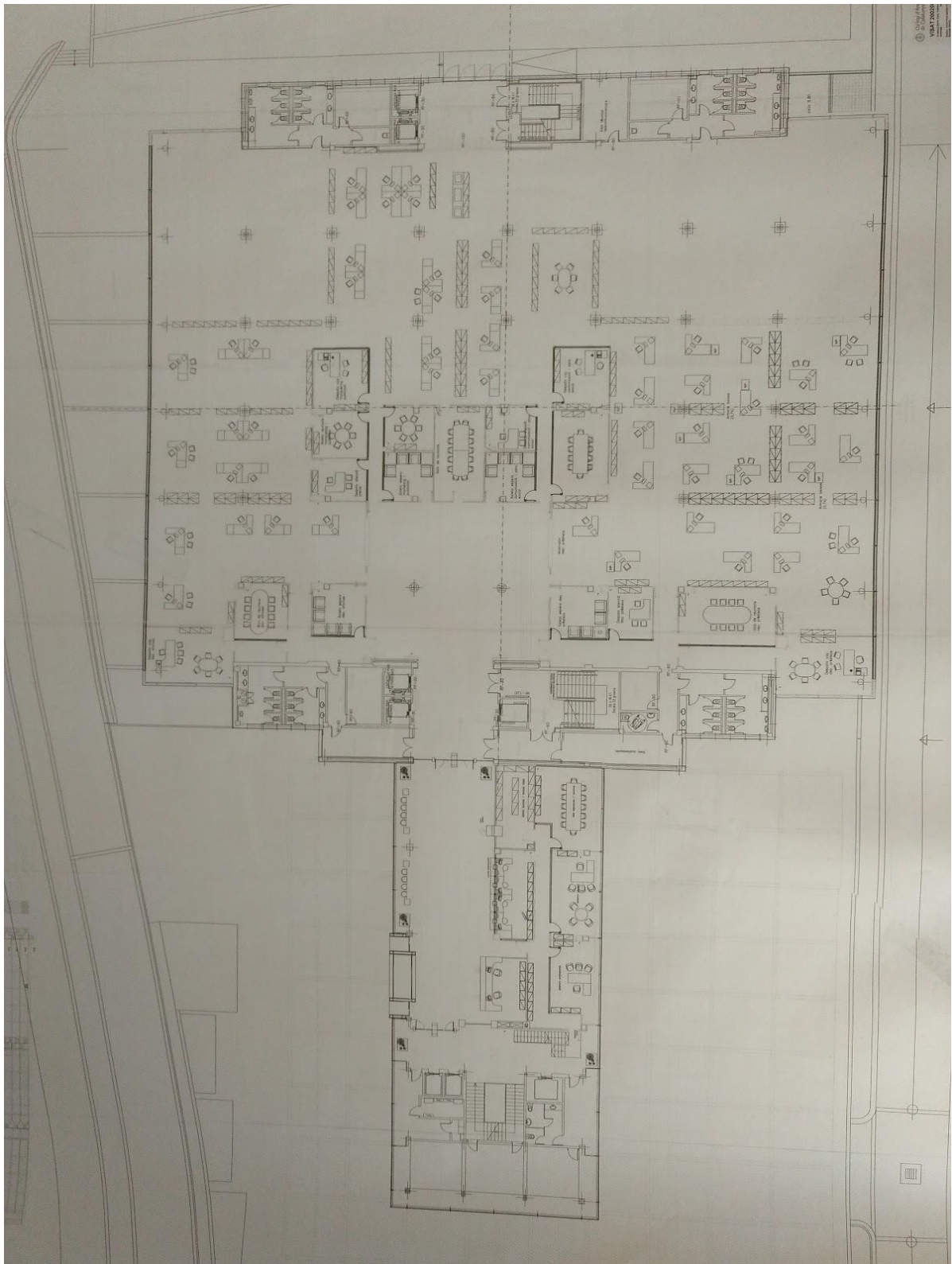
Planta soterrani -1 (part ampliada al 2002):



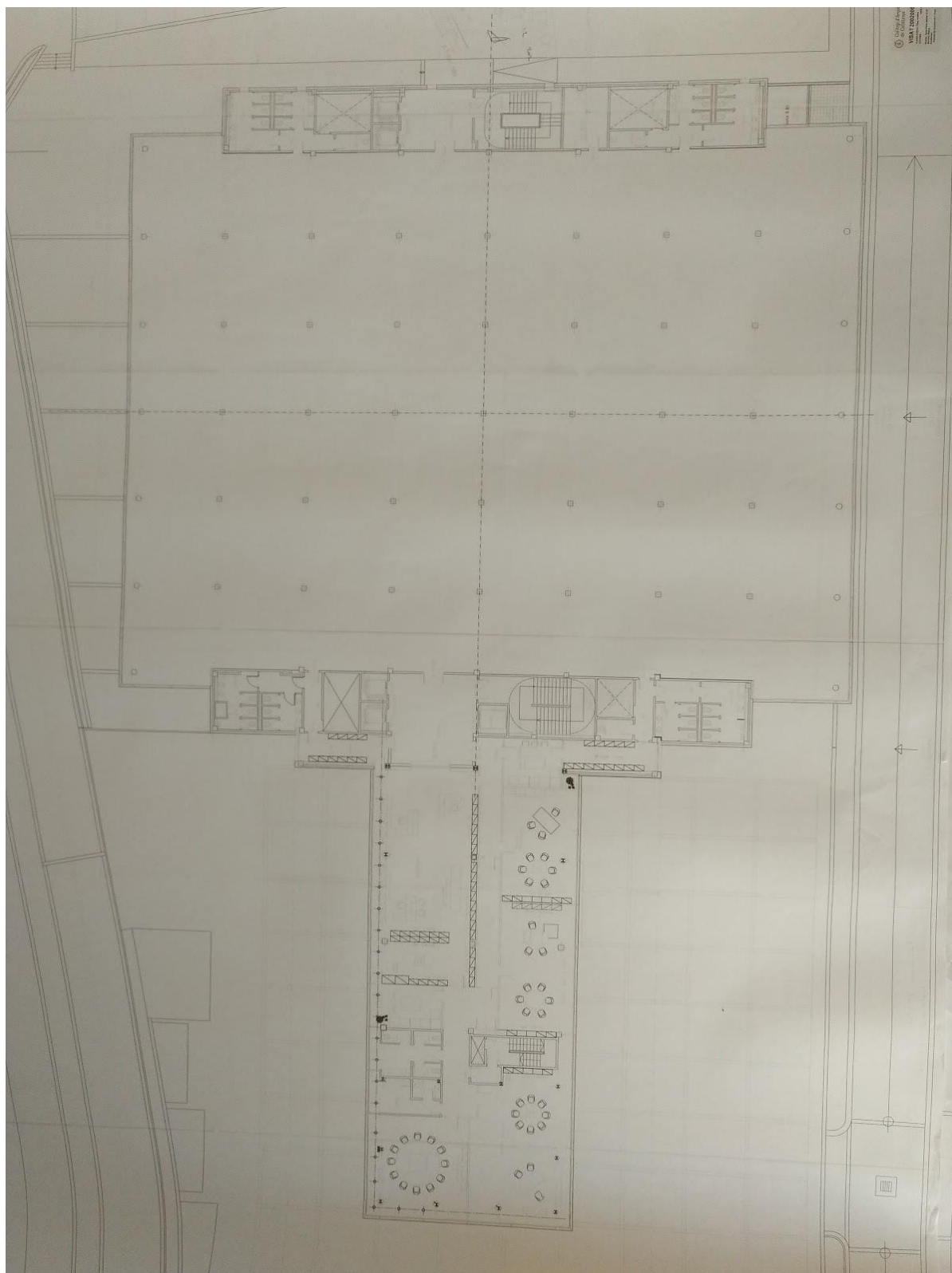
Planta 0 (part ampliada al 2002):



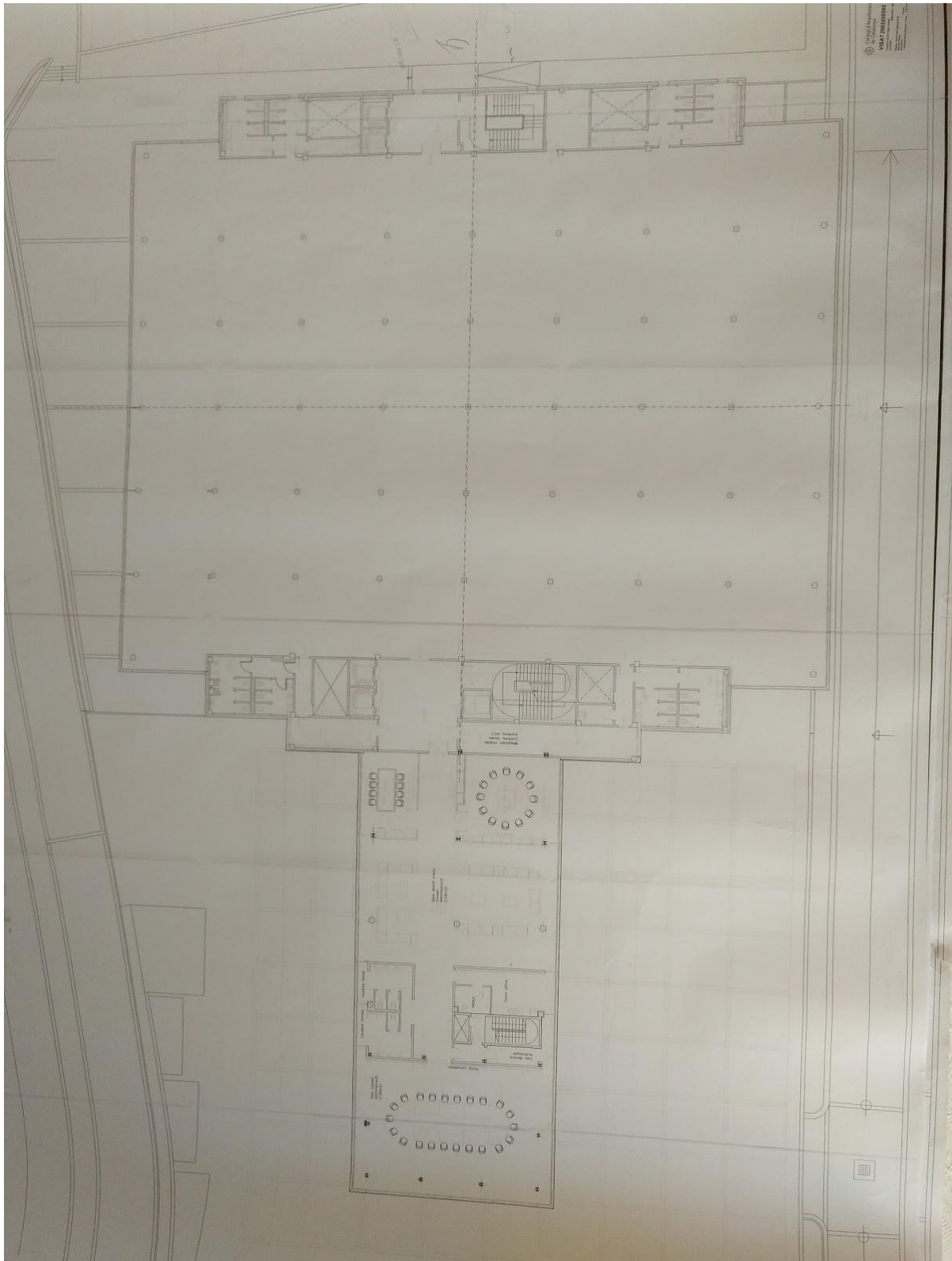
Planta baixa:



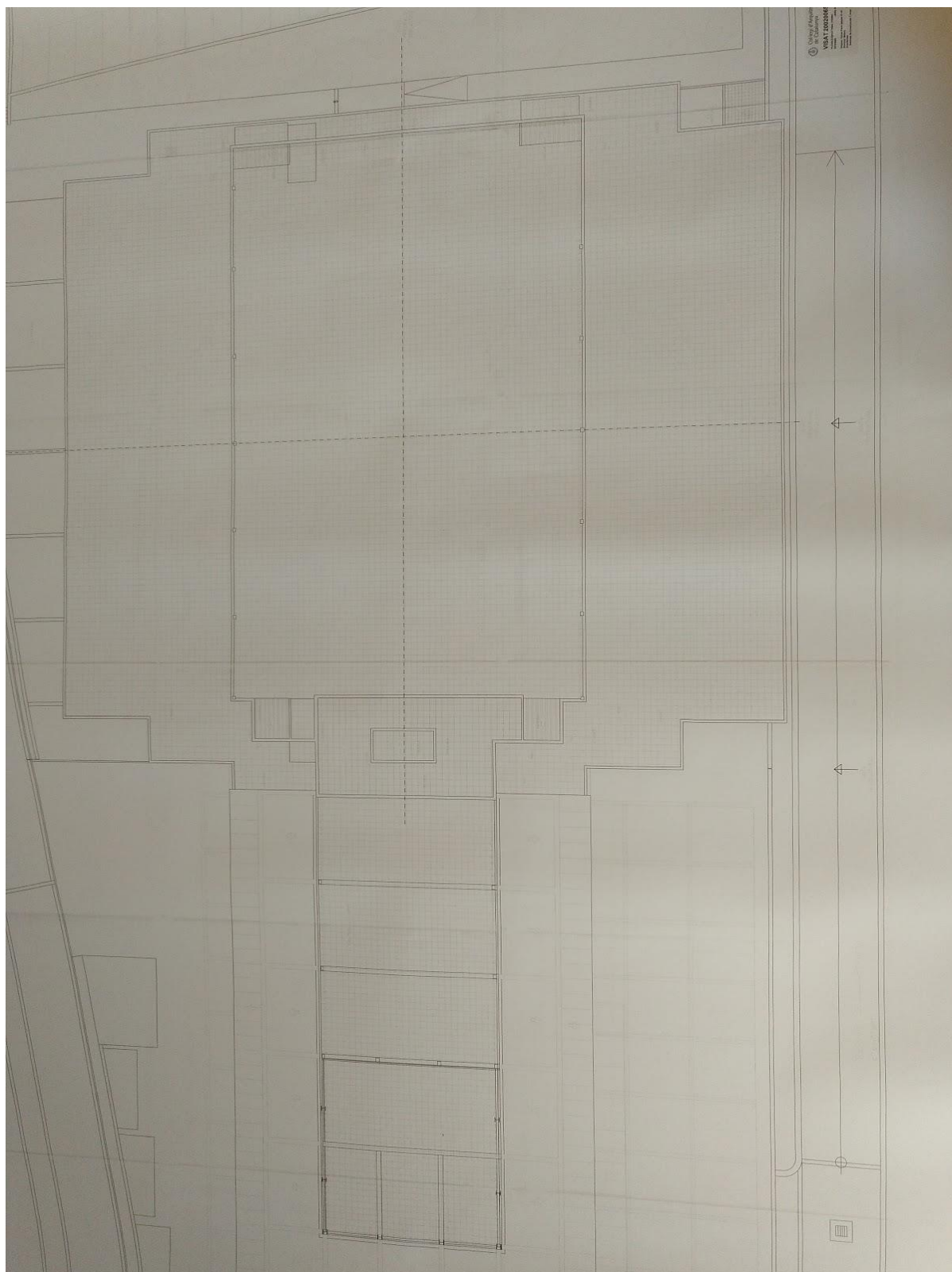
Planta primera:



Planta segona:



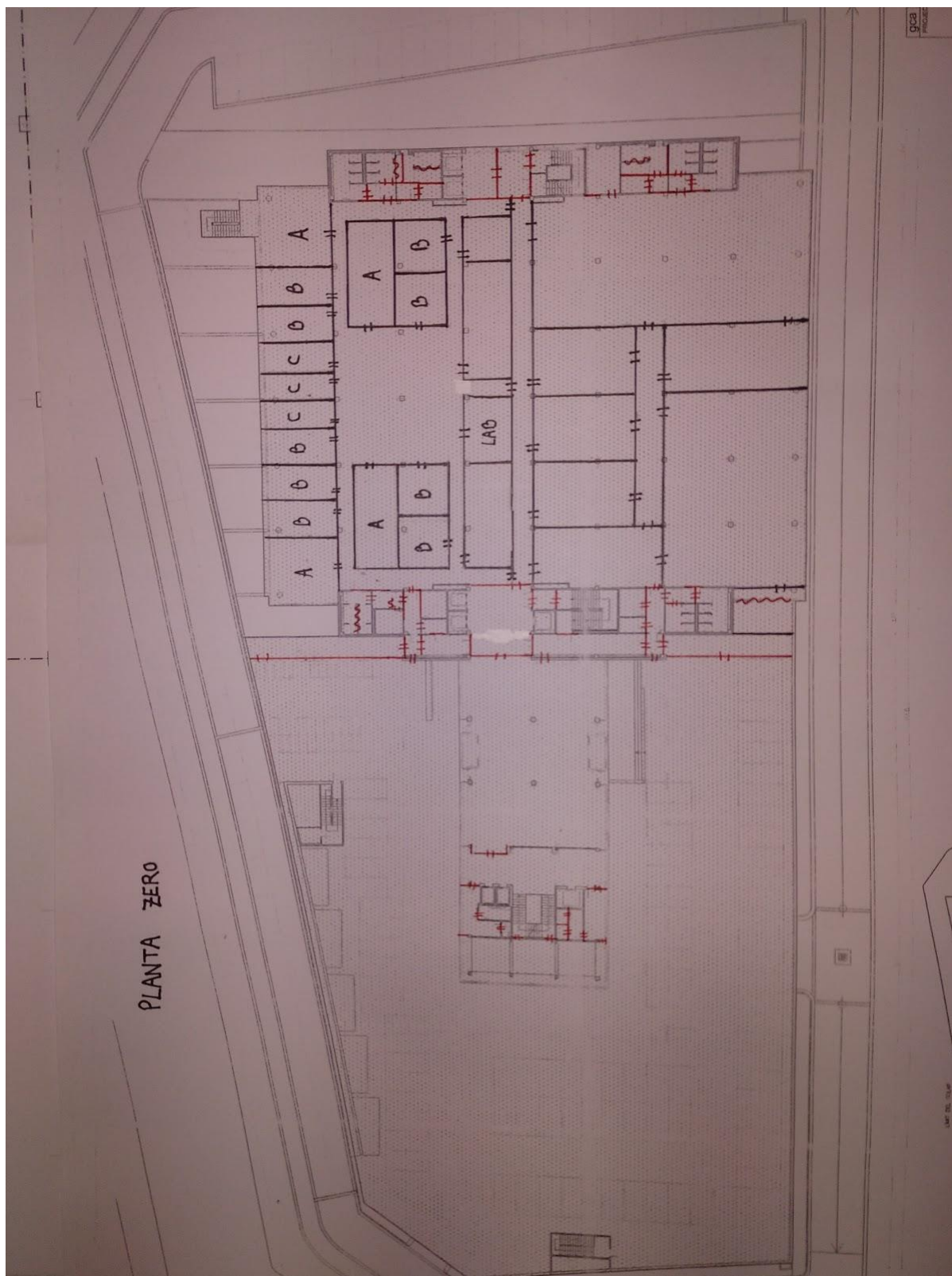
Planta coberta:



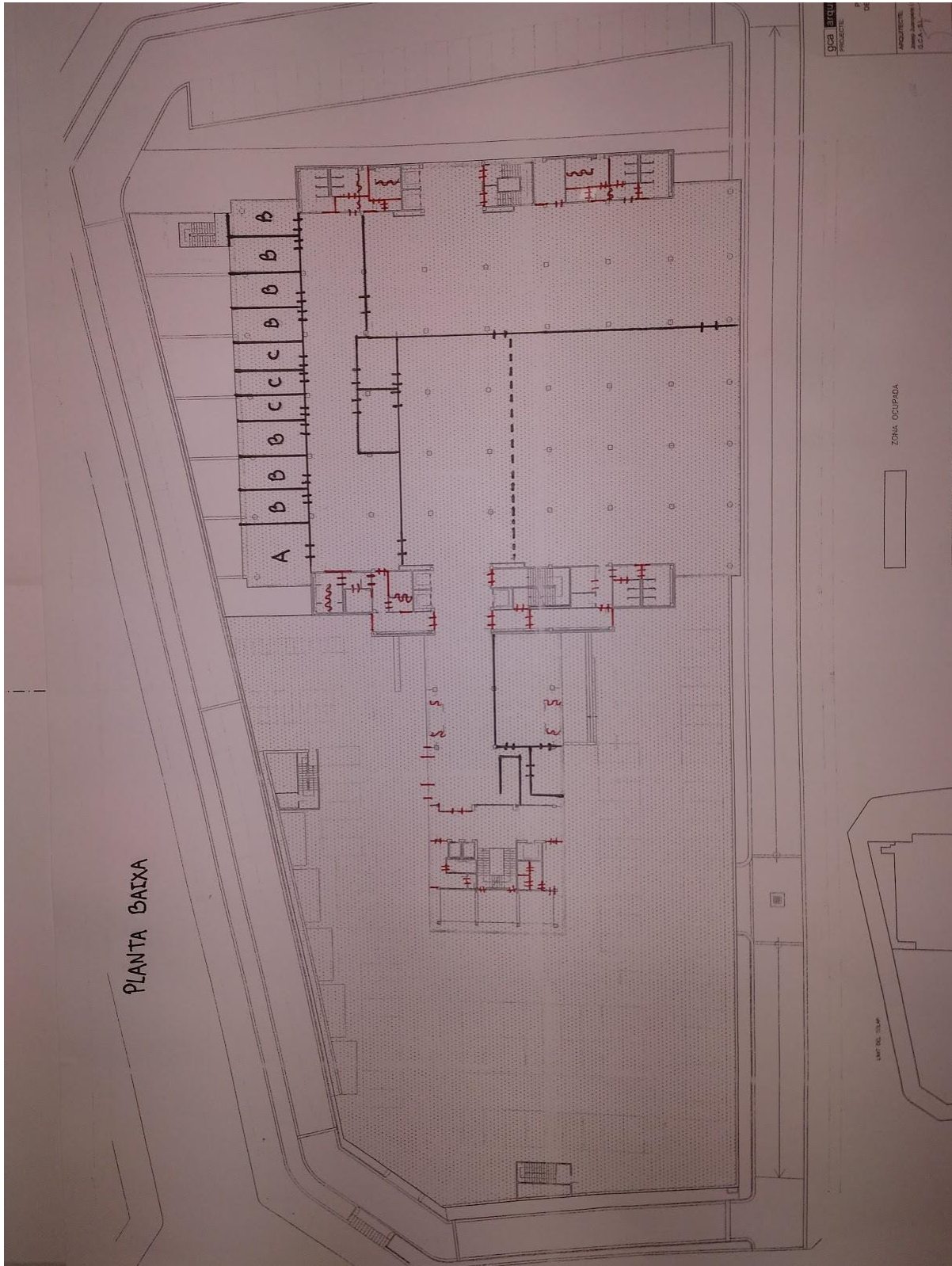
4.3.2.2.3.2. Plànols de la proposta d'ús

Una vegada havent vist com era l'antiga seu de Caixa Laietana i després de plantejar el projecte d'ús i reforma de les instal·lacions, toca conèixer la nova distribució a partir dels plànols dissenyats especialment. D'aquesta manera, en aquest apartat es poden consultar fotografies dels plànols de les plantes zero, baixa, primera i segona, els únics nivells de l'edifici que patirien canvis notables, ja que ni el pàrquing ni el subterrani -1 veurien afectada la seva distribució en un principi. No obstant això i tal i com hem mencionat a l'apartat anterior, recomanem consultar, per a més detalls, les còpies compreses als annexes.

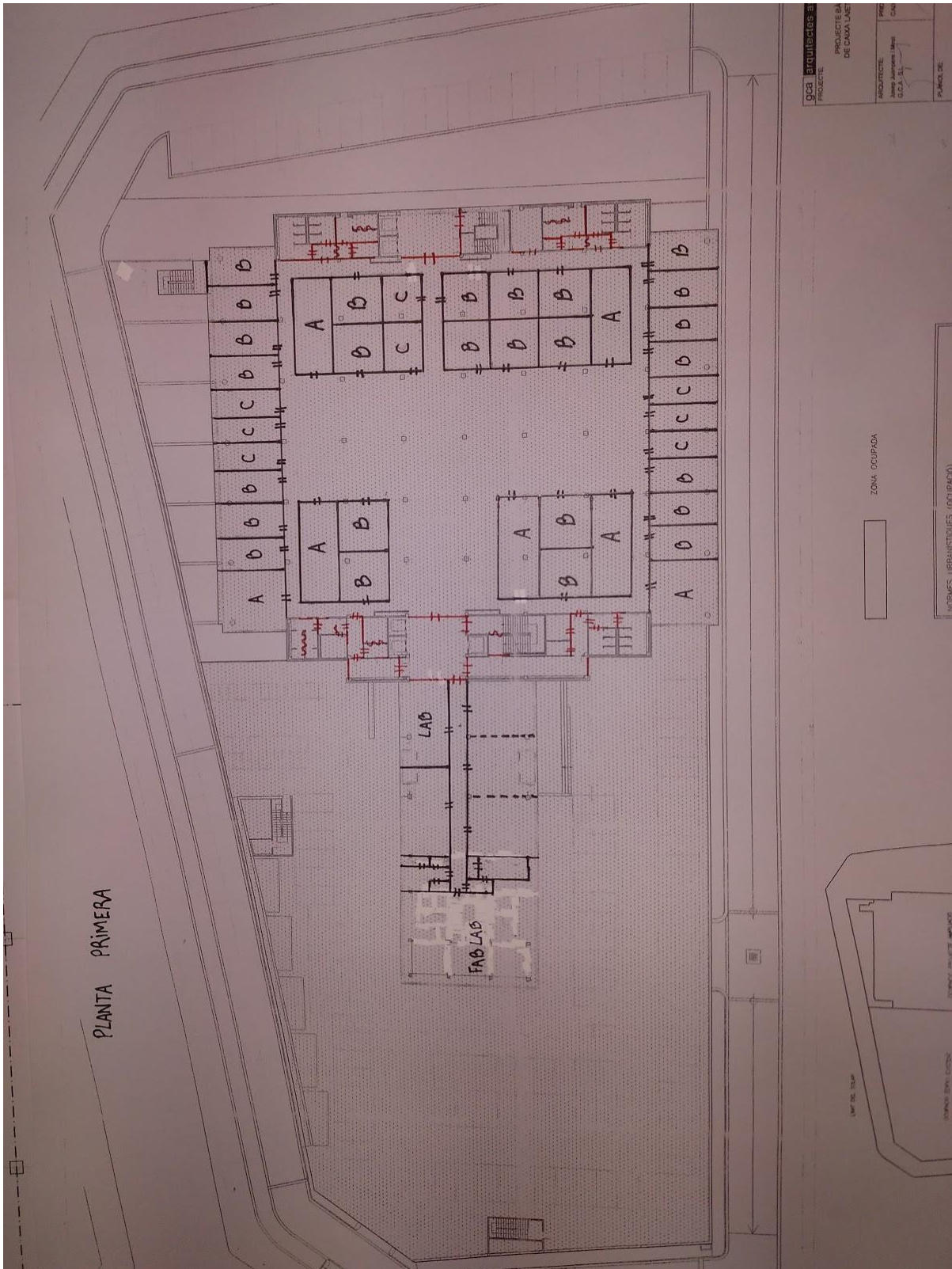
Planta 0:



Planta Baixa:



Planta primera:



Planta segona:



4.3.3. Pla d'operacions

Aquest apartat, configurat per tres subapartats, fa referència a les reformes interna i externa a les quals seria sotmès el nou edifici. Per tant conté, de forma resumida, el procés de fabricació a seguir, l'aprovisionament i compres de mobiliari i altres objectes materials i la subcontractació d'aquelles empreses que tindrien alguna influència al TCM7 durant el període de fabricació.

4.3.3.1. Procés de fabricació

La restauració del nou edifici s'iniciaria, segons la nostra previsió, el 14 de juliol de 2020 i acabaria el 10 de setembre de 2021 (vegeu l'apartat "Anàlisi i planificació"). Durant tot aquest període, el llistat de persones i empreses subcontractades (vegeu l'apartat "Subcontractació") durien a terme la tasca confiada per la Fundació per tal de transformar un edifici abandonat, degenerat i en constant decadència en un emblema local i internacional. No s'ha definit un Pla de Reforma oficial o específic ni desglossat els 14 mesos de restauració de manera més concreta ja que aquesta és una tasca de la qual s'ha d'encarregar un professional especialitzat en aquest sector, a banda d'allunyar-se de la intenció del projecte i de les hipòtesis plantejades inicialment.

4.3.3.2. Aprovisionament i compres

A continuació es mostrarà un llistat referent al mobiliari o a altres substàncies corpòries del nou edifici. En cada cas, l'objecte esmentat anirà seguit d'una coma i del nom de l'àmbit o zona a la qual pertany:

- 20 Projectors - Optoma UHD40, sales de reunions i Lab.
- 20 pantalles de projecció - Optoma DS-9092 PWC, sales de reunions i Lab.
- 20 Cables HDMI - OK OZB-1000, sales de reunions i Lab.
- 30 Monitors - LG 27Uk670, edifici TCM7
- 30 suports SIMBR de paret per a TV 17"-55", edifici TCM7
- 16 Polycom SoundStation2, OpenSpace i sales de reunions.
- 20 pissarres blanques OFITURIA (2400 x 1200 mm), sales de reunions i Lab.
- 20 tisores, FabLab i administració.
- 12 tisores de planxa, FabLab.
- 2 cisalles, FabLab.
- 10 tenalles, FabLab.
- 10 xerracs de beina, FabLab.
- 10 xerracs d'ebanista, FabLab.
- 10 serres de marqueteria, FabLab.
- 5 serres d'arc, FabLab.
- 4 serres de vogir elèctriques, FabLab.
- 12 enformadors, FabLab.
- 8 gúbies, FabLab.
- 10 barrines, FabLab.
- 8 broques de pala, FabLab.
- 8 broques de campana, FabLab.
- 8 broques espiral, FabLab.
- 5 filaberquís, FabLab.
- 7 trepants elèctrics portables, FabLab.

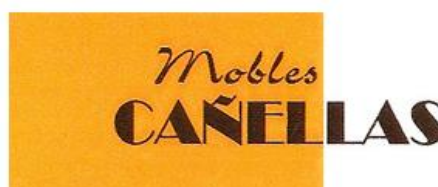
- 3 trepants de sobretaula, FabLab.
- 10 martells de fuster, FabLab.
- 10 martells de bola, FabLab.
- 10 martells d'orelles, FabLab.
- 10 martells de niló, FabLab.
- 10 martells de pena, FabLab.
- 12 llimes de punta plana, FabLab.
- 12 llimes de punta quadrada, FabLab.
- 12 llimes de punta triangular, FabLab.
- 12 llimes de punta rodona, FabLab.
- 12 raspes, FabLab.
- 10 metres de paper de vidre, FabLab.
- 8 tornavisos de punta plana, FabLab.
- 8 tornavisos de punta de creu o estrella, FabLab.
- 8 tornavisos de punta Torx, FabLab.
- 5 tornavisos de precisió, FabLab.
- 10 claus planes, FabLab.
- 8 claus d'estrella, FabLab.
- 8 claus hexagonals, FabLab.
- 5 jocs de claus Allen, FabLab.
- 8 claus angleses, FabLab.
- 4 claus de cadena, FabLab.
- 8 claus Stillson, FabLab.
- 10 alicates de boca plana, FabLab.
- 10 alicates per anells de retenció, FabLab.
- 10 alicates de tall diagonal, FabLab.
- 10 alicates de boca semirodona i punta corba, FabLab.
- 10 alicates de boca semirodona plana, FabLab.
- 10 alicates pelafils, FabLab.
- 8 tenalles, FabLab.
- 8 serjants, FabLab.
- 5 cargols de banc, FabLab.
- 20 regles metàl·liques, FabLab.
- 10 cintes mètriques, FabLab.
- 10 compassos, FabLab.
- 12 punxons, FabLab.
- 8 peus de rei, FabLab.
- 5 micròmetres, FabLab.
- 5 goniòmetres, FabLab.
- 8 soldadors elèctrics i llurs suports, FabLab.
- 15 bobines de fil d'estany, FabLab.
- 8 pistoles siliconadores i llurs barres de silicona, FabLab.
- 12 ulleres de protecció, FabLab.
- 12 parells de guants de protecció, FabLab.
- 2 taules de Ping Pong YM (274 x 152.5 x 76 cm), zona de descans.
- 6 raquetes de Ping Pong, zona de descans.
- 20 boles de Ping Pong, zona de descans.
- 2 TV LED 75" - Samsung 75RU7105, zona de descans.
- 2 taules de billar AKRA (221 x 122 x 81 cm), zona de descans.
- 7 sofàs SCHUCHEN (192 x 80 x 72 cm), administració, zona de descans i zones comunals.
- 20 taules d'oficina EURO 2000 (160 x 80 cm), administració.
- 80 cadires MIAMI (vegeu l'Annex 1), empresa, administració, Lab i sales de reunions.
- 20 armaris New (vegeu l'Annex 1), empresa i administració.

- 20 contenidors SONGMICS (vegeu l'Annex 1), empresa.
- 15 taules BEKANT (280 x 140 cm), empresa, administració, Lab i sales de reunions.
- 8 taules BEKANT (420 x 140), empresa, administració, Lab i sales de reunions.
- 15 contenidors d'oficina EUROXANTY, administració, Lab, sales de reunions i OpenSpace.
- 30 ordinadors de sobretaula All in One - HP 24-F0073NS (inclou teclat i ratolí), administració.
- 5 Impressores Multifunció - HP Smart Tank Plus 570, administració.
- 9 Màquines Vending FAS SPIRALIS - LUX, zones comunals.
- Material d'oficina i recepció, administració.
- Altres (referent a tots els àmbits de l'edifici).

4.3.3.3. Subcontractació

Les institucions que realitzaran les obres o serveis necessaris per l'empresa matriu (TecnoCampus) són les següents:

- **MATARÓ ENERGIA SOSTENIBLE SA**, que té per objecte el subministrament d'aire condicionat, vapor i energia tèrmica i, concretament, la seva marca **Tub Verd** serà l'encarregada de proporcionar la il·luminació, la calefacció, la refrigeració, la ventilació, la distribució d'aigua i les instal·lacions sanitàries del TCM7. De fet, l'actual TecnoCampus ja s'alimenta d'aquesta institució, un sistema de reaprofitament energètic gràcies a la qual ha obtingut la qualificació més alta en eficiència energètica per part de l'Institut Català d'Energia. Concretament, les dues torres, és a dir, el TCM2 i el TCM3, obtenen la qualificació A (en una escala de la A a la G en la qual A correspon al màxim d'eficiència).
- **Germans Homs Lloguer de Maquinària S.L.**, amb seu a la ciutat de Mataró i més de 160 treballadors, és una empresa encarregada del lloguer de maquinària sense conductor, equipament, mòduls, bastides, estructures i reparació de maquinària.
- **ROCKFON**, una empresa d'Argentona que s'encarrega de la distribució d'uns sostres ignífugs, aïlladors tèrmics i acústics i estèticament agradables.
- **ROCA**, una altra empresa amb seu a Mataró especialitzada en la construcció de lavabos, cuines i ceràmica.
- **Gress**, que és una altra empresa de Mataró encarregada del subministrament de productes com el mobiliari de cuina, el mobiliari de bany, les aixetes i sanitaris, accessoris i complements, paviments i revestiments, decoració del jardí, materials de construcció i sistemes tècnics entre d'altres.
- **Costa Descans**, una altra empresa de Mataró que està especialitzada en una tipologia de mobiliari concreta: sofàs, matalassos i una gran varietat de cadires, fonamentalment.
- **Limpiezas Mayka A.T. Mataró**, una empresa originària de la ciutat l'únic objectiu de la qual és satisfer els seus clients mitjançant neteges a llurs habitatges, cases, obres, escoles, oficines i grans superfícies.
- **Mobles Cañellas**, una empresa de Mataró que, tal indica en el seu nom, es dedica a la venda i distribució de mobiliari com armaris a mida,



sofàs i butaques amb tapisseries variades, taules i cadires entre d'altres.

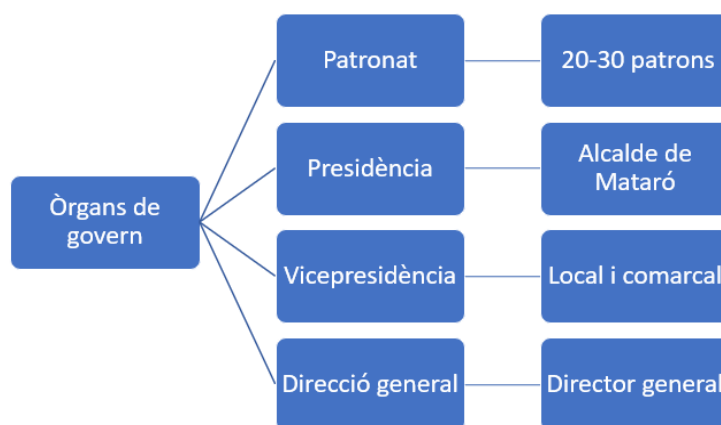
- **IKEA i Amazon**, dues altres empreses de mobiliari internacionalment conegudes per la qualitat dels seus productes.

4.4. Operacions / Organització

4.4.1. Organigrama i definició dels llocs de treball

En aquest apartat es definirà l'organització institucional i els respectius llocs de treball del TecnoCampus mitjançant un organigrama. Actualment, l'entitat disposa de tres òrgans d'administració que regulen i governen la fundació i garanteixen el seus objectius (descrits a la seva pàgina web). Dit això, els mitjans, que també constituïran el nucli organitzatiu del nou complex, són els següents:

1. Òrgans de govern



Font: Elaboració pròpia a partir de la web.

Patronat: El Patronat és l'òrgan suprem de govern, administració, representació i gestió de la Fundació, del qual depenen jeràrquicament els òrgans d'execució, de consulta i auxiliars, siguin col·legiats o unipersonals. El Patronat de la Fundació determina i decideix discrecionalment i amb plena llibertat el programa d'activitats de la Fundació, d'acord amb les finalitats fundacionals, i elegix lliurement els beneficiaris, respectant en tot cas l'interès general i allò que preveu la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques. Està format per un mínim de 20 i un màxim de 30 patrons entre els qual hi ha un president/a i, com a mínim, un vicepresident/a. Així mateix, es designa un secretari/a el/la qual no tindrà la condició de membre del patronat intervenint en les reunions amb veu però sense vot. El/La secretari/a exercirà les funcions que li deleguin el Patronat o la presidència d'aquest, i les pròpies del seu càrrec. A més, es podrà designar un vicesecretari/a que substituirà al secretari/a en cas d'absència, malaltia o impediment. A més, els membres del Patronat exerceixen llurs càrrecs gratuïtament (amb dret a la bestreta i al reembossament de les despeses degudament justificades i a la indemnització pels danys produïts per raó d'aquest exercici). D'altra banda, els patrons poden establir una relació laboral o professional retribuïda amb la Fundació sempre que s'articuli mitjançant un contracte que determini clarament les tasques laborals o professionals que es retribueixen. En tot cas, aquestes tasques laborals o professionals retribuïdes han d'ésser diferents de les tasques i funcions que són pròpies del càrrec de patró.

El Patronat té totes les competències necessàries relatives al govern, administració i representació judicial i extrajudicial de la Fundació sense limitacions, respectant en tot cas les facultats atribuïdes al Protectorat. D'aquesta manera, se li atribueixen, a títol enunciatiu, però no limitatiu, les competències següents:

- Representar la Fundació judicialment i extrajudicialment.
- Aprovar el Pla Estratègic de la Fundació que inclourà els objectius estratègics i el seu suport econòmic en base al Pla de Negoci. Definir els objectius estratègics de la Fundació que es consideren més adequats per a l'acompliment de l'objecte fundacional. Dissenyar les polítiques encaminades a la consecució d'aquests objectius estratègics, d'acord amb els criteris del Fundador.
- Aprovar la implantació de nous ensenyaments o la seva supressió en els centres universitaris de titularitat de la Fundació.
- Aprovar la creació, la modificació, la fusió i la supressió de centres universitaris i de centres d'investigació i aquells altres centres o estructures que siguin necessaris.
- Aprovar els preus dels serveis universitaris, així com els programes de beques i ajudes amb les corresponents bases reguladores.
- Aprovar els criteris de selecció del personal docent i investigador i les normes de funcionament laboral.
- Aprovar les Normes d'Organització i Funcionament dels centres universitaris de titularitat de la Fundació així com les seves modificacions.
- Aprovar les Normes de funcionament de la Comissió Permanent i del Senat així com les seves modificacions.
- Decidir les activitats formatives, científiques, culturals i institucionals relacionades amb la formació permanent que es desenvolupen per la Fundació.
- Gestionar les activitats que es presten per la Fundació i controlar la seva aplicació.
- Cobrar i percebre rendes, fruits, dividends, interessos i qualsevol altre producte o benefici derivat dels béns que conformen el patrimoni de la Fundació i dels rendiments obtinguts en el desenvolupament de les seves finalitats.
- Aprovar la contractació d'obres, serveis i subministraments, i efectuar les despeses necessàries per a l'administració, el funcionament i la protecció del patrimoni i de les rendes de la Fundació.
- Realitzar tota mena d'operacions amb entitats de crèdit, obrint, seguint i cancel·lant comptes corrents de crèdit i estalvi; subscriure tota mena de contractes de crèdit i dipòsits en metàl·lic, de valors, i imposicions a terminis, interpretat àmpliament i sense cap limitació, fins a subscriure la disposició de tota mena d'operacions de crèdit i préstec.
- Elaborar i aprovar el pressupost i els documents que integren els comptes anuals.
- Aprovar els convenis que formalitzin la Fundació amb altres entitats públiques o privades.
- Aprovar les modificacions d'aquests Estatuts.
- Interpretar aquests Estatuts i aprovar els reglaments complementaris que siguin pertinents, d'acord amb la legislació vigent.
- Acordar la fusió, l'extinció o l'agregació a una altra Fundació, amb l'aprovació prèvia del Protectorat.
- Contractar el personal que calgui per al desenvolupament de les finalitats fundacionals.
- Acordar l'exercici de les accions administratives, judicials i extrajudicials que competeixin a la Fundació, i decidir l'oposició a les pretensions exercitades per qualsevol via contra la institució, amb l'exercici de tots els seus drets, accions i excepcions i seguint tots els seus tràmits, instàncies i recursos en tots els procediments, expedients i reclamacions i judicis que interessin activament o passivament a la Fundació, de conformitat amb allò que disposa la legislació vigent i, dins els límits fixats per aquesta, nomenament de lletrats i procuradors, determinar l'acolliment a una competència diferent de l'establerta i acordar la renúncia i la transacció d'accions i drets, el desistiment de judicis, l'aquietament i el sotmetiment dels assumptes objecte de litigi a l'arbitratge de dret i/o d'equitat.
- Totes les competències no atribuïdes a un altre òrgan de la Fundació.

L'exercici de totes les competències relacionades en els apartats anteriors estan sotmeses als requisits establerts en la Llei.

Presidència: La Presidència del Patronat recau en l'Ajuntament de Mataró. Actualment el càrrec de Presidència és exercit per David Bote Paz, alcalde de la ciutat. Les seves funcions, a banda de les delegades pel Patronat en moments puntuals, són les següents:

- La representació institucional de la Fundació.
- Ordenar la convocatòria de les sessions del Patronat, tenint cura que en les convocatòries, la constitució i realització de les sessions s'observin les formalitats establertes en aquests Estatuts i ordenades per la Llei.
- Presidir les sessions del Patronat que assisteixi, dirigint els debats d'acord a l'ordre del dia i interpretant i resolent els dubtes reglamentaris que poguessin plantejar-se, podent fer ús del vot de qualitat per dirimir les qüestions que se suscitin en el si del Patronat.
- Donar el vistiplau a les actes de les sessions del Patronat que hagi presidit, visant les certificacions dels acords presos en les esmentades sessions.
- Supervisar les activitats de la Fundació, elevar al Patronat la documentació i els informes que cregui convenient.
- Dictar les disposicions particulars que siguin necessàries per al desplegament dels acords del Patronat.
- Exercir en cas d'urgència i donar-ne comptes al Patronat en la primera reunió que celebri, les facultats de realitzar tota mena d'accions, excepcions, recursos i reclamacions judicials i administratives en defensa dels drets i els interessos de la Fundació.
- Presentar anualment al Patronat l'inventari i els documents que integren els comptes anuals.
- Proposar al Patronat la persona que ostentarà la Direcció General.
- Aquelles altres que li siguin expressament encomanades o li delegui el Patronat.

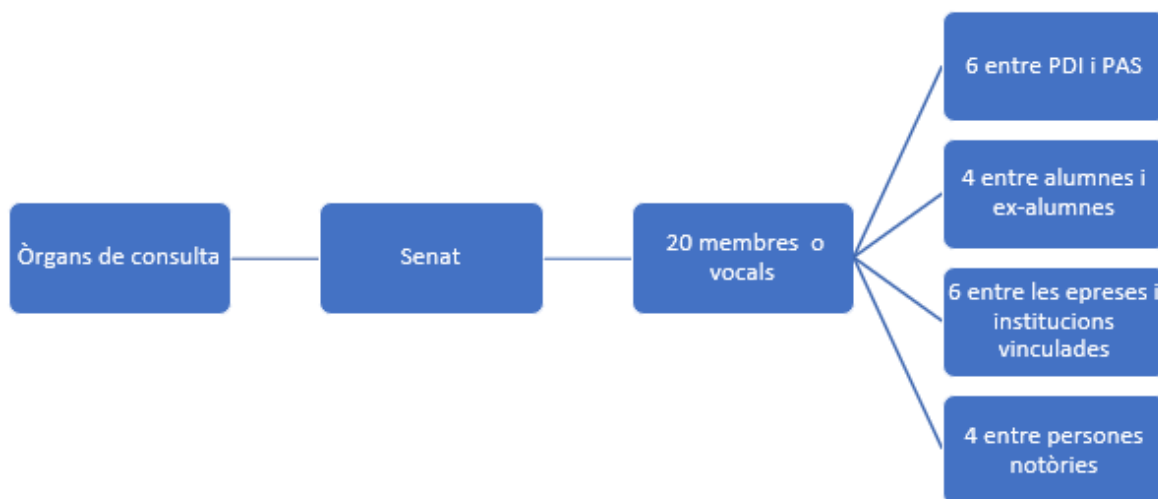
Vicepresidència: La Fundació té dues vicepresidències, una comarcal, la qual recau en el Consell Comarcal del Maresme, i una local, la qual recau en aquella persona que designi la presidència del patronat entre els seus membres. Actualment, el càrrec de vicepresidència local és exercit per Àlícia Romero Llano i el de vicepresidència comarcal per Montserrat Garrido Romera. Corresponen a les vicepresidències les funcions següents:

- Substituir a la persona que ostenti la presidència en cas d'absència, malaltia o impediment.
- Col·laborar amb la presidència en la supervisió de les activitats de la Fundació.
- Aquelles altres que li siguin expressament encomanades o li deleguin el Patronat o la presidència, en l'àmbit de les seves respectives competències.

Les funcions indicades seran assumides, en primer lloc, per la vicepresidència local i en cas d'absència, malaltia o impediment d'aquesta, per la vicepresidència comarcal.

Direcció General: La Direcció General de la Fundació és nomenada pel Patronat, a proposta de la presidència de la Fundació. Si aquestes funcions són encomanades a alguna persona que no sigui patró, aquesta assistirà a les reunions del Patronat amb veu però sense vot. Actualment, el càrrec de Direcció General l'ostenta Josep Lluís Checa. D'altra banda, correspon a la Direcció General l'exercici de funcions de direcció de la gestió ordinària de la fundació i el compliment de les facultats que li delegui el Patronat i/o la presidència.

2. Òrgans de consulta



Font: Elaboració pròpia a partir de la web.

Senat: El Senat és un òrgan de caràcter consultiu i/o d'assessorament, i el seu objecte és assessorar al Patronat en totes aquelles activitats que realitza dins les seves finalitats fundacionals, que tindrà una composició de 20 membres, designats d'entre tots els col·lectius en contacte amb el Tecnocampus, d'acord amb els següents percentatges:

- Sis vocals nomenats per la Presidència de la Fundació i designats entre el Personal docent i Investigador permanent (PDI) i el Personal Administració i Servei (PAS), en proporció al percentatge de PDI i de PAS existent a la Fundació, a proposta dels seus respectius estaments.
- Quatre vocals nomenats per la Presidència de la Fundació i designats entre els alumnes matriculats al TecnoCampus en qualsevol dels graus a proposta de l'Associació d'Estudiants del Tecnocampus. En cas d'existir, dins el programa ALUMNI del Tecnocampus, ex-alumnes de qualsevol dels graus, un d'aquests quatre membres serà un ex-alumne designat a proposta de l'Associació Alumnes.
- Sis vocals nomenats per la Presidència de la Fundació i designats entre les empreses i institucions vinculades a l'àmbit d'activitat de la Fundació, instal·lades dins o fora del Parc, a proposta dels representants que integren els consells de grau dels diferents graus del TecnoCampus. Els representants d'aquest col·lectiu es cercaran a partir de voluntaris que hi vulguin accedir. En cas d'existir una representació d'empreses usuàries del Parc, un d'aquests sis membres serà una de les empreses usuàries del Parc.
- Quatre vocals designats pel Patronat entre persones notòries en el territori que destaquin per la seva dimensió social, cultural, científica o de vinculació al Tecnocampus, a proposta del President de la Fundació.

Pel mandat 2018-2022 el Senat té la següent composició:

Senat (2018-2022)	Nom	Criteri
Presidència	-Joaquim Esperalba Iglesias	Sufragi entre els membres del Senat.
Vicepresidència	- Andreu Comajuncosas Fortuño -Antoni Aguilar Vidal	Sufragi entre els membres del Senat.
Vocals 1	-Isabel Esparrell del Prado -Carles Fillat Riberas -Lorena Molina Raya -Carme Rosell Moreno -Gisela Vila Julià	Designats entre el personal docent i investigador permanent (PDI) i el personal d'administració i serveis (PAS).
Vocals 2	-Guillermo Álvarez Martínez -Sara Atienza Rodríguez -Jordi Bertran Vaqué -Max Faro Ballester	Designats entre l'alumnat i la comunitat Alumní del TecnoCampus.

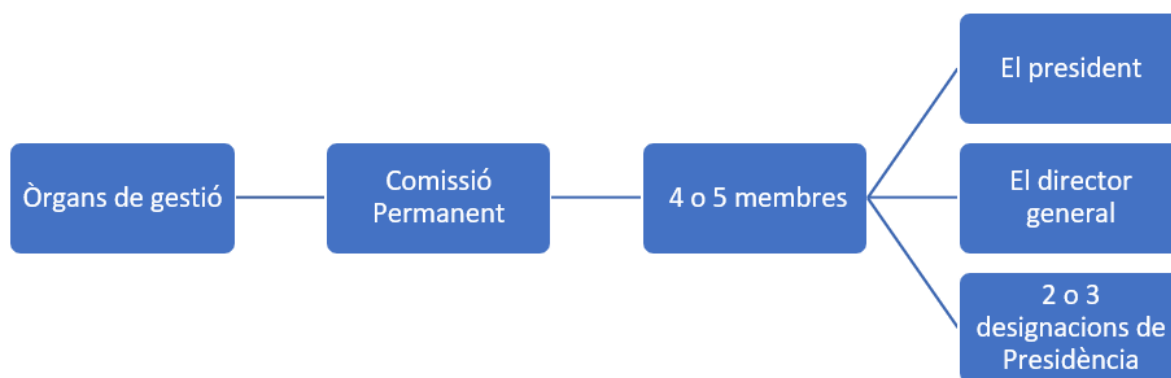
Vocals 3	-Josep-Eladi Baños Díez -Xavier Camps Casas -Joan Carbonell -Daniel Martín Ruiz -Joaquim Pons Juli	Designats entre les empreses i les institucions vinculades a la Fundació.
Vocals 4	-Josep Comas Valls -Pilar González-Agápito -Xantal Oller Soler	Designats entre personalitats notòries del territori.

El mandat de tots els membres del Senat té una durada de 4 anys, renovable de forma indefinida i, un cop constituït, designarà el president, dos vicepresidents i un Secretari d'entre els seus membres (no confondre amb el president i els vicepresidents que constitueixen l'òrgan de govern). D'altra banda i de la mateixa manera que el patronat, els membres del Senat exerceixen llurs càrrecs gratuïtament (amb dret a la bestreta i al reembossament de les despeses degudament justificades i a la indemnització pels danys produïts per raó d'aquest exercici). Finalment, les seves funcions com a òrgan consultiu i/o d'assessorament de la Fundació, són les següents:

- Assessorar al Patronat de la Fundació i als seus president i vicepresident en relació als àmbits d'actuació de la Fundació i els seus usuaris i interessats.
- Representar la veu d'aquells vinculats a la Fundació.
- Vetllar per el bon govern de la Fundació i la seva gestió professional, transparent i imparcial.
- Vetllar per una oferta de serveis de la Fundació adaptada a les necessitats reals dels usuaris i de la societat, així com la garantia de la qualitat d'aquests serveis i el seu accés també als col·lectius més desfavorits.
- Vetllar per l'eficiència i la transparència en la gestió dels recursos econòmics públics i privats i la racionalització de l'assignació de recursos conforme les prioritats del Pla estratègic vigent.
- Vetllar per la continuïtat d'un model de relació Universitat-Empresa-Administració-Societat que fa diferencial el projecte Tecnocampus i el seguiment del pla d'acció conforme al pressupost i al pla estratègic vigent.
- Valorar i debatre sobre els reglaments de funcionament i règim intern de la Fundació.
- Conèixer i valorar la Proposta de pressupostos anuals de la Fundació i la seva liquidació.
- Conèixer, valorar i debatre sobre el Procés de selecció o elecció d'alts directius, el Pla estratègic, el pla d'actuació de la Fundació i la seva aplicació i el Pla de qualitat de serveis i de gestió integral de la qualitat.

- Nomenar la presidència i les vicepresidències del Senat.
- Proposar el Reglament del Senat de la Fundació Tecnocampus i les seves modificacions i elevar les propostes al Patronat de la Fundació Tecnocampus per a la seva aprovació.
- Crear comissions de treball per a temes d'interès específic. En qualsevol cas, caldrà indicar-ne la composició i les funcions. Les competències de les comissions podran ser modificades per acord del Senat en sessió plenària.
- Totes les funcions que li pugui encarregar el Patronat de la Fundació.

3. Òrgans de gestió



Font: Elaboració pròpia a partir de la web.

Comissió Permanent: La Comissió Permanent és un òrgan compost per un mínim de 4 i un màxim de 5 membres:

- La Presidència de la Fundació, que a la vegada serà president de la Comissió Permanent.
- La Direcció General de la Fundació.
- Fins a 3 membres addicionals, designats per la Presidència de la Fundació.

En quant a la seva funció, és l'òrgan encarregat de vetllar, mitjançant reunions periòdiques mensuals, pel seguiment de l'acció de govern de la Fundació a partir del compliment del Pla Estratègic, l'execució del pressupost vigent i la coordinació del Pla d'Acció aprovat pel Patronat.

Actualment els membres de la Comissió Permanent són:

1. David Bote Paz (president).
2. Josep Lluís Checa (director general).
3. Alícia Romero Llano (designació de Presidència).
4. Joaquim Esperalba Iglesias (designació de Presidència).
5. Antonio Merino Orejón (designació de Presidència).

Finalment i de la mateixa manera que el Senat i el Patronat, els membres de la Comissió Permanent exerceixen llurs càrrec gratuïtament (amb dret a la bestreta i al reembossament de les despeses degudament justificades i a la indemnització pels danys produïts per raó d'aquest exercici).

D'altra banda, també hi ha les unitats organitzatives de suport que, juntament amb els òrgans de gestió i l'empresa (excloent els programes universitaris ja que el nou complex és únicament una ampliació del parc i de l'entorn empresarial), constitueixen l'organigrama següent:



Font: Modificació de l'actual organigrama de la web.

Tal i com es pot observar a la llegenda, l'organigrama institucional també està constituït per les unitats organitzatives de suport i les unitats organitzatives d'activitat (que, en aquest cas, no inclouen cap programa acadèmic ni universitari i, per tant, és únicament l'empresa). Dit això, les unitats organitzatives de suport són les següents:

- 1. Comunicació:** Integra els àmbits d'imatge corporativa, comunicació, xarxes socials, màrqueting digital i actes institucionals, a banda de participar en el comitè de direcció.
- 2. Gestió de persones:** Té com a objectiu el desenvolupament del servei d'organització interna, reclutament de talent, gestió laboral, comunicació interna, formació interna i acollida, relacions laborals, avaluació del rendiment, prevenció de riscos i programa de beques de col·laboració, a banda de participar en el comitè de direcció.
- 3. Secretaria general:** Assisteix als òrgans de govern i gestió de la institució, realitza assessorament jurídic, tramita expedients de contractació i convenis de col·laboració,

coordina les polítiques de transparència, col·labora en el desenvolupament normatiu, realitza el seguiment del pla estratègic, oficina de suport a la recerca i registre subvencions, entre d'altres. Es relaciona amb els òrgans de govern (Patronat, Direcció i Presidència) i òrgans de gestió (Comissió Permanent) de la institució, a banda de participar en el comitè acadèmic, el comitè operatiu i el comitè de direcció.

- 4. Administració i finances:** Integra les línies de servei de planificació i control econòmic i financer, comptabilitat, inventari (patrimoni), ingressos i facturació, tresoreria, compres i impostos, a banda de participar en el comitè operatiu i en el de direcció.
- 5. Serveis de base:** Integra l'àmbit d'infraestructures (manteniment d'infraestructures i espais, obres, seguretat, inversions, manteniment de laboratoris i servei de material audiovisual SERMAT) i l'àmbit d'Informàtica i Telecomunicacions (xarxes i telecomunicacions, sistemes d'informació, manteniment i suport tècnic del programari corporatiu, desenvolupament d'aplicacions i suport informàtic a l'usuari), a banda de participa en el comitè operatiu i en el de direcció.

D'altra banda, a l'edifici TCM7 només hi haurà una unitat organitzativa pel que fa a l'activitat: l'empresa. Aquesta, a diferència de les anteriors, és una síntesi de tota la comunitat empresarial (incubadora i parc empresarial) i, tot i que pugui participar en el Senat, no és considerada una entitat de suport sinó d'activitat pel paper que desenvolupa dins l'edifici: el de consumidor. En quant als comitès o mecanismes de coordinació, n'hi ha de tres tipus segons l'àmbit en què operen o treballen:

- 1. Comissió Permanent:** Ja anteriorment esmentada, vetlla pel seguiment de l'acció de govern de la Fundació (a partir del compliment del Pla Estratègic), l'execució del pressupost vigent i la coordinació del Pla d'Acció aprovat pel Patronat.
- 2. Comitè de direcció:** És l'òrgan de coordinació de totes les unitats organitzatives, tant de l'àmbit de suport com dels àmbits d'activitat. Per tant, està compost pels òrgans de govern i gestió (és a dir, per la Direcció General, la Presidència, la Vicepresidència, el Patronat i la Comissió Permanent), la Comunicació, la Gestió de les persones, Administració i Finances, els Serveis de base, la Secretaria General i la Direcció d'Empresa. Tots aquestes unitats es reuneixen amb periodicitat mensual.
- 3. Comitè operatiu:** És l'òrgan de coordinació de projectes operatius principalment de l'àmbit d'actuació d'empresa. Està compost per la Direcció General, la Direcció d'Empresa, Administració i Finances, els Serveis de base i la Secretaria General.

D'altra banda, la distribució dels llocs de treball del personal d'Administració i Serveis (PAS) queda reflectida a la taula següent:

En taronja apareixen aquells càrrecs que s'ocuparan tant de l'actual parc empresarial com de l'edifici TCM7, mentre que en blau apareixen aquells que únicament treballen a l'edifici Laietana (tot i que òbviament aquests llocs de treball poden coincidir amb els que hi ha a l'actual parc). D'aquesta manera, els càrrecs en taronja, a banda d'exercir l'ofici actual, hauran d'ocupar-se també dels assumptes de l'edifici TCM7 ja que considerem absurd que hi hagi dos directors financers, per exemple. Això no vol dir, no obstant, que els càrrecs en blau no puguin coincidir amb algun ofici de l'actual infraestructura. Per exemple, en el cas del Meeting Manager és possible que n'hi hagi un altre a l'edifici TCM2 però impossible que un mateix s'ocupi d'ambdós immobles. S'ha emprat aquesta metodologia per abaratar les despeses del nou complex ja que, d'aquesta manera, només haurà de cobrir les despeses derivades del treball dels càrrecs en blau (atès que els salaris dels taronjes ja estan coberts per l'actual infraestructura).

ÀMBIT	codi DIRECCIÓ SERVEIS	codi UNITAT	nom UNITAT	LLOC DE TREBALL	NIVELL RETRIBUTIU	CÀRREC	Places
CORPORACIÓ	ADM	ADM	Administració i Finances	Director financer	T1	Dir	1
CORPORACIÓ	ADM	GE	Administració i Finances	Cap de gestió econòmica	T2	Cap	1
CORPORACIÓ	ADM	TC	Tresoreria i Compres	Responsable de tresoreria i compres	T2	Res	1
CORPORACIÓ	ADM	GE	Gestió Econòmica	Tècnic administració	T3A		1
CORPORACIÓ	ADM	ADM	Administració i Finances	Tècnic administració	T4		2
CORPORACIÓ	COMSC	COM	Comunicació	Tècnic de màrqueting	T4		1
CORPORACIÓ	COMSC	COM	Comunicació	Cap de comunicació	T2	Cap	1
CORPORACIÓ	COMSC	COM	Comunicació	Tècnic de comunicació digital	T2		1
CORPORACIÓ	COMSC	COMSC	Comunicació i serveis campus	Director de comunicació i serveis campus	T1	Dir	1
CORPORACIÓ	COMSC	COMSC	Comunicació i serveis campus	Oficial administratiu de comunicació i serveis campus	O1		1
CAMPUS	COMSC	RRII	Relacions internacionals	Responsable de relacions internacionals	T2	Res	1
CAMPUS	COMSC	RRII	Comunicació i serveis campus	Oficial de relacions internacionals	O1		1
EMPRESA	EE	CE	Creixement empresarial	Meeting manager	T2		1
EMPRESA	EE	CE	Creixement empresarial	Product manager de creixement empresarial	T2		1
EMPRESA	EE	CE	Creixement empresarial	Responsable de creixement empresarial	T2	Res	1
EMPRESA	EE	CE	Creixement empresarial	Development manager	T2		2
EMPRESA	EE	E	Emprenedoria	Cap d'emprenedoria	T1	Cap	1
EMPRESA	EE	E	Emprenedoria	Tècnic empenedoria universitària	T4		1
EMPRESA	EE	E	Emprenedoria	Tècnic assessor creació d'empresa	T2		2
EMPRESA	EE	EE	Emprenedoria i Empresa	Coordinador parc	T1	Cap	1
EMPRESA	EE	EE	Emprenedoria i Empresa	Director de serveis d'emprenedoria i empresa	T1	Dir	1

EMPRESA	EE	EE	Emprenedoria i Empresa	Oficial d'emprenedoria i empresa	O1		2
CORPORACIÓ	SB	INF	Infraestructures	Oficial manteniment FabLab	O2		1
CORPORACIÓ	SB	INF	Infraestructures	Oficial manteniment general	O1		2
CORPORACIÓ	SB	INF	Infraestructures	Tècnic manteniment OpenSpace i equipaments	T2		2
CORPORACIÓ	SB	INF	Infraestructures	Cap de serveis d'infraestructures	T1	Cap	1
CORPORACIÓ	SB	INF	Infraestructures	Tècnic neteja i manteniment infraestructures	T2		3
CORPORACIÓ	SB	INF	Infraestructures	Oficial de recepció	O3		4
CORPORACIÓ	SB	SB	Serveis de Base	Director serveis de base	T1	Dir	1
CORPORACIÓ	SB	SIT	Serveis Informàtics i Telecomunicacions	Tècnics serveis informàtics i ofimàtica	T4		1
CORPORACIÓ	SB	SIT	Serveis Informàtics i Telecomunicacions	Tècnics serveis informàtics i ofimàtica	T3A		1
CORPORACIÓ	SB	SIT	Serveis Informàtics i Telecomunicacions	Coordinador de xarxes	T2	Res	1
CORPORACIÓ	SB	SIT	Serveis Informàtics i Telecomunicacions	Communication Manager	T2		1
CORPORACIÓ	SB	SIT	Serveis Informàtics i Telecomunicacions	Cap de Serveis Informàtics i Telecomunicacions	T1	Cap	1
CORPORACIÓ	SB	SIT	Serveis Informàtics i Telecomunicacions	Tècnic informàtic	T3		3
CORPORACIÓ	SG i RRHH	SG	Secretaria General	Secretaria de Direcció	O1		1
CORPORACIÓ	SG i RRHH	SG	Secretaria General	Tècnic Secretaria Institucional	T2		1
CORPORACIÓ	SG i RRHH	SG	Secretaria General	Cap de secretaria general	T1	Cap	1
CORPORACIÓ	SG i RRHH	SG i RRHH	Secretaria General i Recursos Humans	Tècnic Recursos Humans	T3A		2
CORPORACIÓ	SG i RRHH	SG i RRHH	Secretaria General i Recursos Humans	Tècnic responsable projectes	T2		1
CORPORACIÓ	SG i RRHH	SG i RRHH	Secretaria General i Recursos Humans	Director Secretaria General i Recursos Humans	T1	Dir	1
TOTAL							55

4.4.2. Protocol de selecció pas i normativa

S'utilitzarà l'actual Normativa de Patronat per a la provisió de llocs de treball en el personal d'Administració i Serveis.

Objecte. La present Normativa té per objecte regular els procediments de provisió de llocs de treball de Personal d'Administració i Serveis (PAS) de la Fundació TecnoCampus Mataró-Maresme. D'acord el capítol 2, de classificació professional, del I Conveni Laboral, aquest personal es classifica en dos grups: I) Tècnics II) Oficials.

Els grups aglutinen llocs de treball similars en funció de la formació acadèmica, l'experiència professional, la formació en habilitats, el nivell de responsabilitat, la llibertat per a actuar i el grau d'autonomia, les dificultats en la resolució de problemes, la magnitud econòmica dels diners gestionats i el possible impacte dels errors comesos. Dins cada grup existeixen quatre nivells retributius, essent el nivell 4 el més baix i el nivell 1 el més alt. L'evolució de la carrera professional i el salt entre els diferents grups retributius s'instrumenta mitjançant convocatòria oberta basada en les necessitats de l'organització i el mapa de llocs de treball aprovat per a cada exercici en Junta de Patronat.

Referències normatives i principis generals. La present Normativa s'empara en allò que estableix el Conveni Laboral de la Fundació TecnoCampus Mataró- Maresme per al període 2014- 2018 on, en el seu article 32, s'estableix que l'ingrés del personal de la Fundació TecnoCampus es produirà mitjançant l'aplicació d'un protocol de provisió de llocs de treball que

garanteixi els principis bàsics de mèrit, capacitat, idoneïtat, publicitat, concurrència pública i igualtat d'oportunitats.

Àmbit aplicació del protocol de selecció de PAS. El present protocol de selecció s'aplicarà a la provisió de llocs de treball per alguna de les següents circumstàncies:

- a) Existència de llocs de treball vacants o creació de nous llocs, tant de per a personal tècnic com oficial, i amb independència que la contractació es faci o no per a un període determinat.
- b) Per cobrir llocs de treball d'interinitat per qualsevol motiu i, concretament, per substitució transitòria de baixes per malaltia, baixa de maternitat, cobertura d'excedències de personal, cobertura de permisos del professorat, cobertura de vacants de personal amb càrrecs temporals o rellevistes per prejubilació.

Queden excloses del protocol de selecció les següents situacions:

- a) L'accés a llocs de treball de caràcter directiu o de gestió que tinguin com a forma de provisió aquella que es reguli en un reglament específic.
- b) Per disposar de manera transitòria d'una persona que per la seva expertesa i reconegut prestigi sigui molt recomanable la seva incorporació i pugui assumir un encàrrec puntual, vinculat a una obra o servei determinat i per un període inferior a un any natural. La vinculació pot ser de caràcter laboral o de col·laboració puntual en règim de prestació de serveis.
- c) Quan per necessitats d'un servei, el director o directora general resolgui traslladar a personal propi a altres llocs de treball, respectant les seves retribucions i les condicions essencials de treball.
- d) Per cobrir necessitats urgents i transitòries, mitjançant contractació temporal que no superi els tres mesos de duració.

Protocol per a la provisió de llocs de treball de personal PAS. Per a la provisió de llocs de treball de personal PAS es seguirà el següent procediment:

- 1. Planificació:** Per als llocs de nova creació, la provisió de llocs de treball dependrà de la dotació pressupostària corresponent i quedarà definida explícitament en el pressupost anual de la Fundació aprovat pel Patronat. Per a l'aprovació per part del Patronat, el director o directora general de la Fundació presentarà anualment la proposta de provisió de llocs de treball degudament justificada i amb dades de la plantilla resultant un cop efectuades les noves incorporacions. Per efectuar la proposta, el director o directora general tindrà en compte la planificació plurianual de necessitats, segons el desplegament del pla estratègic de la Fundació. De forma general, es cercarà la màxima versatilitat en la plantilla, per tal d'adaptar la plantilla fixa a les necessitats canviants de l'entorn. La pluridisciplinarietat i la capacitat d'adaptació i versatilitat seran elements a valorar en els processos de selecció de PAS.

En el cas de substitució temporal o de produir-se una vacant en el mapa de llocs de treball previ, per haver causat baixa el treballador que l'ocupava, es convocarà la plaça segons necessitats del servei afectat i amb el vist-i-plau previ de la direcció general. Un cop aprovada la provisió de llocs de treball del PAS per part del Patronat, correspon al director o directora general de la Fundació la seva convocatòria pública prèvia sol·licitud del director o directora de l'àrea corresponent. El director o directora general s'obliga a informar al Comitè d'Empresa de tots els processos de selecció abans de la

seva obertura i aquest podrà estar present en les diferents fases i tenir coneixement de l'evolució dels processos.

2. Definició del lloc de treball: La definició dels llocs de treball de PAS correspon al director o directora de l'àrea d'activitat a la que s'adscrigui la plaça. S'especificaran les característiques que identifiquin clarament el perfil o perfils idonis, la titulació requerida, l'experiència prèvia, la competència en diferents habilitats necessàries per al lloc de treball i el coneixement d'altres idiomes necessaris, si escau. Els llocs de treball podran ser a dedicació completa o parcial, segons les necessitats del servei. En la definició de perfil, el director o directora de l'àrea d'activitat atindrà, necessàriament, als següents aspectes:

- a) Titulació del candidat o candidata. Pel personal tècnic T3A, T3 i T4 serà requisit mínim comptar amb una titulació tècnica mínima de nivell de Cicle Formatiu de Grau Superior. En el cas del grup tècnic T1, T2, serà necessària titulació universitària.
- b) Experiència professional, en els àmbits de coneixement i activitat a què fa referència el lloc de treball. Es valorarà de manera especial la polivalència funcional.
- c) Nivell de competència en les llengües oficials de la institució.
- d) Coneixement de la llengua anglesa o altres llengües, quan siguin necessàries pel desenvolupament del lloc de treball.
- e) Coneixement previ de la institució, el qual es mesurarà en base a la relació amb la institució prèvia. Aquest aspecte tindrà una puntuació màxima concreta dins aquest apartat que es farà pública a la convocatòria.
- f) Altres característiques i habilitats personals que ajudin a valorar el perfil i la seva idoneïtat per integrar-se a la Fundació, el treball en grup i la necessària versatilitat.

Un cop elaborada la definició del perfil, el director o directora de l'àrea d'activitat adreçarà sol·licitud d'inici del procés de contractació al director o directora general i inclourà les condicions o requisits mínims que han de reunir els aspirants així com els mèrits concrets a valorar d'acord amb el contingut del lloc de treball, el barem de puntuació i el màxim de punts assolibles en cada apartat.

3. Publicació de l'oferta: El procediment de selecció s'inicia amb la publicació de l'oferta o ofertes dels llocs de treball, la qual haurà d'especificar la definició del perfil cercat, la forma d'avaluació i el detall de proves per a valorar cadascun dels candidats. Les proves per procedir a l'avaluació dels candidats es podran estructurar en dues parts:

1. Validació i avaluació, per part de la comissió de selecció, de la documentació lliurada pels candidats o candidates. Caldrà justificar documentalment cadascun dels mèrits que es citen com a condició perquè aquests siguin avaluats.
2. Entrevista personal. L'entrevista cercarà identificar els aspectes més rellevants del currículum, així com les competències i habilitats definides en el perfil.

El conjunt del procés en bloc serà aprovat pel director o directora general, qui es farà responsable de la seva publicació i difusió de forma tan àmplia com sigui possible per tal d'assegurar la màxima concurrència. De forma prèvia es donarà coneixement al comitè d'empresa, qui podrà fer les estimacions que cregui oportunes.

4. Comissió de selecció: El procediment es gestionarà a través d'una comissió de selecció formada per 4 membres:

- El director o directora de l'àrea d'activitat.
- El responsable del servei en el que s'adscrigui la plaça, si és diferent al director de l'àrea d'activitat.
- Un tècnic del grup T1- T2 del servei pel qual es convoca la plaça.

La comissió estarà presidida pel director o directora de l'àrea d'activitat, amb vot de qualitat i actuarà com a secretari o secretària amb veu i sense vot un representant del departament de recursos humans de la Fundació. La comissió s'obliga a treballar en la més estricta confidencialitat relació als candidats i la seva documentació.

5. Recepció i admissió de candidats: El termini de presentació de sol·licituds serà el que s'estableixi en l'oferta i no serà inferior a 15 dies hàbils, llevat de casos excepcionals degudament justificats.

Les sol·licituds per participar en el procés s'adreçaran al departament de recursos humans de la Fundació i haurà de contenir tota la documentació que es consideri necessària per al procés. El departament de recursos humans de la Fundació farà la llista provisional d'admesos i exclosos en virtut del compliment dels requisits mínims exigits.

La llista provisional es farà pública en el termini màxim de 10 dies des de la finalització del termini per a la presentació de sol·licituds i es donaran un mínim de 5 dies per resoldre qualsevol mancança. Passats aquest dies i resoltes les incidències, la llista es considerarà definitivament tancada. La documentació dels admesos es traslladarà a partir d'aquell moment a la comissió de selecció, el president o presidenta de la qual en tindrà la custòdia i la compartirà amb els membres de la comissió. Cas que els candidats o candidates siguin més de 10, el president o presidenta de la comissió podrà proposar una llista de només 10 finalistes entre aquells amb millors valoracions prèvies de currículum per tal de simplificar les fases posteriors del procés. El president o presidenta de la comissió detallarà el calendari precís i reunions de la comissió pel procés de valoració dels candidats.

6. Valoració dels candidats i resultats: La valoració de candidats es farà seguint el calendari marcat pel president o presidenta de la comissió de selecció tenint en compte les diferents proves definides dins el calendari. En primer lloc, la comissió de selecció procedirà a la valoració curricular dels candidats, així com de la restant documentació lliurada. Cada membre de la comissió, de manera individual i a distància puntuarà les diferents candidatures seguint els barems de valoració establerts per al procés. En tot cas, la puntuació màxima que es pot assolir en la valoració de mèrits aportats és de 60 punts. En segon lloc, es procedirà a valorar la relació prèvia amb TecnoCampus, en cas que escaigui, i amb una puntuació màxima de fins a 15 punts.

El secretari o secretària de la comissió recollirà en un document les puntuacions de tots els membres, calcularà la mitjana aritmètica obtinguda per cada candidat o candidata i hi sumarà els punts obtinguts per vinculació prèvia amb TecnoCampus. Seguidament, elaborarà la llista de candidats finalistes, que seran aquells que hagin obtingut una puntuació superior a 40 punts. En cas de que el número de candidats finalistes sigui superior a cinc, el president o presidenta de la comissió podrà decidir limitar als finalistes a la fase d'entrevista i presentació fins a un màxim de cinc, que seran els que hagin obtingut major puntuació. Posteriorment, es procedirà a la fase d'entrevista dels candidats finalistes. La comissió designarà, entre els seus membres, fins a dues persones que seran les encarregades de conduir l'entrevista. Cada membre valorarà amb una

puntuació màxima de 40 punts al candidat o candidata atenent als criteris de valoració que s'hagin recollit en la definició de la plaça. En una nova reunió de la Comissió de selecció, els delegats de la comissió a l'entrevista exposaran la puntuació atorgada. Si és validada pels membres restants, el secretari o secretària calcularà la mitjana aritmètica obtinguda per cada un dels candidats o candidates.

La qualificació final –que podrà tenir un valor màxim de 115 punts- serà la suma de les puntuacions mitjanes atorgades en la valoració curricular i en la fase d'entrevista i presentació; a la que es sumarà en el seu cas la puntuació obtinguda en base a la relació prèvia amb la Fundació TecnoCampus. Feta la valoració de totes les candidatures o aquelles finalistes, es publicarà una classificació ordenada en base als resultats finals obtinguts. En cas que cap candidat/a obtingui almenys la meitat dels punts assolibles el resultat del procés es declararà desert.

Reclamacions. Les diferents etapes del procés de selecció quedaran recollides en actes que es consideraran definitius transcorreguts 5 dies des de la seva publicació. En conseqüència, qualsevol reclamació que es faci haurà de fer-se dins aquest termini i adreçar-la al director o directora general de la Fundació, el qual resoldrà de forma definitiva en un termini de 5 dies addicionals. Passat aquest període, no s'admetrà cap reclamació i correspondrà al director o directora general de la Fundació confeccionar els contractes que se'n derivin. El director o directora general, per causes justificades, podrà considerar no procedir al respecte en el termini previst i en tal cas el procediment quedarà pendent. Qualsevol procediment pendent quedarà definitivament cancel·lat transcorregut un termini de 6 mesos sense que es confeccionin els respectius contractes o en cas d'iniciar un nou procés que substitueixi l'anterior.

4.4.3. Nivells retributius i remuneració

Retribucions del Personal d'Administració i Serveis (PAS):

GRUP PROFESSIONAL	NIVELL RETRIBUTIU	SALARI BASE JORNADA COMPLERTA
Tècnics	T1	34.252,41€
	T2	30.100,60€
	T3A	27.505,72€
	T3	24.910,84€
	T4	22.834,94€
Oficials	O1	21.796,99€
	O2	19.721,08€
	O3	17.645,18€
	O4	15.569,28€

Retribucions del personal directiu (complements):

Complement anual específic pel càrrec de Director General: 32.998€

Complements per càrrecs funcionals de tècnics: Els complements funcionals retribueixen tasques específiques de gestió que de forma temporal s'encarreguen al personal. Aquests complements es deixen de cobrar el dia que ja no es presten les funcions encarregades. Els complements per càrrec funcional dels tècnics són aquells que retribueixen les responsabilitats de direcció i coordinació pròpies dels Directors, Caps i Responsables. És potestat de la Direcció General del Tecnocampus designar les persones que ocuparan aquests càrrecs. A continuació es reflecteix l'import establert pel I Conveni Col·lectiu de la Fundació Tecnocampus dels complements per càrrecs funcionals aplicats a l'àmbit no acadèmic del Tecnocampus:

Nivell de responsabilitat (NR)	Càrrec	Complement
NR1	Director	Complement anual de 7.000€ fixes més 2.500€ de variable no consolidable en funció d'assoliment d'objectius.
NR2	Cap	Complement anual de 5.000€ fixes.
NR3	Responsable	Complement anual de 2.500€ fixes.

4.4.4. Motivació i formació

Per tal d'obtenir el seu càrrec, el treballador del TecnoCampus ha de complir estrictament els requisits esmentats de forma genèrica a l'apartat "Protocol de selecció PAS i normativa" i superar el programa de selecció aprovat pel Patronat per a la provisió de llocs de treball en el personal d'Administració i Serveis. Tanmateix, la comissió de selecció valora positivament qualsevol aspecte opcional que, per la seva versatilitat, es sobreposi a les clàusules mínimes demanades per la institució. D'aquesta manera, els candidats que presentin unes característiques o habilitats personals que ajudin i facilitin el creixement de la Fundació, tindran unes probabilitats d'integració i contractació superiors a la resta. En el cas del TecnoCampus es valora molt, a banda d'aspectes com la polivalència funcional o un alt nivell d'idiomes, el coneixement previ de la institució, traduït com la relació establida entre el candidat i la Fundació abans d'iniciar-se el protocol de selecció.

Per tal d'introduir els alumnes del TecnoCampus al món laboral, existeix un programa anomenat ALUMNI. La comunitat ALUMNI, a banda de mantenir la vinculació alumne-Fundació, informa als graduats de les novetats i els projectes de la Universitat, estableix una bona xarxa

de contactes personals i professionals i permet accedir a la borsa de talent, a banda de proporcionar altres privilegis. Per tant, tal i com es pot observar, el treballador del TecnoCampus normalment tendeix a ésser un ex-alumne de la Fundació per les múltiples iniciatives destinades a conservar les sinergies o els vincles creats durant l'etapa formativa. D'aquesta manera, la seva motivació és fruit de tot aquest conjunt, puix que té consciència del suport i l'afecte que li dóna la institució després de la graduació ja que aquesta, a diferència d'altres centres formatius, no es desenten dels seus alumnes un cop han arribat a l'etapa final educativa.

4.5. Pla financer

4.5.1 Càlcul de la inversió inicial

PRESSUPOST D'EXECUCIÓ MATERIAL	
CONCEPTE	QUANTITAT PRESSUPOSTADA (€)
Redacció projecte de rehabilitació de l'edifici	56000
Legalització: Redacció de nou Pla d'emergència i comprovació del compliment de normatives i reglaments. Permisos, taxes i llicències.	94000
Tancaments i divisions d'oficina	450000
Restauració i adaptació lavabos	240000
Adaptació de la instal·lació elèctrica	180000
Adaptació de la instal·lació d'aire condicionat i ventilació	360000

Adaptació de la instal·lació de fontaneria i sanejament	50000
Instal·lacions de comunicacions Wi-Fi, telefonia i domòtica	30000
Instal·lacions de protecció i vigilància	15000
Manteniment intern (aixetes, fontaneria, aires acondicionats, panys de porta, ...)	200000
Revisió sistemes elevació	50000
Adaptació pàrquing a les darreres normatives (llums i portes d'emergència, ventilació, senyalització...)	20000
Comprovació i adaptació accessos minusvàlids	15000
Revisió general: equipaments varis enllumenat exterior, senyalització d'accessos...	10000
Revisió i neteja tancaments exteriors	6000
Jardineria i restauració externa	20000
Pintura	80000

Mobiliari fixe, electrodomèstic i informàtic	150000 (sumatori del preu dels productes de l'apartat "Aprovisionament i compres")
Neteja	4000
TOTAL PRESSUPOSTAT	2030000

Tal i com es pot observar i valorant els partits anteriors, la restauració del nou edifici tindria un cost aproximat de 2 milions d'euros, preu que, tot i semblar elevat, s'ajusta a la realitat d'un edifici que porta vuit anys en complet abandonament. D'aquesta manera, els càlculs s'han fet mitjançant una aproximació tenint en compte el nombre de pisos, oficines i superfície. No s'ha pogut elaborar un pressupost de manera més precisa ja que desconexem l'estat real intern de l'edifici atès que, en el seu moment, l'accés a aquest ens va ser denegat.

4.5.2. Finançament de la inversió inicial

Un cop vista la inversió necessària inicial per tal de revitalitzar empresarialment la ciutat de Mataró, ara cal trobar les possibles fonts de finançament que podrien cobrir la despesa inicial d'aquest projecte:

- 1. Crèdits bancaris:** Una de les opcions més fàcils i utilitzades per l'ecosistema empresarial espanyol gràcies a la qual molts emprenedors han executat la seva activitat.
- 2. Inversors privats:** Persones amb coneixement del món empresarial que impulsen, a canvi d'un percentatge de les accions, el desenvolupament de projectes amb un alt potencial de creixement aportant capital i valor afegit a la gestió en els seus primers anys de la vida.
- 3. Subvencions i ajudes públiques:** En aquest cas el TecnoCampus, en ésser tècnicament una institució pública, pot rebre subvencions directes (i, de fet, ja ho fa) de l'Ajuntament, la Generalitat, l'Estat i la Unió Europea entre d'altres.
- 4. Reserves:** A través dels estalvis de la Fundació TecnoCampus i dels ingressos generats a partir del seu recorregut.
- 5. Pressupostos municipals:** El Pla de despeses i inversions que proposa l'Ajuntament de Mataró al llarg d'un any.

Vistes totes les opcions, considerem oportú que la inversió inicial es podria repartir de la següent forma:

- 40% dels pressupostos municipals (812000€)
- 25% de subvencions (507500€)
- 20% d'un crèdit bancari (406000€)
- 15% dels inversors (304500€)

4.5.3. Despeses

DESPESES ANUALS	
CONCEPTE	PREU TOTAL (€)
DESPESES D'EXPLOTACIÓ	1299848.77
DESPESES DE PERSONAL	804594.98
Sous i salaris	688680.98
Seguretat social	115914
ALTRES DESPESES D'EXPLOTACIÓ	470849.39
Lloguer d'espais, mobiliari i equips	12000
Manteniment de mobiliari	10000
Manteniment de l'edifici	3537
Manteniment web	35000
Professionals col·laboradors	213000
Publicitat i màrqueting	71312
Electricitat	8280
Climatització Tub Verd	5760
Telèfon	4680
Material d'oficina i informàtic	5000

Lloguer de mobiliari d'oficina	19950.99
Neteja	18374.4
Prensa i publicacions	61615
Software	2340
AMORTITZACIÓ DE L'IMMOBILITZAT	24404.4
Amortització construccions	19176
Amortització equips per a processos d'informació	507.6
Amortització mobiliari	4720.8

Metodologia emprada:

Per tal de trobar un valor aproximat de les despeses del nou complex, es calcularà la raó de proporcionalitat directe entre els dos edificis en funció de la seva superfície útil. Per tant, es sumen les dimensions de les plantes dels edificis TCM2 i TCM3 (multiplicant el valor de la superfície d'una planta pels 14 pisos) i el valor obtingut és:

$$A_{TCM2 + TCM3} = 810.6 \cdot 14 = 11348.4 m^2$$

Si es sumen les dimensions del centre de congressos (2200m²), el valor final obtingut és de 13548m²

D'altra banda, la superfície del TCM7, sense tenir en compte la del soterrani -1 (ja que serà una planta que es llogarà), és de 16142.1 m². Per tant:

$$\text{Raó} = \frac{16142.1 m^2 TCM7}{13548 m^2 TCM2+TCM3} = 1.2 \frac{m^2 TCM7}{m^2 TCM2+TCM3}$$

D'aquesta manera, la gran majoria de despeses provenen del producte de les de l'any 2018 i la raó de proporcionalitat o relació entre ambdues superfícies. Tanmateix, no es pot aplicar aquesta lògica a totes les despeses ja que n'hi ha que no depenen dels m² de l'edifici, com per exemple la publicitat i màrqueting. En aquests casos excepcionals s'utilitza la informació que hi ha inernet i la intuïció.

4.5.4. Ingressos

INGRESSOS PRIMER ANY	
CONCEPTE	PREU TOTAL (€)
INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	959414.24
Ingressos lloguer oficines Incubadora	7452
Ingressos lloguer oficines Parc	58860
Ingressos lloguer soterrani -1	544150.89
Ingressos lloguer sala d'actes	3632
Ingressos lloguer sales de reunions	919.35
Subvencions d'explotació	334800
Ingressos lloguer de mobiliari d'oficina	9600

INGRESSOS SEGON ANY	
CONCEPTE	PREU TOTAL (€)
INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	1018460.24
Ingressos lloguer oficines Incubadora	13524
Ingressos lloguer oficines Parc	111834
Ingressos lloguer soterrani -1	544150.89

Ingressos lloguer sala d'actes	3632
Ingressos lloguer sales de reunions	919.35
Subvencions d'explotació	334800
Ingressos lloguer de mobiliari d'oficina	9600

INGRESSOS TERCER ANY	
CONCEPTE	PREU TOTAL (€)
INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	1127450.24
Ingressos lloguer oficines Incubadora	34224
Ingressos lloguer oficines Parc	200124
Ingressos lloguer soterrani -1	544150.89
Ingressos lloguer sala d'actes	3632
Ingressos lloguer sales de reunions	919.35
Subvencions d'explotació	334800
Ingressos lloguer de mobiliari d'oficina	9600

Metodologia emprada:

Ingressos lloguer oficines Incubadora i Parc (vegeu l'apartat "previsió de vendes")

Primer any

$$3 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{9\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 7452 \text{ €/any}$$

$$10 \text{ empreses} \cdot \frac{30 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{16.35 \text{ €/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 58860 \text{ €/any}$$

$$Ing_{Totals} = 58860 + 7452 = 66312 \text{ €/any}$$

Segon any

$$3 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{9\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 7452 \text{ €/any}$$

$$2 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{11\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 6072 \text{ €/any}$$

$$19 \text{ empreses} \cdot \frac{30 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{16.35 \text{ €/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 111834 \text{ €/any}$$

$$Ing_{Totals} = 7452 + 6072 + 111834 = 125358 \text{ €/any}$$

Tercer any

$$7 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{9\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 17388 \text{ €/any}$$

$$3 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{11\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 9108 \text{ €/any}$$

$$2 \text{ empreses} \cdot \frac{23 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{14\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 7728 \text{ €/any}$$

$$34 \text{ empreses} \cdot \frac{30 \text{ m}^2}{1 \text{ empresa}} \cdot \frac{16.35 \text{ €/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 200124 \text{ €/any}$$

$$Ing_{Totals} = 200124 + 7728 + 9108 + 17388 = 234348 \text{ €/any}$$

Ingressos lloguer soterrani -1

$$2773.45 \text{ m}^2 \cdot \frac{16.35\text{€/mes}}{1 \text{ m}^2} \cdot \frac{12 \text{ mesos}}{1 \text{ any}} = 544150.89\text{€/any}$$

Ingressos lloguer sala d'actes

Segons la memòria històrica del TecnoCampus, en els darrers anys hi ha hagut una mitjana de 200 actes organitzats per entitats externes. Si suposem que la durada mitjana és de 2 h per acte:

$$200 \text{ actes} \cdot \frac{2 \text{ h}}{1 \text{ acte}} \cdot \frac{1 \text{ mes}}{720 \text{ h}} \cdot \frac{16.35 \text{ €}}{1 \text{ mesm}^2} = 9.08 \text{ €/m}^2 \text{ (preu per m}^2 \text{ en 200 actes)}$$

Multipliquem aquest valor pels metres quadrats de la sala d'actes del nou edifici...

$$Ing_{actes} = 9.08 \cdot 400 = 3632 \text{ €}$$

Ingressos lloguer sales de reunions

S'aplica el mateix procediment anterior, tenint en compte que hi ha 3 sales de reunions de 180 m² cadascuna i amb un ús mitjà de 50 reunions anuals (1.5 h de durada).

$$50 \text{ reunions} \cdot \frac{1.5 \text{ hores}}{1 \text{ reunió}} \cdot \frac{1 \text{ mes}}{720 \text{ h}} \cdot \frac{16.35 \text{ €}}{1 \text{ mesm}^2} = 1.703 \text{ €/m}^2 \text{ (preu per m}^2 \text{ en 50 reunions)}$$

Multipliquem aquest valor pels metres quadrats de les tres sales de reunions del nou edifici...

$$Ing_{actes} = 1.703 \cdot 3 \cdot 180 = 919.35 \text{ €}$$

Subvencions d'explotació

S'utilitza la raó de proporcionalitat directa trobada a les despeses en funció dels m² dels dos edificis, és a dir, 1.2.

$$Raó = \frac{16142.1 \text{ m}^2 \text{ TCM7}}{13548 \text{ m}^2 \text{ TCM2+TCM3}} = 1.2 \frac{\text{m}^2 \text{ TCM7}}{\text{m}^2 \text{ TCM2+TCM3}}$$

Per tant, es multiplica el valor de les subvencions d'explotació de l'any 2018 per la raó de proporcionalitat i s'obté una aproximació de les que rebria nou complex...

$$Sub = 279000 \cdot 1.2 = 334800 \text{ €}$$

Ingressos lloguer de mobiliari d'oficina

Esperem que els empresaris comprin de mitjana, com a mínim, 6 packs de mobiliari anualment (vegeu "Annex 1"): 2 Startup, 1 Office i 3 Business.

$$Ing_{mob} = (2 \cdot 50 + 100 + 3 \cdot 200) \cdot 12 = 9600 \text{ €}$$

4.5.5. Rendibilitat

BAII PRIMER ANY	
CONCEPTE	TOTAL (€)
BAII	-340434.53
Subvenció Ajuntament de Mataró	66812.4
BAI AMB SUBVENCIÓ	-273622.13

PÈRDUA NETA	
CONCEPTE	TOTAL (€)
PÈRDUA NETA	-273622.13

BII SEGON ANY	
CONCEPTE	TOTAL (€)
BII	-281388.53
Subvenció Ajuntament de Mataró	66812.4
BAI AMB SUBVENCIO	-214576.13
PÈRDUA NETA	
CONCEPTE	TOTAL (€)
PÈRDUA NETA	-214576.13

BII TERCER ANY	
CONCEPTE	TOTAL (€)
BII	-172398.53
Subvenció Ajuntament de Mataró	66812.4
BAI AMB SUBVENCIO	-105586.13

PÈRDUA NETA	
CONCEPTE	TOTAL (€)
PÈRDUA NETA	-105586.13

4.5.6. El punt mort

Càlcul del punt mort

En primer lloc, s'igualen les despeses als ingressos totals, amb els ingressos del lloguer de les oficines del parc i de la incubadora com a incògnita.

$$544150.89 + 3632 + 919.35 + 334800 + 9600 + 66812.4 + y = 1299848.77;$$

$$959914.64 + y = 1299848.77; y = 339934.13 \text{ € (diners necessaris per assolir el punt mort).}$$

Concretament, aquests ingressos s'obtenen, segons la funció definida a trossos a l'apartat "Previsió de vendes", a l'any 4.58 ja que...

$$F(x) = 339934.13; F(x) = 65208x + 40932 = 339934.13; x = 4.58 \text{ anys} = 4 \text{ anys i } 212 \text{ dies}$$

No es pot determinar amb exactitud el nombre d'empreses que generen aquests ingressos ja que es tracta d'un sistema compatible indeterminat (i, per tant, amb infinites solucions) atès que només hi ha una equació amb dues incògnites (el nombre d'ingressos del parc i de la incubadora), que és la següent:

$$\text{Ing}_{\text{inc}} + \text{Ing}_{\text{p}} = 339934.13; \text{ en què } \text{Ing}_{\text{inc}} = \text{Ing}_{\text{inc}} \text{ i } \text{Ing}_{\text{p}} = 339934.13 - \text{Ing}_{\text{inc}}$$

Tot i això, es pot fer una aproximació seguint la previsió d'empreses realitzada a l'apartat "Previsió de vendes" dient que el nombre d'empreses de la Incubadora és 15. Això es pot fer d'aquesta forma puix que coincideix a l'any 4.58, 153 dies abans de l'any 5 (es fa la mitjana aritmètica entre el nombre d'empreses de la incubadora en els anys 4 i 5, i el valor obtingut és 15). Per tant, si es resten els ingressos de la incubadora als ingressos totals i s'igualen als ingressos del parc, s'obtingran, d'aquesta manera, el nombre d'empreses del parc.

$$339934.13 - 9936 - 12144 - 27048 = 30 \cdot 16.35 \cdot 12p;$$

$$290806.13 = 5886p; p = 49.41 \approx 49 \text{ empreses del parc}$$

$$\text{Emp}_{\text{totals}} = i + p = 15 + 49 = 64 \text{ empreses.}$$

D'aquesta manera, 64 empreses (i, per tant, 64 oficines llogades) són les que generen els ingressos necessaris per tal d'arribar al punt mort.

4.5.7. Anàlisi i planificació

Tal i com es pot observar i segons la previsió planificada, el nou edifici no generaria cap benefici durant els tres primers anys de funcionament i, àdhuc, tindria pèrdues de més de 100000€ en cada cas. Nogensmenys, com que es tracta d'una inversió a llarg termini, era completament previsible, des del començament, la presència de notables pèrdues econòmiques durant la fase inicial del projecte. D'aquesta manera, el pla financer indica que aproximadament a partir del quart any i mig (vegeu l'apartat "El punt mort") el viver ja començaria a tenir beneficis econòmics, la qual cosa permetria que esdevingués tot un símbol de reconeixement i prestigi socioeconòmic de la ciutat de Mataró. Dit això, aquesta és la planificació:

PLANIFICACIÓ GENER 2020

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		1	2	3	4	5
6	7	8 Entrega física i virtual del projecte	9	10	11	12
13	14	15	16	17 Presentació escolar	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31 Presentació al TecnoCampus		

PLANIFICACIÓ FEBRER 2020

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21 Presentació del projecte a inversors	22	23
24	25	26	27	28	29	

PLANIFICACIÓ MARÇ 2020

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
				Inici negociacions adquisició edifici	NEGOCIACIONS	NEGOCIACIONS
30	31					
NEGOCIACIONS	NEGOCIACIONS					

PLANIFICACIÓ ABRIL 2020

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		1	2	3	4	5
		NEGOCIACIONS	NEGOCIACIONS	NEGOCIACIONS	NEGOCIACIONS	NEGOCIACIONS
6	7	8	9	10	11	12
NEGOCIACIONS	El propietari de Bankia accepta la cessió per a ús ciutadà					
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

PLANIFICACIÓ JULIOL 2020

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
	Inici de les reformes de l'edifici	REFORMES	REFORMES	REFORMES	REFORMES	REFORMES
20	21	22	23	24	25	26
REFORMES	REFORMES	REFORMES	REFORMES	REFORMES	REFORMES	REFORMES
27	28	29	30	31		
REFORMES	REFORMES	REFORMES	REFORMES	REFORMES		

PLANIFICACIÓ SETEMBRE 2021

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		1	2	3	4	5
		REFORMES	REFORMES	REFORMES	REFORMES	REFORMES
6	7	8	9	10	11	12
REFORMES	REFORMES	REFORMES	REFORMES	Final de les reformes		
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

PLANIFICACIÓ OCTUBRE 2021

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				1 Inauguració de l'edifici	2 PÈRDUES	3 PÈRDUES
4 PÈRDUES	5 PÈRDUES	6 PÈRDUES	7 PÈRDUES	8 PÈRDUES	9 PÈRDUES	10 PÈRDUES
11 PÈRDUES	12 PÈRDUES	13 PÈRDUES	14 PÈRDUES	15 PÈRDUES	16 PÈRDUES	17 PÈRDUES
18 PÈRDUES	19 PÈRDUES	20 PÈRDUES	21 PÈRDUES	22 PÈRDUES	23 PÈRDUES	24 PÈRDUES
25 PÈRDUES	26 PÈRDUES	27 PÈRDUES	28 PÈRDUES	29 PÈRDUES	30 PÈRDUES	31 PÈRDUES

PLANIFICACIÓ MAIG 2026

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				1 PÈRDUES	2 PÈRDUES	3 PÈRDUES
4 PÈRDUES	5 PÈRDUES	6 PÈRDUES	7 PÈRDUES	8 PÈRDUES	9 PÈRDUES	10 PÈRDUES
11 PÈRDUES	12 PÈRDUES	13 PÈRDUES	14 PÈRDUES	15 PÈRDUES	16 PÈRDUES	17 PÈRDUES
18 PÈRDUES	19 PÈRDUES	20 PÈRDUES	21 PÈRDUES	22 PÈRDUES	23 PÈRDUES	24 PÈRDUES
25 PÈRDUES	26 PÈRDUES	27 PÈRDUES	28 PÈRDUES	29 PÈRDUES	30 PUNT MORT	31 BENEFICIS

PLANIFICACIÓ I PREVISIÓ

- Entrega física i virtual del projecte a l'escola el 8 de gener de 2020.
- Presentació escolar del projecte el 17 de gener de 2020.
- Presentació del projecte al TecnoCampus el 31 de gener de 2020.
- Presentació del projecte a inversors el 21 de febrer de 2020.
- Negociacions per l'adquisició de l'edifici entre el TecnoCampus, l'Ajuntament i Bankia des del 27 de març de 2020 fins al 7 d'abril d'aquest mateix any.
- Inici de les reformes de l'edifici el 14 de juliol de 2020.
- Fi de les reformes de l'edifici el 10 de setembre de 2021.
- Inauguració de l'edifici el 1 d'octubre de 2021.
- Pèrdues econòmiques des de la inauguració fins al 29 de maig de 2026.
- Arribada al punt mort el 30 de maig de 2026.
- Beneficis econòmics des del 31 de maig de 2026 fins a l'infinit.

5. Tancament del treball i conclusions

5.1. Verificació d'hipòtesis

En aquest apartat es verificaran les hipòtesis plantejades inicialment:

1. *“Els viver d'empreses del TecnoCampus té un impacte socioeconòmic positiu i favorable i, per tant, aporta beneficis al rendiment econòmic de la zona geogràfica en el qual es troba”.*

Cert. Els apartats “Rendibilitat. Relació ingressos/despeses durant el darrer any” i “Impacte econòmic” (dins de “Models dels vivers visitats”) han confirmat la certitud d'aquesta hipòtesi.

2. *“Seria viable, és a dir, amb uns ingressos superiors a les despeses, desenvolupar el projecte a l'edifici Laietana o TCM7 (actual edifici de Bankia) en els tres primers anys”.*

Fals. L'apartat “Pla Financer” i, concretament, la “Rendibilitat” han confirmat la falsedat d'aquesta hipòtesi.

3. *“Les empreses instal·lades a l'actual incubadora creuen que els serveis oferts pel TecnoCampus són millorables o, àdhuc, opten per la incorporació d'un altre addicional”.*

Cert. L'apartat “Aproximació al mercat” ha confirmat la certitud d'aquesta hipòtesi.

4. *“És difícil, des de la perspectiva de les empreses de la incubadora, constituir-se com a Societat Limitada a Espanya”.*

Fals. L'apartat “Aproximació al mercat” ha confirmat la falsedat d'aquesta hipòtesi.

5. *“Les empreses incubades creuen que, sense una incubadora, seria molt més difícil desenvolupar un projecte empresarial”.*

La disparitat de respostes han fet inverificable aquesta hipòtesi (vegeu l'apartat “Aproximació al mercat”).

6. *“Les empreses creuen que els serveis oferts per la incubadora del TecnoCampus són suficients per desenvolupar un projecte”.*

Cert. L'apartat “Aproximació al mercat” ha confirmat la certitud d'aquesta hipòtesi.

7. *“Hi ha demanda d'empreses a l'edifici TCM2 (incubadora + parc empresarial) i, per tant, el TecnoCampus i l'Ajuntament de Mataró estan buscant espais físics per combatre-la”.*

Cert. L'apartat "Necessitat a cobrir" (dins de "El producte o servei") ha confirmat la certitud d'aquesta hipòtesi.

5.2. Conclusions sobre les entrevistes

Una part important del nostre treball s'ha basat en les diferents entrevistes que hem fet. En total, al llarg dels mesos d'estiu vam parlar amb 8 empreses, 5 responsables de vivers de projectes empresarials, el director del TecnoCampus i l'alcalde de Mataró. Més concretament, les persones entrevistades van ser les següents:

- Mayra Fernández (Cooperating Volunteers)
- Miquel Giménez (Thumblock)
- Nil Mandri (Wipass)
- Sònia Mestre i Esther Pradell (Diari Bitxos)
- Daniel Gilgado (Mr Wolf Lab)
- Carlos Martínez (Epinium)
- Rebeca Pérez (Inviertis)
- Marcia Rodríguez i Daniel González (Hola Marketing)
- Adrià Sala (Verkami)
- Jordi Truñó (Escola Pia Santa Anna Mataró)
- Alícia Cantalejo (TecnoCampus)
- Antonia Gonzalez (directora d'emprenedoria del TecnoCampus)
- Miguel Guillén (director de la Fundació Unió de Cooperadors)
- Pau Font (director de talent i comunicació de TeamLabs)
- Josep Lluís Checa (director del TecnoCampus)
- David Bote (alcalde de Mataró)

En quant al que volíem obtenir amb cadascuna d'elles, les entrevistes amb empreses es van realitzar per tal de poder conèixer la realitat del TecnoCampus i la Incubadora, les seves valoracions sobre la infraestructura i els equipaments actuals, les seves possibles demandes i propostes de millora i la seva apreciació sobre la demanda que té l'equipament. Pel que fa als responsables de vivers i incubadores d'empreses, vam entrevistar a l'Alícia Cantalejo i l'Antonia Gonzalez, ambdues del TecnoCampus. D'altra banda i amb l'objectiu de conèixer altres models diferents al que podem trobar a Mataró, vam anar a parlar amb en Miguel Guillén, del viver de la Fundació Unió de Cooperadors, en Pau Font, de TeamLabs, i en Jordi Truñó, cap d'FP de l'Escola Pia Santa Anna Mataró i un dels impulsors del viver d'empreses que, els professors de l'àmbit economicoempresarial de dita escola, han dissenyat durant l'últim curs. Finalment, per acabar de conèixer la situació del TecnoCampus i els plans de futur de la fundació, també vam anar a entrevistar a en Josep Lluís Checa, director de la Fundació TecnoCampus Mataró-Maresme, i a en David Bote, alcalde de la ciutat de Mataró i president de la ja mencionada institució.

5.3. Diari de treball

Abril de 2019

5/4/2019: Lliurament de la fitxa amb les tres propostes de Treball de Recerca.

24/4/2019: Primera visita a la Incubadora d'empreses del Tecnocampus per poder conèixer el seu funcionament, els serveis oferts, la seva organització i les empreses que en ell es troben.

24/4/2019 - 30/4/2019: Redacció d'un document amb la informació extreta de la primera visita realitzada a la Incubadora del Tecnocampus el dia 24 d'abril.

Maig de 2019

8/5/2019: Jornada Aterrem, trobada amb el tutor del Treball de Recerca per tal de començar a treballar en ell i planificar les accions que es portaran a terme en el futur més immediat.

17/5/2019: Trobada amb el tutor del Treball de Recerca a l'escola, en Carlos, i la nostra tutora fora d'ella, l'Aina, per tal de començar a parlar sobre el projecte i tirar-lo endavant.

Juny de 2019

13/6/2019: Trobada amb l'Aina per tal de començar a definir els primers passos a seguir en quant a la planificació de les primeres tasques.

14/6/2019: Redacció d'un correu per a en Jordi Truñó, director d'FP de l'escola, amb l'objectiu d'aconseguir una entrevista per tal de què ens expliqui com és el viver d'empreses (espai coworking) que han dissenyat a l'escola.

16/6/2019: Redacció d'un document amb la informació extreta de la primera visita a la Incubadora del Tecnocampus del 24 d'abril i d'un annexe amb la conversa textual que es va mantenir amb l'Alícia Cantalejo, persona amb qui es va fer la trobada mencionada anteriorment. Redacció d'un correu per a l'alcalde de Mataró amb l'objectiu de poder concertar una trobada en el futur.

17/6/2019: Finalització del document on hi ha escrita tota la informació escrita de la primera visita a la Incubadora del Tecnocampus del 24 d'abril i redacció de l'annexe amb la conversa de dita trobada. Redacció de diversos correus per a concertar una trobada amb algunes de les empreses ubicades al viver d'empreses del Tecnocampus.

18/6/2019: Redacció de correus amb l'objectiu de concertar una entrevista amb les empreses Rollyhoo, Neon Sportive, Zer Collection, Cooperating Volunteers, Thumblock, Wipass i Mr. Wolf Lab, integrants, juntament amb d'altres, de la Incubadora del Tecnocampus.

19/6/2019: Definició dels punts a seguir en quant a la teoria que explicarem sobre els vivers d'empreses i trobada amb en Carlos per tal de valorar el que s'ha fet fins ara i planificar, de forma breu, el que anirem fent durant l'estiu.

20/6/2019: Establiment d'una entrevista amb els responsables de Cooperating Volunteers (empresa de la Incubadora del Tecnocampus) pel dia 26/06/19.

22/06/2019: Preparació de les preguntes que farem durant l'entrevista amb els responsables de Cooperating Volunteers.

23/06/2019: Preparació de les preguntes que farem durant l'entrevista amb els responsables de Cooperating Volunteers.

19/6/2019 - 24/6/2019: Desenvolupament de la part pràctica.

25/6/2019: Definició dels punts a seguir en quant a la teoria que explicarem sobre la Incubadora del Tecnocampus, recerca d'informació sobre els vivers d'empreses que hi han a Espanya i preparació de les preguntes que farem durant l'entrevista amb Cooperating Volunteers.

26/6/2019: Trobada amb els responsables de Cooperating Volunteers i redacció de l'annex 2 (document on hem transcrit tota la informació extreta de l'entrevista citada anteriorment).

27/6/2019: Desenvolupament de la part pràctica i redacció d'alguns correus per tal de concertar una trobada amb en Jordi Truñó i l'Antònia Gonzalez (directora d'emprenedoria del Tecnocampus) i una visita a l'antiga seu de Caixa Laietana.

28/6/2019: Confirmació de les trobades amb en Jordi Truñó (1 de juliol) i l'Antònia Gonzalez (4 de juliol).

29/6/2019: Desenvolupament de la part pràctica i preparació de les preguntes que s'hauran de fer a en Jordi Truñó.

30/6/2019: Preparació de les preguntes que s'hauran de fer a en Jordi Truñó.

Juliol de 2019

1/7/2019: Entrevista a en Jordi Truñó, visita a l'espai coworking que, els professors, han desenvolupat a l'Edifici de Mar de l'Escola Pia Santa Anna, redacció d'alguns correus per a aquelles empreses de la Incubadora del Tecnocampus que no havien respost a la nostra sol·licitud d'entrevista inicial i confirmació d'una trobada amb els responsables de l'empresa Mr Wolf Lab, ubicada a la mencionada incubadora, pel divendres 5 de juliol.

2/7/2019: Redacció de l'annex 3 (document on transcriurem tota la informació extreta de l'entrevista amb en Jordi Truñó) i de diferents hipòtesis per validar de cara a les futures trobades amb les empreses del Tecnocampus, actualització del diari de treball i confirmació d'una trobada amb el fundador de Thumblock, una altra de les empreses ubicades a la Incubadora del ja mencionat Tecnocampus.

3/7/2019: Desenvolupament de la part pràctica, preparació de les preguntes per les entrevistes amb els responsables de Thumblock (4 de juliol) i Mr Wolf Lab (5 de juliol) i amb la directora d'emprenedoria del Tecnocampus tot i que, aquesta última, ens ha anul·lat la trobada programada pel matí del ja mencionat 4 de juliol. Per un altre cantó, confirmació d'una entrevista amb l'alcalde de Mataró (David Bote) pel dia 12 de setembre a les 17:00 de la tarda al seu despatx de l'Ajuntament.

4/7/2019: Entrevista amb en Miquel Giménez, fundador i CEO de l'empresa Thumblock i redacció de dos correus per a les empreses Wipass i Diari Bitxos amb l'objectiu de concertar una trobada.

5/7/2019: Desenvolupament de la part pràctica, confirmació d'una entrevista amb l'empresa "Diari Bitxos" i preparació de les preguntes que, hipotèticament, s'haurien de fer a l'empresa "Neon".

6/7/2019: Desenvolupament de la part pràctica, confirmació d'una trobada amb l'empresa "Wipass" i preparació de les preguntes que s'hauran de fer a les empreses "Wipass", "Diari Bitxos" i "Neon".

7/7/2019: Desenvolupament de la part pràctica i redacció de correus per a l'empresa ubicada a la Incubadora "Inviertis", les empreses ubicades al parc empresarial del Tecnocampus "Orygen experiences" i "Netwater", les incubadores d'empreses "TeamLabs" de Poblenou i la de la Unió de Cooperadors de Mataró ubicada al Café de Mar i l'acceleradora "Kenko" del Tecnocampus.

8/7/2019: Entrevistes amb en Nil Mandri de "Wipass" i amb la Sònia Mestre i l'Esther Pradell de "Diari Bitxos", redacció de correus per a les empreses de la Incubadora "Epinium" i "Hola Marketing" i per al viver d'empreses "Utopicus" de Barcelona i confirmació de les trobades amb "Epinium" (9 de juliol) i "Hola Marketing" (11 de juliol).

9/7/2019: Entrevistes amb en Daniel Gilgado de "Mr Wolf Lab" i amb en Carlos Martínez "d'Epinium".

10/7/2019: Preparació de les preguntes que s'hauran de fer a les empreses "Hola Marketing" i "Inviertis" i, de forma hipotètica, a la incubadora d'empreses "Utopicus" de Barcelona i represa de les converses amb el Departament d'Empresa del Tecnocampus.

11/7/2019: Entrevistes amb la Rebeca Pérez de "Inviertis" i la Marcia Rodríguez de "Hola Marketing" i redacció de l'annex 3 (el document on ficarem tota la transcripció de l'entrevista amb en Jordi Truñó).

12/7/2019: Redacció d'un document breu amb algunes de les conclusions extretes de les entrevistes amb les empreses de la Incubadora del Tecnocampus i trobada amb l'Aina per tal de valorar el que s'ha fet fins ara.

13/7/2019: Actualització del guió amb els apartats ha seguir a raó de la reunió amb l'Aina, desenvolupament d'un apartat especial de la part pràctica que comptarà amb coneixements de física i redacció d'un resum de cada una de les tres trobades que hem tingut amb els tutors del treball.

14/7/2019: Finalització de l'apartat especial de la part pràctica que comptarà amb coneixements de física i redacció de diversos correus per a les incubadores d'empreses "Pear" i "TeamLabs", l'acceleradora "Kenko" del TecnoCampus, la directora de comunicació de Bankia (Amalia Blanco) i la Fundació Iluro.

15/7/2019: Redacció de l'apartat d'introducció al treball de recerca i de les preguntes que farem durant la visita al viver d'empreses del Café de Mar i visita a l'Arxiu Comarcal del Maresme per preguntar si podríem consultar la llicència d'obres de l'antiga seu de Caixa Laietana al Pla d'en Boet amb l'objectiu de conseguir els plànols de l'edifici. En aquest cas, però, com estem parlant d'una construcció amb menys de 30 anys de vida, ens van explicar que havíem de demanar-ho directament a les oficines d'urbanisme de l'Ajuntament situades al propi Pla d'en Boet, al conegut com a "edifici de vidre".

16/7/2019: Visita al viver d'empreses de la Fundació Unió de Cooperadors de Mataró ubicat al Café de Mar (entrevista amb en Miguel Guillén), visita a les instal·lacions de l'Ajuntament de Mataró a "l'edifici de vidre" per tal de demanar la consulta de l'expedient d'obres de l'antiga seu de Caixa Laietana al Pla d'en Boet, finalització de l'apartat d'introducció al treball, redacció de les preguntes que ens agradaria fer a l'Antonia González i actualització del diari de treball.

17/7/2019: Redacció dels dos primers apartats de la teoria sobre l'emprenedoria i de les conclusions de l'entrevista amb la Mayra Fernández de Cooperating Volunteers i confirmació d'una entrevista amb l'Antonia González, directora d'emprenedoria del TecnoCampus.

18/7/2019: Redacció de l'apartat teòric "història de l'emprenedoria" i preparació de les preguntes que, hipotèticament, haurem de fer als responsables de l'empresa "Verkami", negoci amb seu al parc empresarial del TecnoCampus.

19/7/2019: Consulta dels plànols de l'antiga seu de Caixa Laietana al Pla d'en Boet, classificació de les fotografies que vam fer a alguns dels documents i redacció de les conclusions de l'entrevista amb la Mayra Fernández de Cooperating Volunteers.

20/7/2019: Redacció de l'apartat teòric "l'emprenedoria lligada al món de l'empresa"

22/7/2019: Redacció dels apartats teòrics "la figura de l'emprenedor" i "tècniques d'innovació"

23/7/2019: Redacció de l'apartat teòric "la figura de l'emprenedor", preparació de l'entrevista que haurem de fer a l'Antonia González i confirmació d'una visita a les instal·lacions de la Incubadora d'empreses TeamLabs.

24/7/2019: Entrevista amb l'Antonia González (directora d'emprenedoria del TecnoCampus), recollida dels plànols de l'antiga seu de Caixa Laietana al Pla d'en Boet i preparació de les preguntes que haurem de realitzar als responsables de la "incubadora" TeamLabs.

25/7/2019: Entrevista amb en Pau Font de TeamLabs i redacció de l'apartat teòric "Lean Startup"

26/7/2019: Redacció de l'apartat teòric "característiques que ha de tenir un emprenedor i finalització del bloc de teoria sobre l'emprenedoria.

29/7/2019: Reunió amb l'Aina a les instal·lacions del TecnoCampus per tal de parlar sobre el treball i poder-la ajudar amb un vídeo sobre el projecte que està realitzant.

30/7/2019: Actualització del diari de treball, redacció d'una petita introducció teòrica sobre l'emprenedoria, modificació del document amb les preguntes que hipotèticament haurem de fer als responsables de la incubadora "Utopicus" i redacció de dos correus per a l'Alexandra Ramio d'Utopicus i la Carme Cucurull, secretària de direcció del TecnoCampus.

31/7/2019: Redacció dels apartats teòrics «vies d'asserament per a empreses», «l'administració pública i les institucions empresarials», «l'Estat», «definició i objectius dels viviers d'empreses» i «classificació dels viviers d'empreses».

Agost de 2019

1/8/2019: Redacció dels apartats teòrics «classificació dels viviers d'empreses» i «Generalitat de Catalunya»

2/8/2019: Redacció dels apartats teòrics «els viviers d'empreses», «història dels viviers» i finalització de l'apartat sobre el paper de la Generalitat de Catalunya alhora de promocionar l'emprenedoria.

- 3/8/2019:** Redacció dels apartats teòrics «Diputació de Barcelona», «les tasques dels viviers d'empreses» i «els processos d'incubació».
- 4/8/2019:** Redacció dels apartats teòrics «els processos d'incubació» i «Diputació de Barcelona»
- 5/8/2019:** Redacció dels apartats teòrics «Diputació de Barcelona», «els processos d'incubació», «concepte i característiques de les acceleradores d'empreses», «diferències entre acceleradores i incubadores» i «les acceleradores a Espanya».
- 6/8/2019:** Redacció dels apartats teòrics «Consell Comarcal del Maresme» i «definició dels espais coworking».
- 7/8/2019:** Redacció dels apartats teòrics «Ajuntament de Mataró», «diferència entre coworking i networking» i «viviers segons el coworking»
- 8/8/2019:** Redacció dels apartats teòrics «Ajuntament de Mataró», «història dels viviers d'empreses», «les acceleradores d'empreses» i «el coworking».
- 9/8/2019:** Finalització de l'apartat teòric «Ajuntament de Mataró»
- 10/8/2019:** Redacció de l'apartat teòric «Cambres de Comerç»
- 11/8/2019:** Finalització de l'apartat teòric «Cambres de Comerç»
- 12/8/2019:** Redacció de l'apartat «altres institucions»
- 13/8/2019:** Redacció dels apartats teòrics «trajectòria del viver d'empreses del TecnoCampus», «context en el que es troba, infraestructura i localització», «objectius establerts per la institució», «tipologia dels espais i preus», «serveis oferts per la Incubadora» i «empreses instal·lades».
- 16/8/2019:** Redacció dels apartats teòrics «bases per entrar al viver d'empreses», «el paper dels premis CreaTic» i «procés de selecció»
- 17/8/2019:** Redacció dels apartats teòrics «procés de selecció» i «el networking»
- 18/8/2019:** Redacció dels apartats teòrics «la mentorització» i «el networking» i redacció de les conclusions de la entrevista amb els responsables de l'empresa Wipass.
- 19/8/2019:** Redacció de les conclusions de l'entrevista amb els responsables de l'empresa Wipass i dels apartats teòrics «altres espais» i «impacte econòmic» i actualització del diari de treball.
- 20/8/2019:** Redacció de les conclusions de l'entrevista amb els responsables de l'empresa Wipass i del model de l'espai coworking de l'escola.
- 21/8/2019:** Redacció dels models de l'espai coworking de l'escola i del viver d'empreses del Cafè de Mar i de les conclusions de l'entrevista realitzada a un dels responsables de l'empresa Mr Wolf Lab.
- 22/8/2019:** Redacció de les conclusions de l'entrevista realitzada a un dels responsables de Mr Wolf Lab i del model del viver d'empreses del Cafè de Mar.
- 23/8/2019:** Redacció de les conclusions de l'entrevista realitzada a un dels responsables de Mr Wolf Lab, validació de les hipòtesis establertes per a les entrevistes amb empreses i redacció dels models del viver d'empreses del Cafè de Mar i de l'espai coworking de l'escola.
- 24/8/2019:** Redacció del model del viver d'empreses del Cafè de Mar.
- 25/8/2019:** Redacció del model del viver d'empreses del Cafè de Mar.
- 26/8/2019:** Redacció de les conclusions de l'entrevista realitzada a un dels responsables d'Epinium i d'un correu per a l'Àlicia Cantalejo i l'Antonia González del TecnoCampus.
- 27/8/2019:** Redacció de les conclusions extretes de les entrevistes als responsables d'Epinium i Thumblock.
- 28/8/2019:** Redacció de les conclusions extretes de les entrevistes als responsables d'Epinium i Thumblock i validació de les hipòtesis establertes per a les entrevistes amb empreses.
- 30/8/2019:** Redacció de les conclusions extretes de l'entrevista a les responsables de Diari Bitxos.
- 31/8/2019:** Redacció de les conclusions extretes de l'entrevista a les responsables de Diari Bitxos.

Setembre de 2019:

- 1/9/2019:** Redacció de les conclusions extretes de l'entrevista a la responsable d'Inviertis.
- 2/9/2019:** Validació de les hipòtesis establertes per a les entrevistes amb empreses i redacció de les conclusions extretes de l'entrevista a la responsable d'Inviertis.
- 3/9/2019:** Confirmació d'una entrevista amb el director del TecnoCampus el dia 9 de setembre.
- 4/9/2019:** Redacció de les conclusions extretes de les entrevistes als responsables d'Inviertis i Hola Marketing.
- 6/9/2019:** Redacció de les conclusions extretes de les entrevistes als responsables d'Inviertis i Hola Marketing.
- 7/9/2019:** Redacció dels apartats pràctics "el mercat" i "mida i evolució del mercat".
- 8/9/2019:** Redacció de les conclusions extretes de l'entrevista als responsables d'Hola Marketing i preparació de les preguntes que haurem de fer-li al director del TecnoCampus.
- 9/9/2019:** Entrevista amb el director del TecnoCampus i redacció de les conclusions extretes de l'entrevista als responsables d'Hola Marketing.
- 10/9/2019:** Preparació de les preguntes que haurem de fer-li a l'alcalde de Mataró i redacció de les conclusions extretes de l'entrevista als responsables d'Hola Marketing.
- 11/9/2019:** Preparació de les preguntes que haurem de fer-li a l'alcalde de Mataró, validació de les hipòtesis establertes per a les entrevistes amb empreses i redacció de l'apartat pràctic "mida i evolució del mercat".
- 12/9/2019:** Entrevista amb l'alcalde de Mataró i actualització del diari de treball.
- 14/9/2019:** Redacció del model de TeamLabs.
- 15/9/2019:** Redacció del model de TeamLabs.
- 16/9/2019:** Redacció del model de TeamLabs.
- 17/9/2019:** Redacció de l'apartat pràctic "mida i evolució del mercat".
- 18/9/2019:** Reunió amb l'Aina per Skype i planificació del bloc pràctic referent al mercat.
- 19/9/2019:** Redacció del model de TeamLabs.
- 22/9/2019:** Redacció del model de TeamLabs i de l'apartat pràctic "anàlisi dels canals de distribució".
- 23/9/2019:** Finalització del model de TeamLabs
- 25/9/2019:** Redacció dels agraïments, redacció dels apartats pràctics "segmentació de mercat" i "mida i evolució del mercat" i actualització del diari de treball.
- 26/9/2019:** Trobada de seguiment amb en Carlos, redacció de dos correus per al TecnoCampus i l'Oficina Mataró Empresa amb l'objectiu de poder conèixer la demanda real d'empreses que vulguin accedir al parc empresarial, transcripció de l'entrevista a l'Adrià Sala de Verkami i modificació de la introducció en alemany.
- 30/9/2019:** Preparació de l'enquesta i de les hipòtesis que haurem de validar amb la mateixa i modificació de la introducció en quatre idiomes.

A l'octubre i al novembre no es va avançar gaire a conseqüència del curs escolar. Tanmateix, sobretot a l'octubre es van fer els apartats "Anàlisi del mercat", "Mida i evolució" i "Anàlisi dels canals de distribució", tots referents al mercat.

Desembre de 2019:

- 1/12/2019:** Inici de l'apartat "anàlisi de les necessitats, procés de compra i hàbits de consum".
- 2/12/2019:** Finalització de l'apartat "anàlisi de les necessitats, procés de compra i hàbits de consum".
- 3/12/2019:** Inici de l'apartat "Descripció del sector i forces competitives".
- 4/12/2019:** Continuació de l'anterior.
- 5/12/2019:** Finalització de l'apartat "Descripció del sector i forces competitives".
- 6/12/2019:** Inici i finalització de l'apartat "Anàlisi dels principals competidors".

- 7/12/2019:** Inici del Pla de màrqueting definint, en primer lloc, el segment objectiu (realització de l'apartat "segment objectiu").
- 8/12/2019:** Inici de l'apartat "Estratègia de màrqueting i proposta de posicionament".
- 9/12/2019:** Finalització de l'apartat "Estratègia de màrqueting i proposta de posicionament".
- 10/12/2019:** Inici de l'apartat "Previsió de vendes"
- 11/12/2019:** Continuació de l'anterior.
- 12/12/2019:** Finalització de l'apartat "Previsió de vendes".
- 13/12/2019:** Inici de l'apartat "Màrqueting Mix"
- 14/12/2019:** Continuació de l'anterior.
- 15/12/2019:** Continuació de l'anterior.
- 16/12/2019:** Finalització de l'apartat "Màrqueting Mix".
- 17/12/2019:** Inici de l'apartat "Pressupost del parc empresarial"
- 18/12/2019:** Finalització de l'apartat "Pressupost del parc empresarial".
- 19/12/2019:** Creació d'un nou apartat: "Aproximació al mercat". Conté la redacció de les idees principals de les entrevistes a les empreses de la incubadora del TCM i la validació d'hipòtesis.
- 20/12/2019:** Inici de l'apartat "El producte o servei" amb l'anàlisi de les necessitats del públic objectiu i, per tant, amb la realització dels apartats "Necessitat a cobrir" i "Públic objectiu".
- 21/12/2019:** Inici dels apartats "Projecte d'ampliació" i "Elements de diferenciació".
- 22/12/2019:** Finalització dels apartats "Projecte d'ampliació" i "Elements de diferenciació".
- 23/12/2019:** Definició del producte mitjançant la realització dels apartats "Localització i infraestructura física" i "Descripció tècnica del producte".
- 24/12/2019:** Inici dels apartats "Estat actual de l'immoble" i "Operacions/Organització".
- 25/12/2019:** Continuació dels anteriors.
- 26/12/2019:** Finalització dels apartats "Estat actual de l'immoble" i "Operacions/Organització".
- 27/12/2019:** Inici i finalització de l'apartat "Pressupost d'execució material".
- 28/12/2019:** Redacció de la metodologia, el resum en 4 idiomes i reestructuració dels objectius i hipòtesis.
- 29/12/2019:** Inici dels apartats "Compliment de normatives" i "Plànols".
- 30/12/2019:** Finalització de l'apartat "Compliment de normatives".
- 31/12/2019:** Continuació de l'apartat "Plànols", concretament "Plànols de la proposta d'ús".

Gener de 2020:

- 1/1/2020:** Organització general del treball: Creació de la portada i millora de l'índex.
- 2/1/2020:** Inici de l'apartat "Pla Financer" i la distribució dels espais en els plànols.
- 3/1/2020:** Continuació dels apartats anteriors.
- 4/1/2020:** Finalització de la distribució dels espais en els plànols i l'apartat "Memòria constructiva del 2002".
- 5/1/2020:** Inici i finalització de l'apartat "Pla d'Operacions". Inici i finalització de l'apartat "Anàlisi i planificació". Finalització del Pla Financer.
- 6/1/2020:** Correcció de faltes ortogràfiques i altres errades.
- 7/1/2020:** Impressió del treball i entrega virtual.

5.4. Resum de les reunions amb els tutors

5.4.1. Aina Miralda

13/6/2019:

En aquesta trobada vam estar parlant de com s'havia d'encarar el primer mes de feina. Vam comentar que, per tal de desenvolupar la part pràctica, hauríem de conèixer molt bé la

Incubadora del Tecnocampus i les empreses que es troben al seu interior si volíem comprovar, de primera mà, si realment existeix la necessitat d'ampliar aquest complex propi del parc empresarial del Tecnocampus. D'aquesta manera, l'Aina ens va recomanar que intentéssim concertar entrevistes amb les empreses per tal de validar o rebutjar algunes hipòtesis (establertes amb anterioritat a les entrevistes) en relació a la seva estància a la Incubadora, si estan satisfetes o sobre els diferents serveis que el Tecnocampus els hi ofereix. D'altra banda, també ens va dir que podríem utilitzar aquesta eina per tal de recopilar informació i les demandes que les empreses puguin tenir de cara a poder millorar els serveis que, avui en dia, s'ofereixen. Vam quedar per tornar-nos a trobar a inicis de juliol i vam definir els passos a seguir pel què fa a la part pràctica: recopilació d'informació sobre el possible client (entrevistes a empreses de la Incubadora), valoració del mercat i, una vegada havent conegut les necessitats de les empreses i del propi mercat, definició del producte adaptat a les demandes observades.

12/7/2019:

Tal com vam quedar al juny, vam tornar-nos a trobar a inicis de juliol. En aquesta nova reunió vam valorar, d'una banda, les 10 entrevistes fetes fins el moment, 8 de les quals a empreses de la Incubadora del Tecnocampus. Vam comentar que, d'aquesta manera, ja podríem extreure conclusions i, a partir d'aquí, desenvolupar un projecte centrat en les demandes i les deficiències observades i expressades per les empreses. L'Aina ens va comentar que, a partir de llavors, el repte era el de conèixer a fons el Tecnocampus, doncs, aquest factor, tindria un pes molt important dins del què seria la definició del projecte final. D'altra banda, vam definir un guió molt clar en quant a l'apartat teòric i pràctic per tal de donar forma al projecte. Vam comentar que, a partir de llavors, ens havíem de centrar en aquest guió i deixar les entrevistes de banda, doncs representa que ja hem recopilat la majoria de les demandes de les empreses. També vam estar parlant sobre com hauria de ser en el futur l'aplicació pràctica i sobre com extreure informació concreta en relació al Tecnocampus o a l'edifici de Bankia. Vam comentar que, les enquestes, les podríem enfocar amb la idea de conèixer el punt de vista dels universitaris en relació a la Incubadora del Tecnocampus i saber si, als mateixos, els hi agradaria crear el seu propi projecte empresarial. Finalment cal dir que l'Aina ens va comentar que, a partir de llavors, ens havíem de centrar, seguint el guió establert amb anterioritat, en el desenvolupament de la part pràctica sense deixar de banda aquelles apartats teòrics que consideréssim necessaris per al nostre treball. Vam quedar que podríem tornar a trobar-nos a inicis d'agost si fos necessari i vam ficar-nos com a objectiu de cara a l'inici de curs intentar haver desenvolupat gran part de l'índex ja mencionat amb anterioritat.

18/9/2019:

Aquesta reunió, que va coincidir amb la primera realitzada per Skype, ens va ajudar molt a orientar l'última part del treball: la creació de la proposta. Concretament, l'Aina ens va anar explicant mica en mica com fer els apartats de l'índex inicial que ella mateixa havia proposat. D'aquesta manera, gràcies als seus aclariments, vam començar a desenvolupar la proposta a l'edifici de Bankia.

29/12/2019:

En aquesta reunió, realitzada per Whatsapp, l'Aina ens va ajudar a enfocar l'última part del treball: el Pla Financer. D'aquesta manera, ens va compartir un excel amb l'exemple de la venda d'un determinat producte, fet que va esdevenir un estímul orientatiu i ens va facilitar molt la feina a l'hora de fer el mateix extrapolat a la realitat de l'edifici de Bankia. Finalment, ens va explicar detalladament, a través d'àudios, com fer els subapartats d'aquesta darrera part.

Cal afegir, a més, que a banda de les reunions, ens hem comunicat molt fàcilment a través d'aquesta aplicació, la qual també ha permès una resolució dels dubtes pràcticament instantània.

5.4.2. Carlos Guillén

19/6/2019:

Durant aquesta trobada amb en Carlos vam estar comentant el que havíem quedat amb l'Aina 6 dies abans. Vam explicar-li que, pel moment, ens centràriem en entrevistar empreses de la Incubadora amb l'objectiu de recollir les seves demandes i conèixer a fons el Tecnocampus. D'altra banda, també vam mencionar-li la planificació que havíem establert la setmana anterior i vam dir-li que també intentaríem visitar altres incubadores d'empreses. Vam estar parlant sobre com enfocar la part teòrica i sobre alguns aspectes concrets de la part pràctica que ens podrien donar problemes en el futur. Vam preguntar-li que podíem fer si volíem aconseguir els plànols de l'antiga seu de Caixa Laietana al polígon del Pla d'en Boet i, en Carlos, ens va comentar que a la web del "Catastro", podríem trobar informació sobre qualsevol propietat privada.

26/9/2019:

Aquesta reunió, que va ser la primera després de les vacances, va ser un seguiment o explicació de tot allò que havíem fet durant aquest període. En Carlos ens va dir que anàvem ben encaminats i amb un índex molt complet. A més, ens va preguntar si ja havíem anat quedant amb l'Aina, atès que desitjava que ella ens orientés i ens "tutoritzés" més que ell. Després d'afirmar-ho, ens va dir que seguíssim així i que, malgrat quedava bastanta feina, acabaríem el projecte a temps.

14/11/2019:

En aquesta reunió li vam explicar al Carlos el poc avenç que havíem realitzat durant l'octubre (a causa de l'abusiva feina de l'escola) i la imminent pèrdua del novembre a causa dels trimestrals. Tot i això, li vam comentar que havíem fet una enquesta (la qual va ser un fracàs per la poca participació) i prometre que, després dels trimestrals (inici de desembre), tornaríem a agafar el ritme de l'estiu.

20/12/2019:

En aquesta última reunió en Carlos ens va explicar els darrers passos que havíem de seguir per acabar el Treball de Recerca, a banda de servir també per resoldre els dubtes que encara teníem.

5.5. Línies d'investigació

Aquestes són les possibles línies d'investigació que poden sorgir a partir d'aquest treball:

- Ampliació. Especificar-ho tot de tal manera que, només amb la informació d'aquestes pàgines i el finançament necessari, es pogués ampliar el parc empresarial al TCM7.
- Ampliació. Creació del projecte amb aplicacions virtuals que ofereix la xarxa com AutoCAD.
- Col·laboració. Intentar participar en conjunt amb el TecnoCampus per tal de trobar, si no és possible a l'edifici de Bankia, altres maneres per combatre la demanda de l'actual parc empresarial.

5.6. Valoració personal

5.6.1. Alex Casas

Aquest ha estat un projecte molt enriquidor gràcies al qual he après i adquirit els coneixements necessaris per tal d'enfocar el futur des d'una perspectiva emprenedora i escèptica. A més, m'ha permès conèixer l'entorn empresarial local i, al mateix temps, les necessitats, els desitjos, les opinions i les inquietuds dels empresaris instal·lats a la incubadora del TecnoCampus. Finalment, penso que es tracta d'un Treball de Recerca original i creatiu que ha foragitat l'oferta tradicional, a banda de donar visibilitat a una temàtica que genera molts ingressos i llocs de treball.

5.6.2. Òscar Ruiz

Oficialment, el nostre treball de recerca va començar el 24 d'abril del 2019. Al llarg d'aquests 9 mesos hem conegut tot l'ecosistema que es mou al voltant del TecnoCampus i hem descobert que és una peça fonamental per a la ciutat d'avui i de demà. El treball de camp en què s'ha basat la redacció d'aquest treball m'ha permès ser més conscient de tot allò que m'envolta, m'ha ajudat a aprofundir i integrar-me en l'estructura de la ciutat i m'ha permès aportar el meu granet de sorra al desenvolupament d'una infraestructura de vital importància. El resultat ha sigut un projecte del que estic molt satisfet i que, al meu parer, és diferent i original i que pot ser útil en molts aspectes.

5.7. Bibliografia

Llibres:

- Diversos autors. *La Gran Enciclopèdia en català, volum 07*. Edicions 62. Barcelona, 2004.
- María Moliner. *Diccionario de uso del español, edición del cincuentenario*. Editorial Gredos. Barcelona, 2016
- Diversos autors. *Economía I de l'empresa*. Grup Edebé. Barcelona, 2008
- Eric Ries. *El método Lean Startup*. Grup Planeta. Barcelona, 2012
- Eric Ries. *El camino hacia el Lean Startup*. Grup Planeta. Barcelona, 2018.

Articles:

- *La Vanguardia* del dimarts 5 de març de 2019 (*La Contra*)
- *El País* del diumenge 23 de juny de 2019
- *Retina* de novembre de 2018 (*El País*)

5.8. Webgrafia

- [Incubadora de empresas TECNOCAMPUS](#)
- [Un equipo multidisciplinario, la clave del proyecto WiPass](#)
- [Premios Creativ](#)
- [Sònia Mestre Nadal - Mataro, Catalunya, España | Perfil profesional](#)
- [Aceleradora de start-ups](#)
- [Thumblock | Candado Biometrico | Barcelona](#)
- [MRWOLF - LAB - El laboratorio de Shopper Marketing](#)
- [Epinium | Herramienta y Agencia de Amazon ADS y SEO](#)

- [Rollyhoo | Descubre el estilo de vida Rollyhoo](#)
- [Voluntariado Internacional con Cooperating Volunteers](#)
- [NeonStyle: Bienvenida a la tienda oficial de NEON®](#)
- [Wipass Technology Sl - CIF y dirección](#)
- <https://www.wipass.io/>
- [Contact us ZER Collection](#)
- [“Hoy no me iría de Barcelona a Stanford: me iría a China”](#)
- [Pear VC | 0 to 1 Venture Capital partner | United States](#)
- [Organización Institucional](#)
- [Sede Electrónica del Catastro](#)
- [Ofisillas - Especialistas en Sillas de oficina y muebles](#)
- [Diapositiva 1](#)
- [Física para ciencias e ingeniería. Volumen 1](#)
- [Física/Estática/Rozamiento](#)
- [Viveros de empresa: qué son y cómo pueden ayudarte](#)
- [Funcas \(estudi del concepte de viver d'empreses per part de Funcas\)](#)
- [Fundación INCYDE - Creación y consolidación de empresas](#)
- [Ver Red de Viveros en España \(xarxa de viviers públics de la Càmera de Comerç d'Espanya\)](#)
- [El presidente de Bankia publica su mail y pide a los clientes que le manden sus opiniones](#)
- [IKEA.com - Compra tus Muebles y Decoración Online - IKEA](#)
- [▷ Muebles de Oficina al mejor Precio | Montiel Tienda Online](#)
- [GEHR Plastics Inc. | Plastics engineered by GEHR](#)
- [Ergológico - Productos ergonómicos y recomendaciones ergonómicas](#)
- [Las 7 características de una silla ergonómica](#)
- [▷ Distribuidores de Mobiliario de Oficina desde hace 35 años | LAMBDA3®](#)
- [La aceleradora Kenko vuelve en busca de 'start-ups' dedicadas a la salud](#)
- [KENKO Health Accelerator - The Startup Health Accelerator](#)
- [Fundació Cooperadors de Mataró](#)
- [El Cafè de Mar](#)
- [Utopicus: Coworking, Alquiler de Oficinas, Formación y Eventos](#)
- [La inversión de capital riesgo en 'start-ups' marca récords históricos](#)
- [Conoce el modelo de inversión en 'start-ups' en España](#)
- [Amazon.es: compra online de electrónica, libros, deporte, hogar, moda y mucho más. emprendimiento | Definición](#)
- [Infografía: Historia, origen y evolución del emprendedor](#)
- [Entrepreneurship](#)
- [Luca Pacioli](#)
- [History of Entrepreneurship - From 17,000 BC to Present Time](#)
- [Ray Kroc](#)
- [Emprenedoria i creació d'empresa](#)
- <https://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>
- [Pensament de dissenyador](#)
- [Diferencias entre Design Thinking, Lean Startup, Design Sprint, Agile, Scrum, Kanban...](#)
- [¿QUÉ ES DESIGN THINKING? PENSAMIENTO DE DISEÑO](#)
- [Infografía: 6 tipos de emprendedores que existen](#)
- [Martin Zwilling](#)
- [Gifford Pinchot III](#)
- [Diferencias entre Entrepreneur e Intrapreneur](#)
- [Tipos de emprendedores](#)
- [Infografía: 6 tipos de emprendedores que existen](#)
- [Joe Abraham](#)

- [Home | MTA Hub](#)
- <http://www.tiimiakatemia.fi/en/>
- [Mondragon Unibertsitatea](#)
- [Video](#)
- [TeamLabs | Campus de innovación y emprendimiento](#)
- [De un vivero de empresas a impulsar una economía más social](#)
- [Buscador de Puntos de Atención al Emprendedor \(PAE\)](#)
- [Punto de Atención al Emprendedor electrónico - Punto de Atención al Emprendedor](#)
- [Plan de Empresa de la DGIPYME](#)
- [Cambra de Comerç de Barcelona](#)
- <https://www.cambrabcn.org/documents/20182/51393/INFORME+TERRITORIAL+DE+MARCACIO+DE+BARCELONA+2019.pdf/7658bf19-7691-43f3-9671-b63d72433e69>
- [Sede electrónica del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - Página Principal de la Sede electrónica](#)
- [Enisa con el emprendimiento innovador.](#)
- [CERSA - Compañía Española de Reafianzamiento, SA](#)
- [Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - Bienvenido al Portal de Ministerio de Industria, Comercio y Turismo](#)
- [EUGO - Inicio](#)
- http://sac.gencat.cat/sacgenecat/AppJava/tramit_fitxa.jsp?codi=2228
- [Premi a la Innovació Tecnològica Agroalimentària.](#)
- [Línia de finançament per a emprenedors, autònoms, micro i petites empreses](#)
- [Innovar a través de startups.](#)
- [Startups in Catalonia](#)
- [Barcelona & Catalonia Startup Hub.](#)
- <http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/innovacio/startups-i-innovacio-disruptiva/mentoring-express-per-a-startups/#pestanya4>
- <http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/innovacio/startups-i-innovacio-disruptiva/escoles-de-negoci/#bloc1>
- [Road to Success: porta la teva startup als ecosistemes més competitiu](#)
- [Startup Capital.](#)
- [Agenda d'activitats per a empreses i professionals. ACCIÓ - Agència per la competitivitat de l'empresa](#)
- [Fires d'emprenedoria.](#)
- [Fòrum d'Inversió.](#)
- [Programa "Indústria del coneixement".](#)
- <http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/innovacio/startups-i-innovacio-disruptiva/innovar-a-traves-de-startups/#pestanya3>
- [IFEM innovació: coinversió amb inversors privats](#)
- [aracoop | Economia social i cooperativa](#)
- [Ship2B | Adventurers for a better world](#)
- [Mercat d'idees disseny](#)
- [Qui som.](#)
- [Inici. Xarxa Emprèn](#)
- [Programes per a la consolidació i el creixement dels autònoms: Programa Consolida't](#)
- [iFest Countdown - iFest Countdown](#)
- [Serveis per emprendre - #ServeisPerEmprendre](#)
- [el Centre Tecnològic de Catalunya](#)
- [Eurecat Centro Tecnológico de Cataluña - Innovando para las empresas](#)
- [Reimagine Textile | El programa d'innovació tèxtil del Maresme](#)
- [Economía y empleo tema](#)
- <https://www.diba.cat/es/web/cueme>

- [La Generalitat i la Diputació de Barcelona presentaran els resultats de l'Informe GEM 2018-2019 que mesura l'activitat emprenedora a Catalunya - Detall novetats - Economies locals](#)
- [Estudis locals | Estudis socioeconòmics de la demarcació de Barcelona](#)
- [Llibreria de la Diputació](#)
- [Recull d'activitats de suport al teixit empresarial - Economies locals](#)
- [Recull d'activitats de suport a l'activitat empresarial 2013.indd](#)
- [Món laboral](#)
- [Informació socioeconòmica - Economies locals](#)
- [Programa HERMES](#)
- [CLSE - Dades agregades2018](#)
- [Centres locals de serveis a les empreses Directori 2019](#)
- [Espais d'allotjament empresarial d'iniciativa local de la demarcació de Barcelona Directori 2019](#)
- [Centres Locals de Serveis a les Empreses - Economies locals](#)
- [Informe executiu Catalunya 2018-2019](#)
- [Informe GEM - Economies locals](#)
- [Jurat en premis locals - Economies locals](#)
- [Entrenador d'habilitats directives - Economies locals](#)
- [Reempresa - Economies locals](#)
- [Reempresa: Benvingut](#)
- [Accelera el creixement - Economies locals](#)
- <http://www.acceleraelcreixement.com>
- [Programa HERMES](#)
- [Empresa - Economies locals](#)
- [Quadern Empren BCN 2009 vectors](#)
- <https://www.diba.cat/documents/36150622/53709457/quadernet+per+a+gent+jove+emprenedora.pdf/31f1203e-589d-4d8e-8c6c-714353d0b22a>
- [Nexus - Economies locals](#)
- [Maresme Servei d'Emprenedoria](#)
- [Consell Comarcal del Maresme - Portada](#)
- [Maresme Servei d'Emprenedoria](#)
- [Mataró Empresa](#)
- [InnoEmprèn](#)
- [InnoEmprèn | Tecnocampus](#)
- [Emprenedoria](#)
- [Premis Creativ](#)
- [Breu història del cooperativisme local](#)
- [Coop Maresme | Ateneu Cooperatiu](#)
- [Cercador d'ajuts i serveis per a l'empresa.](#)
- [Inici. Canal Empresa](#)
- [Cámara de comercio](#)
- [Documento BOE-A-1993-7730](#)
- [LA CÁMARA DE ESPAÑA](#)
- [Ayudas para Mujeres Emprendedoras - Programa PAEM](#)
- [Programa España Emprende | Cámara de Comercio - Programa España Emprende](#)
- [Cámara de Comercio de España](#)
- [Documento BOE-A-2014-3520](#)
- [Serveis per a emprenedors de Cambra de Barcelona](#)
- <https://www.cambrabcn.org>
- [LOS VIVEROS DE EMPRESAS](#)
- [Funcas](#)
- [Creación de Empresas](#)
- [Evolution of Incubation Models by Alessandro Grandi, Rosa Grimaldi](#)

- [Statista: el portal de estadísticas para datos de mercado, investigaciones de mercado y estudios de mercado](#)
- [Maddyness - Le Magazine des Startups Françaises](#)
- [Welcome to GOV.UK](#)
- [Portugal Startups - Your door to the portuguese startup scene](#)
- [SPICA Directory Online : Home](#)
- <https://www.ehu.eus/documents/1393006/6224470/El-coworking.pdf/79395a19-3fd6-4858-adc8-795cc8ee355d>
- [Coworking y Networking, el nuevo paradigma laboral - Noticias](#)
- [Espacio 'coworking' en Bilbao: diferencias 'coworking' y 'networking'](#)
- [Espacio de Coworking en Barcelona: Gràcia](#)
- [¿Qué es un Coworking? Tipos de Espacios Coworking](#)
- [Instituto Europeo de Innovación y Tecnología \(EIT\) | Instrumentos del ERA | Actuaciones Europeas | Internacional | Ciencia](#)
- [Programa para la Competitividad de las Empresas y para las Pequeñas y Medianas Empresas \(COSME\)](#)
- [COMISIÓN EUROPEA Bruselas, 9.1.2013 COM\(2012\) 795 final COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL CO](#)
- [Promoting entrepreneurship | Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs](#)
- [Comisión Europea, web oficial](#)
- [FAGEM | INICI](#)
- [PIMEC | Micro, petita i mitjana empresa de Catalunya](#)
- [GENTIC: Grup d'empreses i professionals del sector TIC.](#)
- [Facto Cooperativa: Home](#)
- [CLACK · continguts audiovisuals i comunicació](#)
- [Plataforma Blanc i Negre](#)
- [B-swim.com: HOME](#)
- [MakeIt! Education: Home](#)
- [COOPDEPEDAL \(@coopdepedal\)](#)
- [Funcas](#)
- https://ca.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribució
- [Mataró reclama a Bankia la seva seu al Pla d'en Boet per facilitar l'ampliació del TecnoCampus](#)
- [Una Proposta de resolució vol donar-li una sortida a l'edifici abandonat de Bankia del Polígon Pla d'en Boet](#)
- [Mataró vol l'edifici de Bankia per al Tecnocampus](#)
- [Global Entrepreneurship Monitor. Informe executiu Catalunya 2018-2019](#)
- <https://cdn.enisa.es/News/719C8F91717C27962782F3D327A72545/ATTACHMENT/0C3BCE6F3384CC71A107D7A96E615C1F/afa88c75cb8415d08d36797938956f186513d139.pdf>
- <https://www.enisa.es/es/sala-de-prensa/estudios-informes/informe-gem-espana-2018-2019-159>
- [Tasa de actividad emprendedora - Definición, qué es y concepto](#)
- [Memòria 2011 de la Fundació TecnoCampus Mataró-Maresme by Tecnocampus Mataró Maresme](#)
- [Memòria 2012-2013 del TecnoCampus by Tecnocampus Mataró Maresme](#)
- [Memòria 2013-2014 by Tecnocampus Mataró Maresme - issuu](#)
- [Memòria 2014-2015 by Tecnocampus Mataró Maresme - issuu](#)
- [Memòria del curs 2015-16 by Tecnocampus Mataró Maresme - issuu](#)
- [Premios Creativ](#)
- <https://es.calameo.com/read/0044730464c539bec1f99?bkcode=0044730464c539bec1f99>
- [Serveis de suport](#)

- [Una soluci3n de an3lisis del ARN e intel·ligencia artificial para mejorar la salud gana el primer premi Creativ 2019](#)
- [Manuel Mas i Estela](#)
- [Instituci3n](#)
- [Oficinas de Alquiler en Matar3 Premium](#)
- [daragrup: Inicio](#)
- [BlueSun: P3gina de inicio](#)
- [Coworking Xammar | Espacio de coworking en el centro de Matar3.](#)
- [¿Cu3les son las 7 necesidades b3sicas en las que debe enfocarse un emprendedor?](#)
- [ATIC COWORKING BUSINESS CENTER MATAR3: Centro de Negocios /Coworking Matar3](#)
- [Coworking en Matar3](#)
- [Coworking Anfora Matar3: Inicio](#)
- [Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnolog3a y la Innovaci3n.](#)
- [mataro.cat/ca/actualitat/noticies/2019/les-santes-de-mataro-arriben-als-barris](#)
- [Negoci Empresa Matar3 - NEM](#)
- [L'Ajuntament i el TecnoCampus signen un acord sobre La Miralda](#)
- [Matar3 acollir3 el Parc Maresme Circular](#)
- [cat3logo TCM2](#)
- [cat3logo TCM3](#)
- [Modelo de presupuesto](#)
- [Tipos de pr3stamos, cu3les son sus caracter3sticas](#)
- [Red de Parques Cient3ficos y Tecnol3gicos de Catalunya](#)
- [Oficinas en Matar3 \(GCA Arquitectes Associats\)](#)
- [capçal](#)
- [Capçal](#)
- [Crugia](#)
- [cruja](#)
- [https://www.apabcn.cat//Documentacio/areatecnica/legislacio/8704001c.pdf](#)
- [198704-002 ORDEN de 27 de abril de 1987 de aprobaci3n de la norma reglamentaria de edificaci3n sobre aislamiento t3rmico NRE-](#)
- [Norma reglament3ria d'edificaci3n sobre aïllament t3rmic NRE-AT-87](#)
- [Muro pantalla](#)
- [enciclopedia.cat/ec-gec-0104160.xml](#)
- [Riostra | Construpedia, enciclopedia construcci3n](#)
- [Viga Centradora | Construpedia, enciclopedia construcci3n](#)
- [Ret3cula | Construpedia, enciclopedia construcci3n](#)
- [¿Qu3 es el cuarto de m3quinas ascensor?](#)
- [Parament](#)
- [ICP: Qu3 es, c3mo funciona y cu3ndo saltan los plomos por la potencia](#)
- [Interruptor magnetot3rmico](#)
- [Grupo electr3geno](#)
- [Watt](#)
- [Lumen](#)
- [AFC/AF](#)
- [Agua caliente sanitaria](#)
- [Arqueta | Construpedia, enciclopedia construcci3n](#)
- [Separadores de grasas](#)
- [Arqueta Sif3nica | Construpedia, enciclopedia construcci3n](#)
- [¿Qu3 son los sistemas VRV \(o VRF\) de climatizaci3n?](#)
- [Recuperador de energ3a, fundamental para la ventilaci3n eficiente](#)
- [Reglamento de Instalaciones T3rmicas de los Edificios. RITE](#)
- [https://ca.wikipedia.org/wiki/Decibel](#)
- [Global Entrepreneurship Monitor. Informe executiu Catalunya 2018-2019](#)

- [PRIORI](#)
- [L'emprenedoria a Catalunya](#)
- <https://www.cambrabcn.org/documents/20182/51393/INFORME+TERRITORIAL+DE+MARCACIO+DE+BARCELONA+2019.pdf/7658bf19-7691-43f3-9671-b63d72433e69>
- [CENTRES LOCALS DE SERVEIS A LES EMPRESSES DIRECTORI 2017](#)
- <https://www.diba.cat/documents/36150622/119889193/3056-23512-2017+Centres+d'allotjament+empresarial+BAIXA%5b1%5d.pdf/a2995c62-bb0f-4966-afd6-9ba86fe177c8>
- [Mataró](#)
- [Estudis locals | Estudis socioeconòmics de la demarcació de Barcelon](#)
- [Cómo calcular el tamaño de mercado: TAM SAM SOM](#)
- [Tub verd](#)
- [Sobre Roca](#)
- [Germans Homs](#)
- [Gress](#)
- [Rockfon](#)
- [Mobles Cañellas](#)
- [Costa Descans](#)
- [Limpiezas MAYKA](#)
- [Mediamarkt](#)

5.9. Filmografia

- [Miquel Giménez, Thumblock | Explorer "Jóvenes con ideas"](#)
- [TVE Open House Madrid/ Casa-Palacio Duque de Alba/ Teamlabs \(RTVE, TeamLabs\)](#)
- [Mataró Notícies - L'auto desenvolupament, l'objectiu de Volcop](#)
- [Lila. Qui sap fer una galeta? - Economia en colors](#)
- [Entrepreneurial DNA: Joe Abraham at TEDxBend \(Joe Abraham\)](#)
- [Nou BaseCamp TEAMLABS Barcelona](#)
- [Campus urbano de Teamlabs en Madrid \[Mondragon Team Academy\]](#)
- [Reportaje GRADO LEINN - ETB 18/02/19](#)
- [Connectem molt més del que t'imagines \(Diputació de Barcelona\)](#)
- [Centres Locals de Serveis a les Empreses \(Diputació de Barcelona\)](#)
- [Cambra de Comerç de Barcelona](#)
- [Finalistes Premis Creativ 2014 - TecnoCampus](#)
- [Inauguració TCM6](#)

5.10. Agraïments

Empreses TecnoCampus:

- Cooperating Volunteers
- Thumblock
- Wipass
- Diari Bitxos
- Mr Wolf Lab
- Epinium
- Inviertis
- Hola Marketing
- Zer Collection

- Verkami

Persones entrevistades:

- Mayra Fernández (Cooperating Volunteers)
- Miquel Giménez (Thumblock)
- Nil Mandri (Wipass)
- Sònia Mestre i Esther Pradell (Diari Bitxos)
- Daniel Gilgado (Mr Wolf Lab)
- Carlos Martínez (Epinium)
- Rebeca Pérez (Inviertis)
- Marcia Rodríguez i Daniel González (Hola Marketing)
- Adrià Sala (Verkami)
- Jordi Truñó (Escola Pia Santa Anna Mataró)
- Alícia Cantalejo (TecnoCampus)
- Antonia Gonzalez (directora d'emprenedoria del TecnoCampus)
- Miguel Guillén (director de la Fundació Unió de Cooperadors)
- Pau Font (director de talent i comunicació de TeamLabs)
- Josep Lluís Checa (director del TecnoCampus)
- David Bote (alcalde de Mataró)

Persones que van contestar les dues enquestes plantejades

Tutors del treball:

- Carlos Guillén
- Aina Miralda

Entitats, organitzacions i institucions:

- TeamLabs
- Utopicus
- Fundació Unió de Cooperadors
- Escola Pia Santa Anna Mataró
- Arxiu Comarcal del Maresme
- TecnoCampus
- Ajuntament de Mataró

Altres:

- Berenguer Chiva
- Miquel Castellà
- Nicolau Guanyabens
- Carme Cucurull (secretaria direcció TecnoCampus)
- Carme Litrán (secretaria d'alcaldia de l'Ajuntament de Mataró)
- Alexandra Ramio (Utopicus)
- Familiars